

สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม
กรมส่งเสริมสหกรณ์

นางสาวนัตยา กรานประโคน

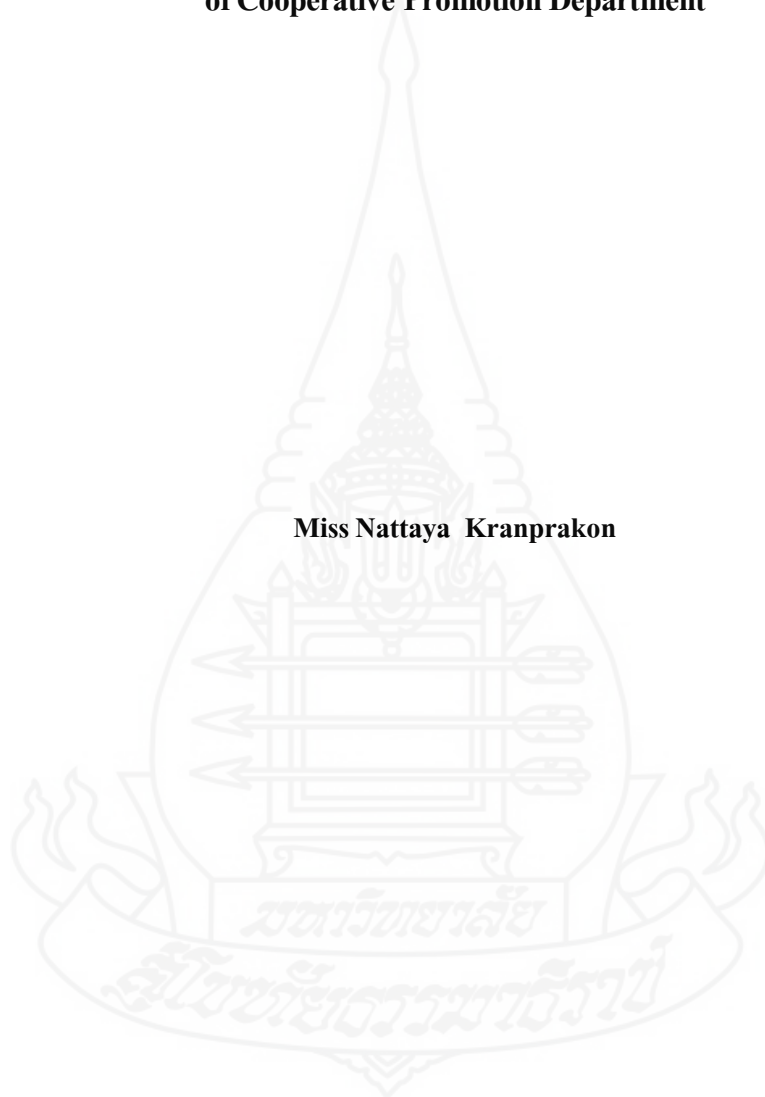


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Core Competency of Personnel in Department Secretary Office
of Cooperative Promotion Department**

Miss Nattaya Kranprakon



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Business Administration

School of Management Science

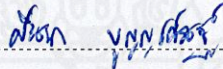
Sukhothai Thammathirat Open University

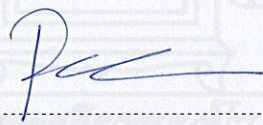
2020

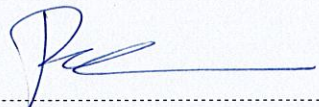
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม
กรมส่งเสริมสหกรณ์
ชื่อและนามสกุล นางสาวนัตยา กรานประโคน
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้ศึกษา นางสาวนิตยา กรานประโคน **รหัสนักศึกษา** 2583005281 **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ **ปีการศึกษา** 2563

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ (2) ศึกษาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ และ (3) เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 55 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ (2) ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านจริยธรรมด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และ (3) บุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่มีสมรรถนะหลักสูงกว่า เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ บุคลากรเพศชาย อายุ 31 – 40 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี รายได้ต่อเดือน 30,001 – 40,000 บาท และอายุราชการ 8 ปีขึ้นไป

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก สำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

Independent Study title: Core Competency of Personnel in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department

Author: Miss Nattaya Kranprakon; **ID:** 2583005281; **Degree:** Master of Business Administration;

Independent Study advisor: Sritana Boonyasait, Associate Professor; **Academic year:** 2020

Abstract

The study objectives were (1) to study core competency level of personnel in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department (2) to study the level of core competency development needs of personnel in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department, and (3) to compare core competency of personnel in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department classified by personal factors.

In this study, the population was 55 employees in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department. The instrument was a questionnaire and the statistical tools were frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results indicated that (1) core competency level of personnel in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department both overall and each aspect were at high level with the rank as follows: service mind, expertise, integrity, teamwork and achievement motivation (2) the overall level of core competency development needs of personal in Department Secretary Office of Cooperative Promotion Department was at high level. Considering by aspect, it was found that achievement motivation and service mind were at the highest level while integrity, expertise and teamwork were at high level, and (3) the comparison of core competency by personal factors were found that personnel who had higher core competency were male, 31 to 40 –years-old, undergraduate and bachelor’s degree, 30,001 to 40,000 bath income per month and 8 years of work experience.

Keywords: Core Competency, Department Secretary Office, Cooperative Promotion Department

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำ และติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามจนสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างครบถ้วนในการศึกษาครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเพื่อนนักศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา ผู้ศึกษาหวังว่าการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จะเป็นประโยชน์ต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้สนใจ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรในโอกาสต่อไป

นาคยา กรานประโคน
กรกฎาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
สมมติฐานการศึกษา	5
ขอบเขตการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน	20
แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	39
ประชากร	39
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	39
การเก็บรวบรวมข้อมูล	40
การวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์.....	41
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์.....	43
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์.....	48
ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	53
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	56
สรุปการศึกษา.....	56
อภิปรายผล	60
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	64
ภาคผนวก	69
ก ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม.....	71
ข แบบสอบถาม.....	72
ประวัติผู้ศึกษา.....	79

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะหลัก.....	21
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของบุคคล.....	41
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวม.....	43
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกเป็นรายด้าน.....	44
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวม.....	48
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก ของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกเป็นรายด้าน.....	49
ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ.....	53
ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ.....	53
ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	54
ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับรายได้ต่อเดือน.....	54
ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุราชการ.....	55

ญ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	15
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	16
ภาพที่ 2.3 KSA's องค์ประกอบของ Competency.....	17



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1973 โดย McClelland ได้แสดงแนวคิด Competency ไว้ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than Intelligence สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ บุคคลดังกล่าว เรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ จากจุดกำเนิดของสมรรถนะดังกล่าวข้างต้นทำให้นักวิชาการหลายสำนักได้นำสมรรถนะมาเป็นแนวทางในการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะยังเป็นกลยุทธ์หลักที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถพลิกแพลงไปตามภาวะการณ์ เพราะนอกเหนือจากการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ ซึ่งเป็นส่วนนามธรรมขององค์กรในการขับเคลื่อนแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดให้ได้ว่าอะไรคือแก่นแท้ของความสามารถที่องค์กรต้องมีเพื่อนำมาเชื่อมต่อกับส่วนที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนขององค์กรซึ่งก็คือ คน ที่จะมาทำงานตาม โครงสร้างระบบงานและความรับผิดชอบต่อไป ดังนั้นการปรับเปลี่ยนที่สำคัญที่สุดที่กำลังเกิดขึ้นก็คือการบริหารและสร้างคนในองค์กรให้มีสมรรถนะตามที่ต้องการ ซึ่งสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เด่นชัดและเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการบนพื้นฐานที่เชื่อว่าหากบุคลากรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว ย่อมส่งผลให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรตามที่กำหนดเช่นกัน สำหรับประเทศไทยแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในองค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐถูกนำมาใช้ในขณะนี้โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ว่าจ้างบริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด เพื่อจัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นและสมรรถนะจะมีบทบาทในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการมากขึ้นทั้งในกระบวนการสรรหาและเลือกสรร

กระบวนการพัฒนา และกระบวนการบริหารผลงาน โดยการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ทำคำสั่งให้ส่วนราชการนำหลักสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะหลักมาใช้ (ศศิธร จิมากรณ์, 2556, น. 2)

การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งแต่เดิมเน้นเฉพาะความรู้ความสามารถ แต่พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกัน แสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกันมาก แสดงให้เห็นว่าการที่บุคคลจะแสดงผลงานที่ดีได้จึงน่าจะมีองค์ประกอบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่บุคคลมี ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 1-3) ได้กำหนดสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะต้องคำนึงถึงการจัดระดับสมรรถนะคือ จำนวนระดับสมรรถนะควรให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กรและเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้ และระดับสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตได้ โดยระดับสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมนและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทางและคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ปัจจัยในการทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในองค์กร เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องพยายามดึงเอาสมรรถนะของบุคคลออกมาใช้ให้มากที่สุด อาทิ การพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม ทรัพยากรบุคคลเป็น

ทรัพยากรที่มีค่า เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แต่ละคนทุ่มเททำเพื่อองค์กร การพัฒนาระบบสมรรถนะจะต้องมีกรอบแนวคิดพื้นฐาน ซึ่งการกำหนดระบบสมรรถนะจะต้องกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติ (Behavior Desirable) หลังจากนั้นจึงกำหนดสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) หรือทิศทางเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุ เพื่อสร้างความแตกต่างหรือโดดเด่นกว่าองค์กรคู่แข่ง เมื่อกำหนดสมรรถนะขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปต้องกำหนดสมรรถนะของบุคลากร เมื่อบุคลากรขององค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้นไปจะทำให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ สุดท้ายก็จะส่งผลให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จ

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 กำลังเผชิญกับแรงท้าทายในมิติใหม่ของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับเครื่องมือหรือวิธีการบริหารสมัยใหม่ เนื่องจากการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) ส่งผลกระทบต่อบุคลากรต้องทำงานโดยมุ่งผลการปฏิบัติงาน (Performance) มากกว่าการมุ่งที่ขั้นตอน ระเบียบ กฎหมายยิ่งกว่าแต่เดิม การบริหารและพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็วด้วยการปรับพื้นฐานของบุคลากรให้มุ่งที่ผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัยมาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารงานทรัพยากรบุคคลสอดคล้องไปกับกลยุทธ์ขององค์กร ยกกระดับงานทรัพยากรบุคคลทั้งระบบให้ตอบรับต่อการบริหารแบบมุ่งผลการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย รวมทั้งตามอำนาจหน้าที่อื่น ๆ ที่นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา คຸ້ມครองระบบสหกรณ์ ส่งเสริม เผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์ และสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริมและสนับสนุนด้านเงินทุน ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และทรัพยากร

อื่น ๆ ที่เหมาะสมในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย โดยสำนักงานเลขานุการกรมมีอำนาจหน้าที่ ในการปฏิบัติงานสารบรรณของกรม ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสนับสนุน และงานเลขานุการ ประสานราชการกับหน่วยงานของกรมในส่วนภูมิภาคและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง การช่วยงานราชการของผู้ตรวจราชการกรม ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบแพ่ง และอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุด การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใดของกรม และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานเลขานุการกรม เป็นหน่วยงานหลักที่มีภารกิจในการสนับสนุนการปฏิบัติราชการของทุกหน่วยงานภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีบทบาทสำคัญในด้านการประสานงานทั้งภายในและภายนอกกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งสมรรถนะหลักมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนภายในสำนักงานเลขานุการกรม ซึ่งหากบุคลากรของสำนักงานเลขานุการกรมมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ การศึกษาสมรรถนะหลักจึงมีความสำคัญเพื่อให้ทราบถึงระดับสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก และนำมาจัดลำดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและบุคลากรเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกรมส่งเสริมสหกรณ์มากที่สุด ดังนั้น สำนักงานเลขานุการกรมจะต้องทราบถึงสมรรถนะหลักของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และสามารถนำความรู้เหล่านั้นไปประยุกต์สู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล จากเหตุผลดังกล่าวผู้ศึกษาจึงตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาระดับสมรรถนะหลัก เพราะผลการปฏิบัติงานขององค์กรย่อมมาจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง จึงเสนอการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรมส่งเสริมสหกรณ์ รวมถึงความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรมกรมส่งเสริมสหกรณ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

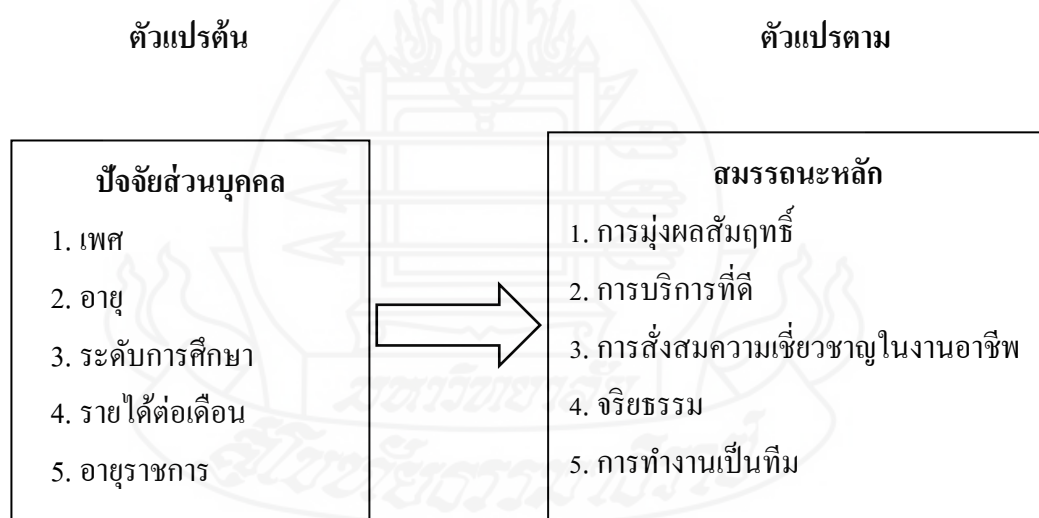
2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.2 เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

2.3 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ กำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมรรถฐานการศึกษา

4.1 สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ อยู่ในระดับสูง

4.2 ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

4.3 บุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปี พ.ศ. 2561 จำนวน 55 คน

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้มุ่งศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ และความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักดังกล่าว โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งแบ่งสมรรถนะหลักเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ด้านการบริการที่ดี (Service Mind) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ด้านจริยธรรม (Integrity) และด้านการทำงานเป็นทีม (Team work)

5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2560 – กรกฎาคม 2561

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้เพื่อให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่

6.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้เป็นเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนด

6.1.2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ในการให้บริการต่อประชาชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

6.1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ การส่งเสริมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถปฏิบัติงานเกิดผลสัมฤทธิ์

6.1.4 จริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตัดสินใจบนความถูกต้อง ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณ

6.1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ได้ดี อีกทั้งยังสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ การมุ่งเน้นผลงานของทีมมากกว่าผลงานแต่ละบุคคล

6.2 บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างประจำ สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดแนวทางการวางแผนพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร

7.2 ผู้บริหารสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ นำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักของข้าราชการให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันทั้งสำนักงาน

7.3 ผู้บริหารกรมส่งเสริมสหกรณ์ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงนโยบายการพัฒนาบุคลากร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้ศึกษารวบรวม วิเคราะห์จากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน
3. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ

David McClelland เป็นนักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ที่มีส่วนสำคัญถือเป็นต้นกำเนิดของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เสนอแนะว่าบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานไม่จำเป็นต้องเรียนเก่งเสมอไป ความสามารถของบุคคลสามารถพัฒนาได้โดยการสร้างแรงจูงใจ ปรับทัศนคติ และบุคลิกภาพของบุคคลนั้น และนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ (Stone 1999) แนวคิดนี้อธิบายเพิ่มเติมว่าการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่าการวัดระดับความรู้ (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่ใช่เครื่องมือที่แม่นยำในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมา ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 U.S. State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer โดยให้ McClelland ช่วยคัดเลือก Junior Foreign Information Officers (FSIOs) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศต่าง ๆ โดยมอบหมายให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนการทดสอบแบบเก่าที่ไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ FSIOs ผู้ที่คะแนนสอบได้ดีกลับไม่สามารถปฏิบัติงานให้ดีตามที่คาดหวัง จึงต้องการหาวิธีใหม่ McClelland จึงแยกเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Exemplary Performer)

ออกจากเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ (Regular Performer) แล้วทำการศึกษาว่าเจ้าหน้าที่ทั้งสองกลุ่มมีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร จากการศึกษาครั้งนั้น McClelland ได้เขียนบทความชื่อ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ปฏิบัติงานดี โดยสรุปได้ว่าผู้ที่ทำงานเก่ง มิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ (McClelland, 1973, pp. 1-2)

แนวคิดสมรรถนะได้รับความนิยม และมีผู้สนใจเป็นจำนวนมาก ทำให้นักวิชาการได้เริ่มศึกษาพัฒนาความรู้ด้านนี้อย่างจริงจัง เพื่อนำผลการศึกษาวิจัยใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังเช่น เมื่อปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The competent manager : A model of effective performance ทำให้คำว่า “Competency” เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย หนังสือดังกล่าวเป็นผลงานที่เขาทำร่วมกับทีมวิจัยของบริษัท McBer เพื่อที่จะตอบคำถามคุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง นอกจากนี้ยังต้องการที่จะอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลงานสูงและโดดเด่นกับผู้บริหารที่มีผลงานธรรมดา งานวิจัยนี้ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของ McClelland ค่อนข้างสูงเพราะ Boyatzis ยกตัวอย่างเพื่อแสดงให้เห็นว่าการใช้เครื่องมือในการคัดเลือกที่ไม่เหมาะสมจะทำให้ได้คนที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับที่ต้องการมาทำงาน ดังนั้น Boyatzis จึงสรุปว่าในการที่ผู้บริหารจะได้ผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงนั้นผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมหรือมีการกระทำบางอย่างที่เรียกว่า “Specific Actions” ออกมาซึ่งพฤติกรรมที่ว่านี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ตัวงานที่มีประสิทธิภาพสูง และสิ่งที่ทำให้ตัวผู้จัดการแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมานั้นเองที่ Boyatzis เรียกคุณลักษณะเหล่านี้ว่า สมรรถนะ (Competency) (นิสตากร์ เวชยานนท์, 2549, น. 93)

ปี ค.ศ.1994 Gary Hamel & Prahalad ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Competing for The Future ได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies (ขีดความสามารถหลัก) บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในวงธุรกิจจะต้องมีด้านเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถการทำงานนั้น ๆ และระดับของขีดความสามารถจึงจะสามารถทำงานดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดตามความต้องการขององค์กร (จอร์จ คีร์ สมิธ, 2554) หลังจากนั้นแนวความคิดเรื่องสมรรถนะได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ปี ค.ศ. 1998 ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กร

ของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2549) แสดงว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ สำหรับประเทศไทยมีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอร์เรชั่น บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในภาคราชการและได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System - SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะ พร้อมทั้งกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย สามารถพัฒนาได้คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำแสดงถึงความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (1973, น. 7) ให้คำจำกัดความ “สมรรถนะ” คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุจิตรา ธานันท์ (2552, น. 110) กล่าวว่า โดยทั่วไปขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ศักยภาพหรือสมรรถนะซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะแต่ละบุคคลในแต่ละพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปหรืออาจกล่าวได้ว่า ขีดสมรรถนะหมายถึงลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 2) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริการที่ดี
- 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
- 5) การทำงานเป็นทีม

พลสันห์ โพธิ์ศรีทอง (2553, น. 37) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมของคนที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Abilities) คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) บุคลิกภาพ (Personality) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self image) บทบาทที่แสดงออกในสังคม (Social Role) ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้สำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ หรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การในที่สุด

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2553, น. 52) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สร้างผลงานให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

กาญจนชนก ภักทรวินชานนท์ (2554, น. 14) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะหรือกลุ่มคุณลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วยคุณลักษณะภายในตัวคน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) แรงขับ (Drive) ค่านิยม (Value) ความเชื่อ และเจตคติ ส่วนคุณลักษณะภายนอก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะดังกล่าว ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามมาตรฐาน หรือเหนือกว่ามาตรฐานขององค์การ สมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลกับความสำเร็จในการทำงาน สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้แม้ยากว่าการวัดสติปัญญา และสมรรถนะยังเป็นตัวจำแนกคนที่ทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงออกจากคนที่ไม่มีผลสัมฤทธิ์ทั่วไป

ขวัญชัย จันเพชร (2554, น. 17) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และมอบหมายนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, น. 1, 169) ให้ความหมายว่าสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือสมรรถ หมายถึง ความสามารถ เช่นกัน

พยัต วุฒิรงค์ (2555, น. 4-5) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคล กลุ่ม กระบวนการและองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร

กมลรัตน์ แสนใจงาม (2557, น. 60) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์การได้กำหนดเอาไว้

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมพื้นฐานที่จำเป็นของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐาน และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นได้จะทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น ส่งผลให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ชูชัย สมितिไกร (2550) กล่าวว่า สมรรถนะมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การได้แก่

- 1) ช่วยให้องค์การสามารถคัดสรรบุคคลที่มีคุณสมบัติที่ดีทั้งด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
- 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความรู้ ทักษะและความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใดและจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
- 3) นำไปใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์การ

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายของ KPIs แล้วจะใช้สมรรถนะใดบ้าง

5) ใช้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสมรรถนะช่วยในการหล่อหลอมสมรรถนะขององค์การประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้นเพราะถ้าบุคคลในองค์การทุกคนปรับสมรรถนะของตนเองให้เข้ากับมาตรฐานที่องค์การกำหนดแล้ว ในระยะยาวก็จะสามารถส่งผลให้เกิดสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ ได้

จอร์จคีร์ ซีริมัย (2554) กล่าวว่า การแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทัน เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์การดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ บุคลากรภายในหน่วยงาน

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น Competency เฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมี Competency ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติม จากการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนี้ยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะ หรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management : RBM) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ข้าราชการเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ ทำหน้าที่ในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองความต้องการประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ มีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะมีความสำคัญในทุกระดับขององค์กร เพราะช่วยให้นักบริหารทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองว่าอยู่ในระดับใด ต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใด อีกทั้งเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหารทราบถึงระดับสมรรถนะ เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

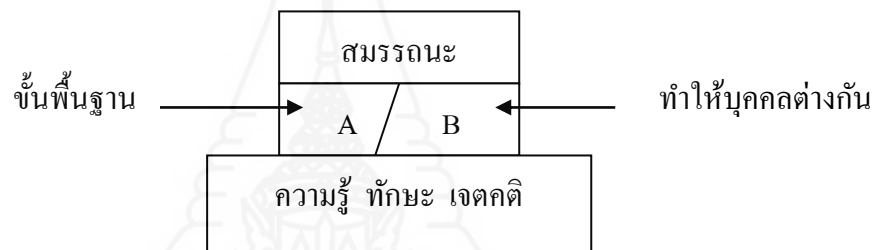
1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) กล่าวว่าตามหลักแนวคิดของ David McClelland ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน ประกอบไปด้วย

1) Skill คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และความสามารถปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี ฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

- 2) Knowledge คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เป็นความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ และเป็นความรู้ที่มีสาระสำคัญ
- 3) Self-concept คือ ทักษะคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน
- 4) Trait คือ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
- 5) Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

ตามทัศนะของ David Mc Clelland กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมา จากความรู้ ทักษะและเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ

ที่มา : สุภิญญา รัศมีธรรมโชติ (2550, น. 48)

จากภาพอธิบายได้ว่า ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่ใช่สมรรถนะแต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้จนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น เช่น ความรู้ในการขับรถถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ถือว่าเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกันความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะแต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ กรณีเจตคติหรือแรงจูงใจก็ไม่ใช่สมรรถนะแต่แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือเร็วกว่ากำหนดหรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

ชูชัย สมितिไกร (2550) สรุปว่า สมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

- 1) ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงถึงความเชื่อมโยงและเหตุผลของการจัดทำระบบสมรรถนะของหน่วยงาน เพื่อพิจารณาว่าเมื่อองค์การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายอย่างนี้แล้ว สมรรถนะขององค์การต้องเป็นอย่างไร และสมรรถนะของบุคคลในองค์การต้องเป็นอย่างไร จึงจะทำให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จ
- 2) ประเภทของสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะตามบทบาท
- 3) ชื่อและนิยามของสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะแต่ละด้านจะต้องมีชื่อเรียกและมีความหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะสื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- 4) ระดับความเชี่ยวชาญ คือ ระดับของความสามารถของสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งจะเป็แนวทางในการกำหนดว่าบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะแต่ละด้านมากน้อยเพียงไร
- 5) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม คือ สิ่งที่บ่งบอกว่าแต่ละบุคคลมีระดับความเชี่ยวชาญหรือระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใด ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็งในภาพที่ 2.2 คือ ทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554, น. 11-19)

จากภาพที่ 2.2 ได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น

2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิด เฉพาะด้าน เช่น มีความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น

ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ สังเกตเห็นได้ยาก ได้แก่

1) บทบาททางสังคม (Social Image) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่าเป็นตัวเขา มีบทบาทต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

2) ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่บุคคลมองตัวเองว่า เป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น

3) อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคล เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักฟังที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนที่อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น

4) แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาทิ เป็นคนที่มีความอยากที่จะประสบความสำเร็จ การกระทำสิ่งต่าง ๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะที่สามารถสังเกตเห็นได้ เพียง 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเท่านั้น อีก 4 ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนั้นค่อนข้างจะเป็นเรื่องยุ่งยากที่จะรับรู้เพราะอาจใช้เวลานาน และแต่ละคนมีความแตกต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 24) ได้กล่าวถึง ระดับของภูเขาน้ำแข็งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1) ความรู้ คือ ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ส่วนงานระบุความต้องการของความรู้ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มที่แตกต่างกัน แต่เกี่ยวเนื่องกันคือ

(1) องค์กรความรู้ในลักษณะบรรยายความ (Declarative) คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริง ความรู้ลักษณะนี้เป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้คือการที่ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลนั้นย้อนกลับมาได้หรือจำได้ว่าเคยได้รับข้อมูลดังกล่าวมาแล้ว

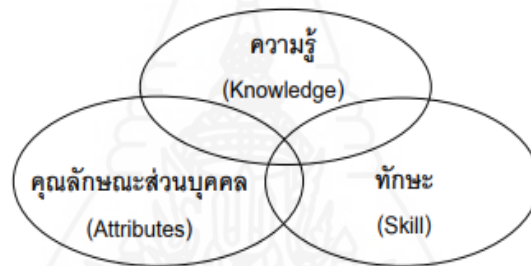
(2) องค์กรความรู้ในลักษณะกระบวนการ (Procedural) คือ องค์กรความรู้ที่บุคคลสามารถเข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ และความรู้ยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเท็จจริงและกระบวนการที่สามารถนำองค์กรความรู้ไปใช้ได้อย่างสมเหตุสมผล

(3) องค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) คือองค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผนและติดตามผลของกิจกรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2) ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญในส่วนนี้ จึงได้กำหนดให้ส่วนงานระบุทักษะ ความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง

3) สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและใต้น้ำทั้งหมด อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ บทบาทหน้าที่ที่แสดงออกต่อสังคม อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้น ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, น. 25-26) กล่าวถึงองค์ประกอบของสมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (KSA's) ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 KSA's องค์ประกอบของ Competency

ที่มา : ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, น. 25-26)

จากภาพที่ 2.3 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คือ ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ผลที่ได้จากการเรียนรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจนเกิด ความเข้าใจในสิ่งนั้นและสามารถระลึกได้เมื่อต้องการใช้ความรู้ นั้น ซึ่งความรู้ จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ส่วนที่ 2 คือ ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้ความรู้ในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างต่อเนื่องจนเกิด ความชำนาญหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และส่วนที่ 3 คือ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง คุณสมบัติของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษา สรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่ง เกิดจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคลหรือพฤติกรรมของผู้ที่มี ผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

1.5 ประเภทของสมรรถนะ

Boyatzis (1982, น. 12) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะแบบขอบเขตทั่วไป (The Threshold Competency) เป็นสิ่งที่มี ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ได้แก่ แรงจูงใจ ความรู้ทั่วไป คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเอง บทบาทหน้าที่ ทางสังคม หรือทักษะอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

2) สมรรถนะเชิงการจัดการ (The Actual Managerial Competency) ประกอบด้วย วิธีการปฏิบัติต่าง ๆ อันจะช่วยให้สามารถดำเนินงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ดีกว่าปกติ โดยวิธีปฏิบัติดังกล่าวก็คือ แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพที่เกิดจากการผสมผสาน กันระหว่างการใช้ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเข้าใจ และประสบการณ์

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2550, น. 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก เป็นขีดความสามารถที่พนักงานทุกคนจะต้องมีเหมือนกัน กำหนดมาจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร

2) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถตามลำดับขั้นหรือ สายการบังคับบัญชา หรือเป็นสมรรถนะที่สอดคล้องกับระดับตำแหน่งงานนั้น

3) สมรรถนะในหน้าที่ เป็นขีดความสามารถในงานที่กำหนดขึ้นจากความ รับผิดชอบในงานนั้น ๆ

ธีรพงศ์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550, น. 12-18) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติ ที่ทุกคนในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) สมรรถนะในหน้าที่ หมายถึง คุณลักษณะสมรรถนะ ความสามารถคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องมิเพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งหากตำแหน่งงานต่างกันหรือทำงานกันอยู่คนละหน่วยงาน ก็จะมีไม่เหมือนกัน เพราะลักษณะงานที่ทำนั้นแตกต่างกัน

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, น. 23-24) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) Core Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะความสามารถของคนในหน่วยงานที่ส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

2) Job Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะความสามารถของคนที่ส่งผลทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามที่ได้วางเป้าหมายไว้

3) Personal Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนที่สามารถทำอะไรได้พิเศษมากกว่าบุคคลทั่วไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 6-36) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่
 - (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - (2) การบริการที่ดี
 - (3) การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
 - (5) การทำงานเป็นทีม
- 2) สมรรถนะทางการบริหาร 6 ด้าน ได้แก่
 - (1) สภาวะผู้นำ
 - (2) วิสัยทัศน์
 - (3) การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ
 - (4) ศักยภาพเพื่อการปรับเปลี่ยน
 - (5) การควบคุมตนเอง
 - (6) การสอนงานและการมอบหมายงาน

3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 16 ด้าน ได้แก่

- (1) การคิดวิเคราะห์
- (2) การมองภาพองค์รวม
- (3) การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น
- (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- (5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- (6) การเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- (7) ความเข้าใจผู้อื่น
- (8) ความเข้าใจในองค์กรและระบบราชการ
- (9) การดำเนินการเชิงรุก
- (10) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน
- (11) ความมั่นใจในตนเอง
- (12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- (13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- (14) ศูนย์ยภาพทางศิลปะ
- (15) ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ
- (16) การสร้างสัมพันธภาพ

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว จะขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์การ ซึ่งทั้งในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะ และสมรรถนะบริหาร

2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน

2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทางพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 โดยได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหาร เพื่อเสริมสร้างให้การทำงานของข้าราชการและส่วนราชการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงกำหนดเรื่องมาตรฐาน แนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการ

กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือตัวชี้วัดพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของสมรรถนะหลัก จะเป็นการขยายขอบเขตของคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งแต่เดิมเน้นเฉพาะความรู้ ความสามารถ แต่พบว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับใกล้เคียงกันแสดงผลงานในระดับที่แตกต่างกันมาก ดังนั้นการที่บุคคลจะแสดงผลงานที่ดีที่สุดได้จึงน่าจะมียุทธศาสตร์ประกอบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถ นั่นก็คือคุณลักษณะเชิงลึกของบุคคลที่แสดงออกในรูปพฤติกรรมในการทำงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลแบบอิงสมรรถนะหลักจึงให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่ทำให้เกิดผลงานโดดเด่น สำหรับข้าราชการพลเรือนกำหนดสมรรถนะหลักไว้เป็นส่วนหนึ่งของมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ซึ่งรูปแบบของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งประกอบไปด้วย

1) หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก เป็นการระบุงาน รายละเอียดของหน้าที่ที่รับผิดชอบหลักของงานในแต่ละสายงาน ที่มีวัตถุประสงค์แต่ละภาระหน้าที่อย่างชัดเจน โดยกำหนดผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ เป้าหมายของภาระหน้าที่นั้น ซึ่งสมรรถนะหลักจะถูกกำหนดให้อยู่ในหน้าที่รับผิดชอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่

- (1) ด้านการปฏิบัติการ
 - (2) ด้านการวางแผน
 - (3) ด้านการประสานงาน
 - (4) ด้านการบริการ
- 2) คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เป็นการระบุคุณสมบัติที่จำเป็นในงาน
- 3) ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง เป็นการระบุความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

2.2 ความหมายและระดับสมรรถนะหลัก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 2) ให้ความหมายสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันโดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม โดยหลักเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะมี 2 ประการ คือ

1) จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มี ดังนั้นถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย เป็นต้น ในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้างาน/กลุ่ม/ส่วน/ฝ่าย และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก อาจกำหนดระดับสมรรถนะเพียง 3 ระดับ เป็นอย่างน้อยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละองค์กรและเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพที่แต่ละองค์กรกำหนดไว้

2) ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจน จนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้ นั่นคือ หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น

ดังนั้น ผู้ที่สามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่สูงกว่าจะต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้เช่นเดียวกัน การจัดระดับสมรรถนะจึงจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได โดยผู้ที่มีระดับที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อนหรืออาจหมายความว่า ถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมในระดับสูงขึ้นไป แต่ถ้าขาดการแสดงผลพฤติกรรมในระดับที่ 1 ก็ให้ถือว่าไม่ได้แสดงสมรรถนะในรายการนี้

นอกจากนั้นในการพิจารณาระดับสมรรถนะยังต้องพิจารณาถึงมิติของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ ได้แก่

1) ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม เช่น ระดับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม ได้แก่ ความพยายามทำงานให้ดีแล้วก็ทำงานได้ตามเป้าหมายแล้วจึงสามารถปรับปรุงงาน แล้วจึงทำงานที่โดดเด่น หรือการทำงานเป็นทีม เริ่มจากการทำงานส่วนของตนแล้วทำงานร่วมกับผู้อื่น จนเป็นที่ประจักษ์ในทีมอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

2) ขนาดของผลกระทบ มักอธิบายเป็นจำนวนของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ระดับฝ่ายหรือทั้งส่วนราชการ เป็นต้น กล่าวคือ ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 ของสมรรถนะการมุ่งผลสำเร็จนั้น ต้องเกิดประโยชน์ส่วนรวมต่อส่วนราชการหรือประเทศในภาพรวม นอกจากนั้นระดับผลกระทบยังหมายรวมถึงผลกระทบต่อผู้รับการประเมินด้วย เช่น ผลกระทบจากการแสดงออกในระดับที่ 5 ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมนั้น จะเกิดต่อผู้รับการประเมิน แต่ผู้รับการประเมินก็ยังคงอุทิศตนเพื่อความถูกต้องและยุติธรรม ซึ่งเป็นระดับพฤติกรรมที่ทำให้ยากมาก

3) ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมในสมรรถนะกลุ่มความคิดในเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อาจมีระดับของการเข้าใจแนวคิดเชิงทฤษฎีในระดับที่ 2 และซับซ้อนขึ้นจนสามารถประยุกต์ใช้ให้เข้ากับบริบทของงานในระดับที่ 3 เป็นต้น

4) ระดับของความพยายาม หรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น สมรรถนะในการทำงานเป็นทีมอาจมีระดับของความพยายามในการที่จะสนับสนุนทีมงานเป็นมิติที่พิจารณาเพิ่มเติม ได้แก่ ใช้ความพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ ใช้เวลานอกเหนือจากการทำงานตามปกติ เป็นต้น หรือสมรรถนะเรื่องการบริการที่ดี อาจเริ่มจากพยายามแก้ไขปัญหาให้ผู้รับบริการในระดับที่ 2 และพยายามให้บริการจนเกินความคาดหวังในระดับที่ 3 เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6-32) ได้ให้ความหมายและระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิผล หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า “มาตรฐาน” ดังกล่าวนั้นอาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย โดยมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

2) การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถจะให้บริการได้ บริการที่ดีจึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการ เป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการที่ดี โดยมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตนด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ โดยมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี โดยมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : มีความสุจริต

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

5) การทำงานเป็นทีม (Team work) คือ ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าวหมายถึงความรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม โดยมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับ สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

3. แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น. 17-22) ได้กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เป็นแนวทางให้ส่วนราชการบริหารยุทธศาสตร์ในการประเมินการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ดังนี้

1) มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (HRM Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัด มีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

(1) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่างด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว (Workforce Planning and Management)

(3) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มา พัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(4) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมในการทำงาน (Continuity and Replacement Plan)

2) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) หมายถึง กิจกรรม กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด (HR Transactional Activities) ดังนี้

(1) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหาคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย และกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(2) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัยและนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่องบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสมและสะท้อนผลผลิตภาพของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(4) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

3) มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดผล ดังนี้

(1) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายพันธกิจของส่วนราชการ (Retention)

(2) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(3) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ

(4) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่างและจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

4) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) หมายถึง การที่ส่วนราชการและจังหวัดต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม นวัตกรรม และสิทธิมนุษยชน

(2) มีความโปร่งใสทุกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

5) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of work life) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา คุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(1) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงานตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการและการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยไม่สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(2) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการ ภาครัฐบังคับตามกฎหมาย ซึ่งมีความเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(3) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับ ข้าราชการและบุคลากรผู้ปฏิบัติ และระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2559) กล่าวถึงกลุ่มภารกิจของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่แบ่งเป็น 4 กลุ่ม และมีส่วนราชการที่ไม่อยู่ภายใต้กลุ่มภารกิจใด (กลุ่มอำนาจการ) จำนวน 2 หน่วยงาน ซึ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์อยู่กลุ่มภารกิจด้านการส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกรและระบบ สหกรณ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการ และ วิธีการสหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป ส่งเสริม สนับสนุน ค้ำจุน และพัฒนาระบบสหกรณ์ให้มีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในการ ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ เพิ่มขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ และมีการเชื่อมโยงธุรกิจสหกรณ์สู่ระดับสากลเพื่อให้สมาชิก สหกรณ์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังต่อไปนี้

1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อ การครองชีพเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการนิคมสหกรณ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการตามที่นายทะเบียนสหกรณ์มอบหมาย ในการรับจดทะเบียน ส่งเสริม แนะนำ กำกับ และดูแลสหกรณ์ รวมทั้งตามอำนาจหน้าที่อื่นๆ ที่ นายทะเบียนสหกรณ์สั่งการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์

3) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และค้ำจุนระบบสหกรณ์

4) ส่งเสริม เผยแพร่ และให้ความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการ สหกรณ์ให้แก่บุคลากรสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

5) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัย เพื่อพัฒนาระบบสหกรณ์ การบริหารจัดการองค์กร และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ให้มีประสิทธิภาพและเข้มแข็งทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคม

6) ศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ให้กับ คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ

7) ศึกษา วิเคราะห์ ความต้องการของตลาดสินค้าสหกรณ์และสร้างเครือข่ายการ เชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสหกรณ์กับสหกรณ์ สหกรณ์กับเอกชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ

8) ส่งเสริมและสนับสนุนด้านเงินทุน ข้อมูลสารสนเทศ เทคโนโลยี และทรัพยากร อื่น ๆ ที่เหมาะสมในการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร

9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมส่งเสริม สหกรณ์หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรม ส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยยึดกรอบแนวทางของสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการสหกรณ์ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้แก่บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สามารถขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ของกรม รวมทั้งเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และตัวชี้วัดผลการ ปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์ที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจนสำหรับแนวทางในการติดตามและ ประเมินผลอย่างเป็นระบบ และเป็นรูปธรรม ให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ต่อไป โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ทั้งสิ้น 11 ประเด็น ดังนี้

1) พัฒนา ปรับปรุง โครงสร้างและบริหารอัตรากำลังให้สอดคล้องเหมาะสมกับ บทบาทและภารกิจของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

(1) มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์คือ แผนงานการปรับปรุงโครงสร้างและบริหารอัตรากำลัง

(2) บริหารกำลังคนให้สอดคล้องเหมาะสมกับบทบาทและภารกิจของ กรมส่งเสริมสหกรณ์คือ แผนงานการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้สอดคล้องกับนโยบายและ ยุทธศาสตร์ของกรม

(3) สร้างระบบการจูงใจสำหรับผู้มีทักษะหรือสมรรถนะสูง (Talent Management)

คือ โครงการส่งเสริมและดูแลรักษาผู้มีทักษะหรือสมรรถนะสูง

2) พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้มีแผนงานจัดทำหรือทบทวนคู่มือแนวทางข้อมูลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมและทันสมัย มีแผนงานการจัดทำระบบฐานข้อมูลข้าราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่ม รวมทั้งกำหนดประสบการณ์ในงานที่หลากหลายในแต่ละลักษณะตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนด เพื่อใช้ประกอบการแต่งตั้ง

3) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดโครงการพัฒนาและปรับปรุงฐานข้อมูลบุคลากรสำหรับใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ

4) พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

(1) มีการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีสมรรถนะ โดยมีแผนงาน/โครงการ ดังนี้

ก. โครงการพัฒนาบุคลากรทุกสายงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะด้านการสหกรณ์

ข. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ พ.ศ. 2560-2564

ค. แผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล

ง. พัฒนาผู้บริหารทุกระดับ เช่น นักบริหารระดับต้น นักบริหารระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง

จ. โครงการขับเคลื่อนค่านิยมสู่วัฒนธรรมองค์การของกรมส่งเสริมสหกรณ์

(2) มีระบบการจัดการความรู้และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแผนงานสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

5) การรักษาข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อการบรรลุพันธกิจขององค์การ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) และมีแผนงานทบทวนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)

6) พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ซึ่งกำหนดให้มีแผนงานการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ และมีการจัดทำตัวชี้วัดกลางของทุกสายงาน

7) พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างระบบการมีส่วนร่วมอย่างโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีการสื่อสารนโยบายหลักเกณฑ์ หรือแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งกำหนดให้มีโครงการถ่ายทอดเพื่อสร้างความเข้าใจนโยบาย หลักเกณฑ์หรือแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

8) พัฒนาระบบการรับฟังและการจัดการเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีระบบการรับฟังและการจัดการเรื่องร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกำหนดให้มีแผนงานพัฒนาระบบรับฟังและจัดการเรื่องร้องเรียน

9) การเสริมสร้างระบบคุณธรรมจริยธรรม โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดให้มีโครงการเสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากรทุกระดับ และโครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านกฎหมายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

10) ส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้านการทำงาน ด้านส่วนตัว ด้านสังคมและเศรษฐกิจ โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีการพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งกำหนดให้มีโครงการสถานที่ทำงานน่าอยู่

11) เสริมสร้างคุณภาพชีวิตเพื่อความผาสุกในการทำงาน และสร้างความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยมีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คือ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อความผาสุกและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร โดยกำหนดให้มีโครงการตรวจสอบสุขภาพประจำปี และการประเมินความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้พิจารณาจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยทำการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตลอดจนทิศทาง นโยบาย รวมทั้งแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่กำหนดระดับความรู้ความสามารถ ทักษะรวมถึงระดับความต้องการของสมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม รวมถึงพิจารณาจากกรอบแนวทางการกำหนดสมรรถนะหลักของ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่กำหนดไว้ มาจัดทำเป็นเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการกรม เป็นหน่วยงานภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานสนับสนุน และงานเลขานุการของกรม
- 3) ประสานราชการกับหน่วยงานของกรมในส่วนภูมิภาคและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 4) รับผิดชอบเกี่ยวกับการช่วยงานราชการของผู้ตรวจราชการกรม
- 5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ กฎหมายว่าด้วยการจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่งและอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุดของกรม
- 7) ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานและความก้าวหน้าของกรม
- 8) ดำเนินการอื่นใดที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ ของส่วนราชการใดของกรม
- 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการกรม จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564 โดยเฉพาะประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการกรมได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านการวางแผน 3) ด้านการประสานงาน และ 4) ด้านการบริการ โดยจะต้องมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งนโยบายของผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการกรมกำหนดให้มีองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการศึกษาสรุปได้ว่า กรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นในงาน 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ดังนั้นสำนักงานเลขาธิการกรมจะต้องทราบถึงระดับสมรรถนะหลัก เพื่อใช้เป็นแนวทางการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และพัฒนาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

ญาณี ล้วนประเสริฐ (2553) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ซึ่งแบ่งประชากรที่ใช้ใน การศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะ หลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88 และกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.16 โดยกลุ่มผู้บริหารสามารถจัดระดับความต้องการในการพัฒนา สมรรถนะหลัก ได้ดังนี้ 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 3) ด้านการ บริการที่ดี 4) ด้านจริยธรรม และ 5) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ตามลำดับ สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติ หน้าที่ที่มีผลการจัดระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ 1) ด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ 2) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านจริยธรรม 4) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ และ 5) ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ สำหรับผลการจัดลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหารและ กลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเห็นสอดคล้องตรงกันในการพัฒนาสมรรถนะหลักอันดับแรกคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

ธาริณี อภัยโรจน์ (2553) ทำการศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา โดยศึกษาระดับสมรรถนะ หลักของมหาวิทยาลัยมหิดลที่นำหลักแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ความยึดมั่นใน คุณธรรม 2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ความรับผิดชอบในงาน 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) การวางแผน การทำงานอย่างเป็นระบบ โดยศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ของแต่ละหน่วยงาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร และเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักของบุคลากรตามความคาดหวังโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างกับค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ 1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ 2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ 3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม

วันเพ็ญ นิลนารถ (2553) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 170 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 31-40 ปี ศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพสมรส ปฏิบัติงานตำแหน่งประเภททั่วไป และมีอายุราชการ 5-10 ปี สำหรับสมรรถนะหลักพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีผลการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด ส่วนมิติจิตสำนึกด้านการให้บริการ มิติคุณธรรมและจริยธรรม มิติการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มิติการทำงานเป็นทีม มิติความรู้ด้านแรงงานและมิติภาวะผู้นำมีค่าเฉลี่ยระดับมาก ขณะที่มิติความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักและสมรรถนะรายมิติของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน มีสหสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ชยุต สุตด้วงแก้ว (2555) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงาน 2) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และ 3) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประชากรในการวิจัยคือ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วทุกระดับ จำนวน 85 คน ผลการศึกษารูปได้ว่า บุคลากรมีช่องว่างความ

ต้องการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม และเลือกพัฒนาสมรรถนะด้านที่บุคลากรมีช่องว่างมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี และ 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมาพัฒนาโดยใช้การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนา การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะระหว่าง ก่อนและหลังการพัฒนาพบว่า เมื่อผ่านการพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านเพิ่มขึ้น แม้ว่าบุคลากรบางรายยังไม่สามารถพัฒนาถึงระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ แต่ก็มีการพัฒนาการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาโดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามควรที่จะหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลาย

สมฤทัย อยู่รอด (2555) ได้ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน หน่วยงานที่สังกัด โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี จำนวน 139 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ พนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี มีความคิดต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก โดยเพศต่างกันมีความเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการทำงานเป็นทีมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05

กัญญา พวงมะลิ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา โดยจำแนกตามเพศ อายุการทำงาน ระดับ การศึกษา ประเภทบุคลากร และกลุ่มตำแหน่งงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักงานวิทยาเขต

ศรียา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 127 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับได้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีช่วงอายุการทำงาน 1-5 ปี มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในช่วงอายุการทำงาน กลุ่มอื่น ๆ และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรประเภทอื่น ๆ และบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาทุกตำแหน่งงานบริหารทั่วไปมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรกลุ่มตำแหน่งงานอื่น ๆ

ศศิธร จิมากรณ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มประชากรที่เป็นผู้บริหาร พบว่า สมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านจิตสำนึก 3) ด้านการให้บริการ 4) ด้านคุณธรรม และ 5) ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรด้านคุณธรรม จริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

นันทยา พู่เฟื่อง (2559) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงานตามทัศนคติของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นและเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานตามทัศนคติของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ ประสบการณ์ในการทำงานและระดับช่วงชั้นที่ทำการสอน

กลุ่มตัวอย่างเป็นครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2557 จำนวน 108 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับ ได้แก่ ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำแนกตามตัวแปรเพศ และประสบการณ์ในการทำงานพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่จำแนกตามช่วงชั้นที่ทำการสอนพบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Irawan (2011) นำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะของ Spencer มาประยุกต์ใช้ในการหาปัจจัยทางด้านสมรรถนะของพนักงานระดับผู้บริหารของอุตสาหกรรมธนาคาร เพื่อศึกษาว่าสมรรถนะใด ที่จำเป็นสำหรับพนักงานระดับผู้บริหารของธนาคาร โดยนำกรอบแนวคิดของ Spencer ที่สมรรถนะประกอบด้วยแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล ความคิดเห็นส่วนบุคคล และความรู้ในตัวบุคคลที่สะท้อนถึงพฤติกรรม หรือทักษะของบุคคล และผลการดำเนินการของบริษัทมาประยุกต์ใช้โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ และปริมาณวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับ ความสำคัญของสมรรถนะของพนักงาน จากงานวิจัยพบว่าสมรรถนะของพนักงานควรประกอบด้วย สมรรถนะในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา การเชื่อมโยงของปัญหา การจัดลำดับของปัญหาอย่างเป็นระบบ การสรุปผลเชิงตรรกะและการพิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินงาน

Sengupta, Venkatesh, & K. Sinha (2013) องค์กรที่สามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันคือ องค์กรรู้จักวิธีดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพสมรรถนะ หรือขีดความสามารถของตนได้ ปัจจุบันการจัดการสมรรถนะได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การดำเนินงานที่ครอบคลุมเชื่อมโยงกับการพัฒนาไม่เพียงแต่การระบุถึงสมรรถนะที่ต้องพัฒนาเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงความสามารถในการวัดผลสมรรถนะนั้น ๆ ด้วย ซึ่งต้องสอดคล้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วย เช่น การจ้างงานที่มีประสิทธิภาพ การเรียนรู้และการพัฒนา การจัดการประสิทธิภาพการทำงานและผลตอบแทน การวางแผนอย่างต่อเนื่อง การจัดการจ้างงาน เป็นต้น วัตถุประสงค์หลักคือ การรวมรูปแบบสมรรถนะในปัจจุบันและในอนาคตที่จำเป็นต่อองค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไปในอนาคต งานวิจัยนี้ไม่เพียงแต่วัดความสามารถในปัจจุบันและอนาคตของพนักงาน แต่ยังวางแผน ไปสู่การปรับใช้ศักยภาพของพนักงานผ่านดัชนีชี้วัด

ความสามารถ ซึ่งตัวชี้วัดสมรรถนะในระดับพนักงานประกอบด้วย สมรรถนะส่วนบุคคล (Person-focused) หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลและความต้องการการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ สมรรถนะขอบเขตของงาน (Job-focused) คือ ความรู้และทักษะที่จำเป็น การดำเนินรายการของกิจกรรม และสมรรถนะตามบทบาท (Role-focused) มุ่งเน้นไปที่คุณลักษณะที่จำเป็นตามความต้องการของงานที่ระบุคือ มีความรู้ความสามารถตามบทบาทความสัมพันธ์โดยตรงของงาน

Yu-fang Yen (2013) พบว่า ทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลในทางบวกต่อทุนทางนวัตกรรมและส่งผลต่อไปถึงสมรรถนะขององค์กร ในบริบทของธนาคารพาณิชย์ ประเทศไต้หวัน โดยองค์ประกอบหลักไม่เฉพาะความรู้ ทักษะ และความสามารถเท่านั้น ยังประกอบด้วยวิสัยทัศน์ของผู้นำ การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การจัดการ ความสามารถในการลอกเลียนแบบความสามารถที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่า การเพิ่มของทุนด้านนวัตกรรมในธนาคารพาณิชย์ เป็นสื่อกลางของความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและประสิทธิภาพขององค์กร

Ben Wuim-Pam (2014) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของพนักงานเพื่อการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความคาดหวังสมรรถนะหลักของพนักงานเพื่อการจัดการคนเก่งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อศึกษาถึงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างจากสมรรถนะหลักของพนักงานอย่างไร ผลการศึกษาพบว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น คนเก่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความแตกต่างให้กับองค์กร และการจัดการสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยของค์กรเข้าใจรายละเอียดความสามารถของพนักงานแต่ละคน แต่ละกลุ่ม และองค์กร โดยรวมการจัดการสมรรถนะเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคนเก่ง การสร้างสมรรถนะที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการคนเก่งในการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร โดยสมรรถนะหลักกับการจัดการคนเก่งเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาพนักงาน

Puteh and Others (2016) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของพนักงานและความเป็นเลิศขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของพนักงานมืออาชีพในอุตสาหกรรมบริการประเทศมาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักสำคัญที่จำเป็นต่อพนักงาน มี 4 สมรรถนะ คือ สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ และสมรรถนะด้านความรู้ความเข้าใจ สมรรถนะเหล่านี้เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างสูงที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เพราะพนักงานที่มีสมรรถนะเหล่านี้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

สำหรับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาให้พนักงานมีสมรรถนะหลักเหล่านี้ให้มีอยู่ในตัวพนักงานเพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และสมรรถนะเหล่านี้ยังเป็นหลักสำคัญที่ใช้ในการประเมินพนักงานและพัฒนาพนักงานได้ตรง สมรรถนะที่พนักงานควรมี

จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสิ่งสำคัญที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและทำให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพราะสมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันองค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้ สำหรับหน่วยงานภาครัฐมีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดกรอบมาตรฐานของสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือนประกอบไปด้วย 5 ด้านคือ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม ดังนั้น การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ในครั้งนี้จึงนำกรอบมาตรฐานของสมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน 5 ด้าน ดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการศึกษา



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ประชากร
- เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- การเก็บรวบรวมข้อมูล
- การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้คือ บุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 55 คน (สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์

2.2 ร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุราชการ มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choices)

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม จำนวน 20 ข้อ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งกำหนดคะแนนดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ระดับสมรรถนะสูงที่สุด / ระดับความต้องการมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง ระดับสมรรถนะสูง / ระดับความต้องการมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ระดับสมรรถนะปานกลาง / ระดับความต้องการปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ระดับสมรรถนะต่ำ / ระดับความต้องการน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง ระดับสมรรถนะต่ำที่สุด / ระดับความต้องการน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

2.3 นำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิตามรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่า Index of item Objective Congruence (IOC) เพื่อใช้เลือกคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.50 ขึ้นไป และปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม

2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยนำแบบสอบถามไปแจกให้บุคลากรกองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ จำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้มาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงแบบสอบถามด้วยการตรวจสอบหาความเชื่อมั่นหรือความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือโดยวิธีหาสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient Method) ของครอนบาค (Cronbach) ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากรทั้งหมด 55 คน ใช้วิธีการแจกแล้วรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองในเดือนมิถุนายน 2561

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวบรวมแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด มาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามได้รับคืนร้อยละ 100 และนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ดังนี้

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นคำถามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรใช้ความถี่และร้อยละ

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร และระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ใช้ค่าเฉลี่ยของประชากร (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ของประชากร

วิธีการแปลผลค่าเฉลี่ยของประชากร (μ) ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ และในแต่ละระดับมีค่าพิสัยที่ได้จากการคำนวณจากสูตร คือ $(5-1) / 5 = 0.8$ ทุกอันตรภาคชั้นมีความเท่าเทียมกัน คือ ชั้นละ 0.8 ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 82-83)

4.21 – 5.00	หมายถึง	ระดับสมรรถนะสูงสุด/ความต้องการมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	ระดับสมรรถนะสูง/ความต้องการมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	ระดับสมรรถนะปานกลาง/ความต้องการปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	ระดับสมรรถนะต่ำ/ความต้องการน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	ระดับสมรรถนะต่ำที่สุด/ความต้องการน้อยที่สุด

4.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา

4.4 การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุราชการ ใช้ค่าเฉลี่ยของประชากร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน โดยไม่มีผู้ให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิดของแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุราชการ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N=55)	ร้อยละ (100.00)
1.เพศ		
ชาย	8	14.55
หญิง	47	85.45
2.อายุ		
น้อยกว่า 31 ปี	12	21.82
31-40 ปี	20	36.36
41-50 ปี	11	20.00
51 ปีขึ้นไป	12	21.82
3.ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	14.55
ปริญญาตรี	30	54.54
สูงกว่าปริญญาตรี	17	30.91
4.รายได้ต่อเดือน		
น้อยกว่า 30,000 บาท	38	69.09
30,000 – 40,000 บาท	15	27.27
40,001 บาทขึ้นไป	2	3.64
5.อายุราชการ		
1 – 3 ปี	14	25.45
4 – 7 ปี	17	30.91
8 ปีขึ้นไป	24	43.64

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีดังนี้

- 1) เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 85.45 และเพศชาย จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.55
- 2) อายุ มากที่สุดมีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 รองลงมาอายุน้อยกว่า 31 ปี และ 51 ปีขึ้นไป จำนวนกลุ่มละ 12 คน คิดเป็นร้อยละ 21.82 เท่ากัน และน้อยที่สุดมีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00
- 3) ระดับการศึกษา มากที่สุดคือปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 54.54 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 30.91 และน้อยที่สุดคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.55
- 4) รายได้ต่อเดือน มากที่สุดคือน้อยกว่า 30,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 69.09 รองลงมารายได้ต่อเดือน 30,000 – 40,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 และน้อยที่สุดคือ รายได้ 40,001 บาทขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.64
- 5) อายุราชการ มากที่สุดคือ 8 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 43.64 รองลงมา 4 -7 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 30.91 และน้อยที่สุดคือ 1 - 3 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 25.45

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.2 – 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน
เลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวม

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับ
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.71	0.84	สูง	5
2	ด้านการบริการที่ดี	4.04	0.85	สูง	1
3	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.90	0.74	สูง	2
4	ด้านจริยธรรม	3.88	0.66	สูง	3
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.82	0.75	สูง	4
	รวม	3.87	0.75	สูง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.87) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง ลำดับแรกคือ ด้านการบริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.90) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.71)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงาน
เลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.71	0.84	สูง	
1.1 การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.05	0.87	สูง	1
1.2 การเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.80	0.97	สูง	2
1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.45	0.69	สูง	4
1.4 การนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนา ประยุกต์ใช้ภารกิจงานที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.53	0.81	สูง	3
2. ด้านการบริการที่ดี	4.04	0.85	สูง	
2.1 การให้บริการสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	3.78	0.88	สูง	4
2.2 การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ ขั้นตอนต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการได้	4.05	0.89	สูง	2
2.3 การช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็น ที่ปรึกษาให้แก่ผู้รับบริการได้	3.98	0.78	สูง	3
2.4 การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ ผู้รับบริการ	4.33	0.86	สูงที่สุด	1

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับ
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.90	0.74	สูง	
3.1 การสนใจใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ในภารกิจ งานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งสนใจติดตาม ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสาขาอาชีพ	3.96	0.74	สูง	2
3.2 การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.02	0.87	สูง	1
3.3 การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบ สหวิทยาการ	3.82	0.70	สูง	3
3.4 การนำความรู้มาสนับสนุนการทำงาน ของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.78	0.66	สูง	4
4. ด้านจริยธรรม	3.88	0.66	สูง	
4.1 การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมาย	4.29	0.76	สูงที่สุด	1
4.2 การตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วย ความถูกต้อง	3.85	0.62	สูง	2
4.3 การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ประสพผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.56	0.63	สูง	4
4.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง แม้ผลการ ปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ	3.82	0.64	สูง	3

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ สมรรถนะ	ลำดับ
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.82	0.75	สูง	
5.1 การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นอย่างดี	3.76	0.74	สูง	3
5.2 การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงาน แทนกันได้เป็นอย่างดีเมื่อได้รับมอบหมาย ภารกิจงานร่วมกัน	3.62	0.73	สูง	4
5.3 การให้ความสำคัญกับผลงานของทีมงาน สูงกว่าผลงานของแต่ละบุคคล	4.07	0.88	สูง	1
5.4 การยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนมาก	3.84	0.63	สูง	2

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม
กรมส่งเสริมสหกรณ์ในแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.71) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานในหน้าที่
ได้รวดเร็ว สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือ การเสนอวิธีการทำงาน
แบบใหม่ พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ย 3.80) และลำดับสุดท้ายคือ การบริหาร
จัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย
3.45)

2) ด้านการบริการที่ดี ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.04) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้รับบริการ
อยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.33) รองลงมาคือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำขั้นตอน
ต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการได้อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.05) และลำดับสุดท้ายคือ การให้บริการสร้าง
ความประทับใจแก่ผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.78)

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.90) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือ การสนใจใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ในภารกิจงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งสนใจติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสาขาอาชีพ (ค่าเฉลี่ย 3.96) และลำดับสุดท้ายคือ การนำความรู้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.78)

4) ด้านจริยธรรม ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.88) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) รองลงมาคือ การตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.85) และลำดับสุดท้ายคือ การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.56)

5) ด้านการทำงานเป็นทีม ระดับสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.82) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ การให้ความสำคัญกับผลงานของทีมงานสูงกว่าผลงานของแต่ละบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.07) รองลงมาคือ การยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนมาก (ค่าเฉลี่ย 3.84) และลำดับสุดท้ายคือ การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดีเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.62)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

การวิเคราะห์ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.4 – 4.5

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยรวม

ข้อ	ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)	ระดับความต้องการ	ลำดับ
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.29	0.79	มากที่สุด	1
2	ด้านการบริการที่ดี	4.24	0.61	มากที่สุด	2
3	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.19	0.70	มาก	4
4	ด้านจริยธรรม	4.20	0.75	มาก	3
5	ด้านการทำงานเป็นทีม	3.99	0.70	มาก	5
	รวม	4.18	0.71	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ลำดับแรกคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกเป็นรายด้าน

ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ ความ ต้องการ	ลำดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.29	0.79	มากที่สุด	
1.1 การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.31	0.72	มากที่สุด	2
1.2 การเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.51	0.72	มากที่สุด	1
1.3 การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.20	0.87	มาก	3
1.4 การนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนา ประยุกต์ใช้ภารกิจงานที่ได้รับมอบหมายได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.13	0.84	มาก	4
2. ด้านการบริการที่ดี	4.24	0.61	มากที่สุด	
2.1 การให้บริการสร้างความประทับใจ แก่ผู้รับบริการ	4.16	0.60	มาก	2
2.2 การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ ขั้นตอนต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการได้	4.58	0.50	มากที่สุด	1
2.3 การช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็น ที่ปรึกษาให้แก่ผู้รับบริการได้	4.16	0.60	มาก	2
2.4 การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ ผู้รับบริการ	4.05	0.73	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความต้องการสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับ ความ ต้องการ	ลำดับ
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.19	0.70	มาก	
3.1 การสนใจใฝ่รู้ศึกษาหาความรู้ในภารกิจงาน ที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งสนใจติดตามข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ในสาขาอาชีพ	4.02	0.78	มาก	3
3.2 การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.62	0.59	มากที่สุด	1
3.3 การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ แบบสหวิทยาการ	3.91	0.73	มาก	4
3.4 การนำความรู้มาสนับสนุนการทำงานของ คนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.22	0.71	มากที่สุด	2
4. ด้านจริยธรรม	4.20	0.75	มาก	
4.1 การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมาย	4.69	0.47	มากที่สุด	1
4.2 การตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการ ด้วยความถูกต้อง	4.05	0.83	มาก	3
4.3 การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ประสพผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.89	0.81	มาก	4
4.4 การยึดมั่นในความถูกต้อง แม้ผลการ ปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ	4.16	0.88	มาก	2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ความต้องการสมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (μ)	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (σ)	ระดับความ ต้องการ	ลำดับ
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.99	0.70	มาก	
5.1 การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นได้ เป็นอย่างดี	4.22	0.60	มากที่สุด	1
5.2 การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงาน แทนกันได้เป็นอย่างดีเมื่อได้รับมอบหมาย ภารกิจงานร่วมกัน	3.80	0.73	มาก	4
5.3 การให้ความสำคัญกับผลงานของทีมงาน สูงกว่าผลงานของแต่ละบุคคล	3.82	0.64	มาก	3
5.4 การยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนมาก	4.11	0.81	มาก	2

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร
สำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ในแต่ละด้านมีดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การเสนอวิธีการ
ทำงานแบบใหม่ พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51)
รองลงมาคือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็วสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก
ที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.31) และลำดับสุดท้ายคือ การนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาประยุกต์ใช้ภารกิจ
งานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13)

2) ด้านการบริการที่ดี ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับ
มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร
คำแนะนำขั้นตอนต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการได้อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58) รองลงมาคือ
การให้บริการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ และการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและเป็น
ที่ปรึกษาให้แก่ผู้รับบริการได้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16 เท่ากัน) และลำดับสุดท้ายคือ การมี
ส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05)

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.62) รองลงมาคือ การนำความรู้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) และลำดับสุดท้ายคือ การมีความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91)

4) ด้านจริยธรรม ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) รองลงมาคือ การยึดมั่นในความถูกต้องแม้ผลการปฏิบัติงานอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.16) และลำดับสุดท้ายคือ การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.89)

5) ด้านการทำงานเป็นทีม ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) รองลงมาคือ การยอมรับความคิดเห็นของคนส่วนมากอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) และลำดับสุดท้ายคือ การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดีเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80)



ตอนที่ 4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.6 – 4.10

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	ค่าเฉลี่ย	ชาย	หญิง
		3.92	3.86
ชาย	3.92	-	0.06
หญิง	3.86		-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรเพศชายและเพศหญิงมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรเพศชายมีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรเพศหญิงด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.06

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุ

อายุ	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า 31 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51 ปีขึ้นไป
		3.79	3.95	3.82	3.85
น้อยกว่า 31 ปี	3.79	-	0.16	0.03	0.06
31-40ปี	3.95		-	0.13	0.10
41-50 ปี	3.82			-	0.03
51 ปี ขึ้นไป	3.85				-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรทุกช่วงอายุมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรอายุ 31 – 40 ปี มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรอายุน้อยกว่า 31 ปี ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ 0.16

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.89	-	0.00	0.07
ปริญญาตรี	3.89	-	-	0.07
สูงกว่าปริญญาตรี	3.82	-	-	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรทุกระดับการศึกษามีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.07

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	ค่าเฉลี่ย	น้อยกว่า 30,000 บาท	30,000 - 40,000 บาท	40,001 บาท ขึ้นไป
		ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย	ค่าเฉลี่ย
น้อยกว่า 30,000 บาท	3.86	-	0.06	0.16
30,000 - 40,000 บาท	3.92	-	-	0.22
40,001 บาท ขึ้นไป	3.70	-	-	-

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรทุกระดับรายได้มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรที่มีรายได้ 30,000 - 40,000 บาท มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ 0.22

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	ค่าเฉลี่ย	1-3 ปี	4-7 ปี	8 ปี ขึ้นไป
		3.85	3.87	3.88
1 - 3 ปี	3.85	-	0.02	0.03
4 - 7 ปี	3.87	-	-	0.01
8 ปี ขึ้นไป	3.88			-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรทุกช่วงอายุราชการมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรที่มีอายุราชการ 8 ปีขึ้นไปมีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุราชการ 1-3 ปี ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกันมากที่สุดคือ 0.03



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้ศึกษาได้สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 55 คน โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรทั้งหมด

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น โดยดำเนินการศึกษาแนวคิด และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ และร่างแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร และระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร จำนวน 20 ข้อ และตอนที่ 3 เป็นคำถามแบบปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยนำแบบสอบถามไปปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิตามรายชื่อในภาคผนวก ก เพื่อให้คำแนะนำและหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) โดยใช้ค่า IOC และปรับปรุง

แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะให้มีความเหมาะสม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองก่อนใช้จริง (Pretest) โดยนำไปแจกให้กองพัฒนาระบบสนับสนุนการสหกรณ์ จำนวน 30 ราย ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.81

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มประชากรทั้งหมด 55 คน ใช้วิธีการแจกแล้วรับคืนแบบสอบถามด้วยตนเองในเดือนมิถุนายน 2561

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยรวบรวมแบบสอบถามจากประชากรทั้งหมด มาดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม ได้รับคืนร้อยละ 100 และนำมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า ประชากรทั้งหมด 55 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 85.45 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 36.36 ระดับการศึกษาคือปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 54.54 รายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 30,000 บาท จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 69.09 และมีอายุราชการ 8 ปีขึ้นไป จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 43.64

1.3.2 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.87) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ ด้านการบริการที่ดี (ค่าเฉลี่ย 4.04) และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ย 3.71) ทั้งนี้ สามารถสรุปผลแต่ละด้านได้ ดังนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.71) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อ พบว่า ทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รวดเร็ว สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.05) และลำดับสุดท้ายคือ การบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.45)

2) *ด้านการบริการที่ดี* ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 4.04) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้รับบริการอยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.33) และลำดับสุดท้ายคือ การให้บริการสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.78)

3) *ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ* ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.90) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าทั้ง 4 ข้ออยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 4.02) และลำดับสุดท้ายคือ การนำความรู้มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ย 3.78)

4) *ด้านจริยธรรม* ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.88) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรง ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และลำดับสุดท้ายคือ การยึดมั่นในหลักการ และจรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.56)

5) *ด้านการทำงานเป็นทีม* ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ย 3.82) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าทั้ง 4 ข้อ อยู่ในระดับสูง โดยลำดับแรกคือ การให้ความสำคัญกับผลงานของทีมงานสูงกว่าผลงานของแต่ละบุคคล (ค่าเฉลี่ย 4.07) และลำดับสุดท้ายคือ การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ย 3.62)

1.3.3 ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และลำดับสุดท้ายคือ การทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) ทั้งนี้สรุปผลในแต่ละด้านดังนี้

1) *ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์* ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.29) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การสร้างสรรค์กระบวนการหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ พัฒนาขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.51) และลำดับสุดท้ายคือ การนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาประยุกต์ใช้ภารกิจงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.13)

2) *ด้านการบริการที่ดี* ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.24) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ ขั้นตอนต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการได้ อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.58) และลำดับสุดท้ายคือ การมีส่วนร่วมในการช่วยตัดสินใจให้แก่ผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.05)

3) *ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ* ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.19) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ลำดับแรกคือ การนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.62) และลำดับสุดท้ายคือ การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญแบบสหวิทยาการ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91)

4) *ด้านจริยธรรม* ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ การมีความซื่อสัตย์ ซื่อตรงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.69) และลำดับสุดท้ายคือ การยึดมั่นในหลักการและ จรรยาบรรณ มุ่งให้ภารกิจในหน้าที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.89)

5) *ด้านการทำงานเป็นทีม* ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) และเมื่อจำแนกเป็นรายข้อพบว่าลำดับแรกคือ การปฏิบัติหน้าที่ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี อยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.22) และลำดับสุดท้ายคือ การที่สมาชิกทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจงานร่วมกันอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80)

1.3.4 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1) *เพศ* พบว่า บุคลากรเพศชายมีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรเพศหญิง ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.06

2) *อายุ* พบว่า บุคลากรอายุ 31 - 40 ปี มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรอายุน้อยกว่า 31 ปี ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.16

3) *ระดับการศึกษา* พบว่า บุคลากรมีการศึกษาระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.07

4) *รายได้ต่อเดือน* พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ 30,000 - 40,000 บาท มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีรายได้ 40,001 บาทขึ้นไป ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.22

5) *อายุราชการ* พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการ 8 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุราชการ 1-3 ปี ด้วยค่าเฉลี่ยที่แตกต่างกัน 0.03

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้ศึกษาขอเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง อาจเป็นเพราะสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้มีการดำเนินการจัดโครงการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรมตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ เป็นผลให้ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญา พวงมะลิ (2556) เรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับญาติ ล้วนประเสริฐ (2553) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะหลักรายด้าน มีด้านที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลดังนี้

2.1.1 ด้านการบริการที่ดี ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นลำดับแรก อาจเป็นเพราะภารกิจงานสำนักงานเลขาธิการกรม ต้องให้บริการในด้านข้อมูล เอกสารต่าง ๆ แก่ผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก ทำให้ต้องมีความกระตือรือร้นให้บริการด้วยไมตรีจิต และอัธยาศัยอันดี มีใจรักในการบริการ มีความเข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจในการให้บริการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ อีกทั้งยังต้องให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของศศิธร จิมากรณ์ (2556) เรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขาธิการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักมี

อิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางบวก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระดับสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับสุดท้าย อาจเป็นเพราะกรอบแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานเลขาธิการกรม มีการกำหนดให้จัดทำแผนการปฏิบัติงาน (Action Plan) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน และมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม เมื่อบุคลากรต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ถูกกำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงาน มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน อาจส่งผลให้บุคลากรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สำเร็จก่อนระยะเวลาที่กำหนดไว้ ขาดแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาวิธีการทำงาน ซึ่งผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อาจจะกำหนดเป็นตัวชี้วัดระดับความท้าทายในการปฏิบัติงานให้สำเร็จซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของสมฤทัย อยู่รอด (2555) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีพบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเพศต่างกันมีความเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเลขาธิการกรมกำหนดควิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการดำเนินงานของผู้บริหารและทุกหน่วยงานด้วยการบริหารจัดการแบบมีอาชีพและเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมทั้งการกำหนดระดับสมรรถนะหลักเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย ทำให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการกรมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมาก อีกทั้งเพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรต้องการพัฒนาระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องกับผลการศึกษาของญานี ล้วนประเสริฐ (2553) เรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ตามความเห็นของกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มผู้บริหารสามารถจัดระดับความต้องการ ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้ดังนี้ 1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ 3) ด้านการบริการที่ดี 4) ด้านจริยธรรม และ 5) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ตามลำดับ สำหรับกลุ่มผู้ปฏิบัติหน้าที่มีผลการจัดระดับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ 1) ด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ 2) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3) ด้านจริยธรรม 4) ด้านความร่วมมือ แรงร่วมใจ และ 5) ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ และสอดคล้องกับทริณิ อภัยโรจน์ (2553) เรื่อง สมรรถนะหลักเพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขต ศาลายา ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรในปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามช่องว่างของสมรรถนะหลัก ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกันมากที่สุด ตามลำดับ ดังนี้ 1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ 2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มี ศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่พึงประสงค์ และ 3) หลักสูตรการสร้างสรรคความคิดเชิงนวัตกรรม

2.3 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขานุการกรม ส่งเสริมสหกรณ์ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีสมรรถนะหลัก สูงกว่าคือบุคลากรเพศชาย อายุ 31 – 40 ปี มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรอายุน้อยกว่า 31 ปี บุคลากรมีการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีมีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรมีระดับ การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่มีรายได้ 30,000 - 40,000 บาท ตามอายุราชการพบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการ 8 ปีขึ้นไป มีสมรรถนะหลักสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุราชการ 1-3 ปี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนันทิยา พุเพื่อง (2559) ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามทัศนคติ ของครูโรงเรียนสฤยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1 จำแนก ตามเพศโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูเพศชายจะมีสมรรถนะงานด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์สูงกว่าเพศหญิง จำแนกตามอายุพบว่า บุคลากรอายุ 31- 40 ปีมีสมรรถนะหลักสูงกว่า บุคลากรอายุน้อยกว่า 31 ปี อาจเป็นเพราะมีวุฒิภาวะมากขึ้น เข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัดสอดคล้องกับ งานผลการศึกษาของสมฤทัย อยู่รอด (2555) ศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สาย สนับสนุน) สังกัดอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีบุคลากรอายุ 31 – 40 ปี มีระดับสมรรถนะ หลักสูง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์

การศึกษาเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ สมรรถนะหลักโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับสูง โดยมีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ซึ่งผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะจากการวิเคราะห์ผลการศึกษาดังนี้

3.1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรเน้นการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และพัฒนาด้านการนำความคิดสร้างสรรค์มาพัฒนาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อาจทำได้โดยจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกถึงความสำคัญในการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยการกำหนดตัวชี้วัดให้อยู่ในระดับท้าทาย

3.1.2 ด้านการทำงานเป็นทีม บุคลากรควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดีเมื่อได้รับมอบหมายภารกิจร่วมกัน โดยผู้บริหารควรกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนการทำงานในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม อาจจะเป็นรอบระยะเวลาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณเรื่องสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ การศึกษาค้างต่อไปควรศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงลึกของสมรรถนะหลัก เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถนะหลักสอดคล้องกับภารกิจขององค์การอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ อาทิ ลักษณะของงาน และองค์การ

3.2.3 ศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมกับหน่วยงานอื่นภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์



บรรณานุกรม

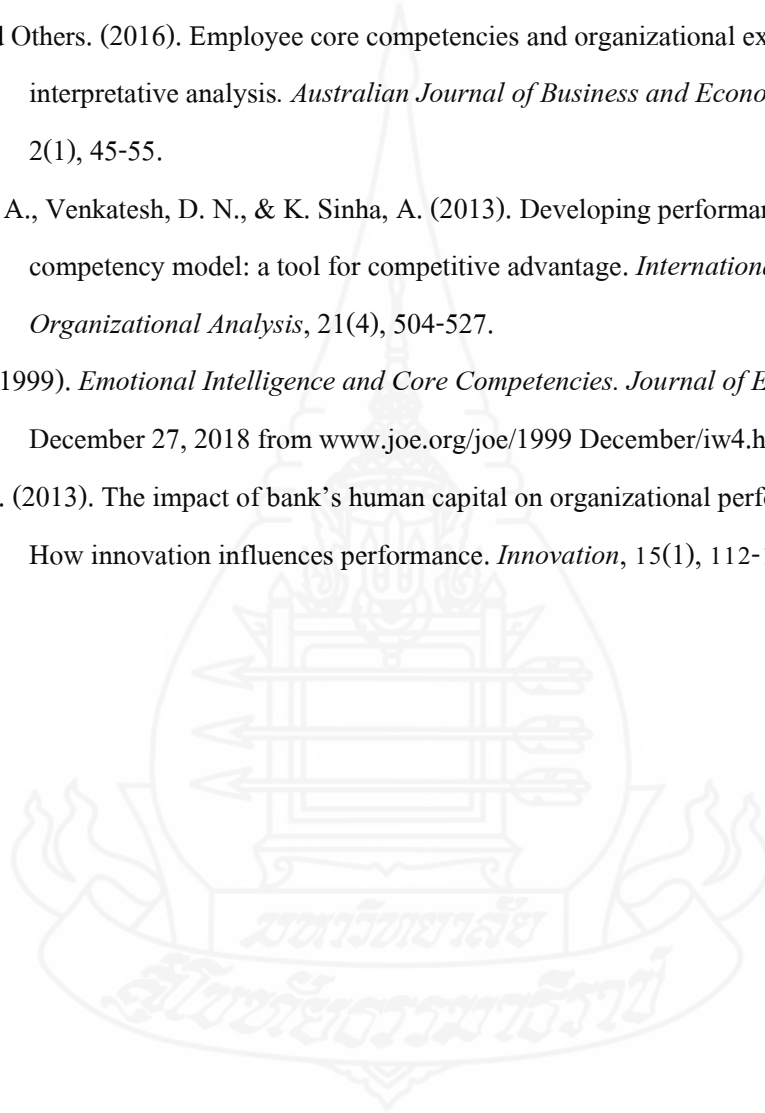
บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2559). *แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลกรมส่งเสริมสหกรณ์
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2564*. กรุงเทพฯ.
- กมลรัตน์ แสนใจงาม. (2557). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
(วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- กาญจนชนก กัทรวณิชานนท์. (2554). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการ
ประเมินข้าราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร
ทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- กัญญาภา พวงมะลิ. (2556). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขต
ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา (วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จรงค์ศักดิ์ ศิริมัย. (2554). *การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
- ขวัญชัย จันเพชร. (2555). *การศึกษาศมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลเมือง
กำแพงเพชร (การค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*.
มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2553). *การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก
(Core Competency)*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 1(1), 25-41.
- ชยุต สุดด้วงแก้ว. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหาร
ส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญา
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาณี ล้วนประเสริฐ. (2553). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่สงขลา เขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

- ทองพันชั่น พงษ์วารินทร์. (2552). *การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน* (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: Think beyond.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2553). *การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อพัฒนาบุคลากร กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- ธีรพงศ์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2550). *Competency ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น.
- นันทิยา พู่เฟื่อง. (2559). *สมรรถนะการปฏิบัติงานตามทักษะของครู โรงเรียนสฤทธิดิเคช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (งานนิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. (2555). *สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: วี.พรีนท์ (1991).
- พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง. (2553). *ครูพันธุ์ใหม่ต้องเน้นที่สมรรถนะของครู*. มติชน, 5 กรกฎาคม 2533, 3.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรีนท์ แอนด์มีเดีย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรม ฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนท์.
- วันเพ็ญ นิลนารถ. (2553). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.
- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม (สารนิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพฯ.

- สมฤทัย อยู่รอด. (2555). *ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงานมหาวิทยาลัย (สายสนับสนุน) สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก (Core Competencies)*. นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล. (2547). *HR Scorecard การประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *ภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารปี พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ: ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. นนทบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะหลักในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: แอร์บอร์ท พรินต์.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. *Productivity*, 9(53), 44-48.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งพับลิชชิ่ง.
- สุจิตรา ชนานันท์. (2552). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2550). Competency Based Interview Question. กรุงเทพฯ: เอกซอาร์เซ็นเตอร์.
- Ben Wuim-Pam. (2014). Employee Core Competencies for Effective Talent Management. *Human Resource Management*, 4(3), 49-55.
- Boyatzis, Richard E. (1982). *The Competent Manager A model For Effective Performance*. New York: John Wiley & Son.

- Irawan. (2011). The Design of Spencer Generic Competency as a Model for Banking Supervisors Position Specification in Surabaya. *Journal of Economics, Business and Accountancy Ventura*, 14(3), 217.
- McClelland, David C. (1973). *Testing for competence rather than intelligence*. American Psychologist. Retrieved December 27, 2018 from www.Heygroup.com.
- Puteh, and Others. (2016). Employee core competencies and organizational excellence: an interpretative analysis. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 45-55.
- Sengupta, A., Venkatesh, D. N., & K. Sinha, A. (2013). Developing performance-linked competency model: a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 504-527.
- Stone, B (1999). *Emotional Intelligence and Core Competencies*. *Journal of Extension*. Retrieved December 27, 2018 from [www.joe.org/joe/1999 December/iw4.html](http://www.joe.org/joe/1999%20December/iw4.html).
- Yen, Y.-F. (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation*, 15(1), 112-128.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยวรรณกรรมราชภัฏ

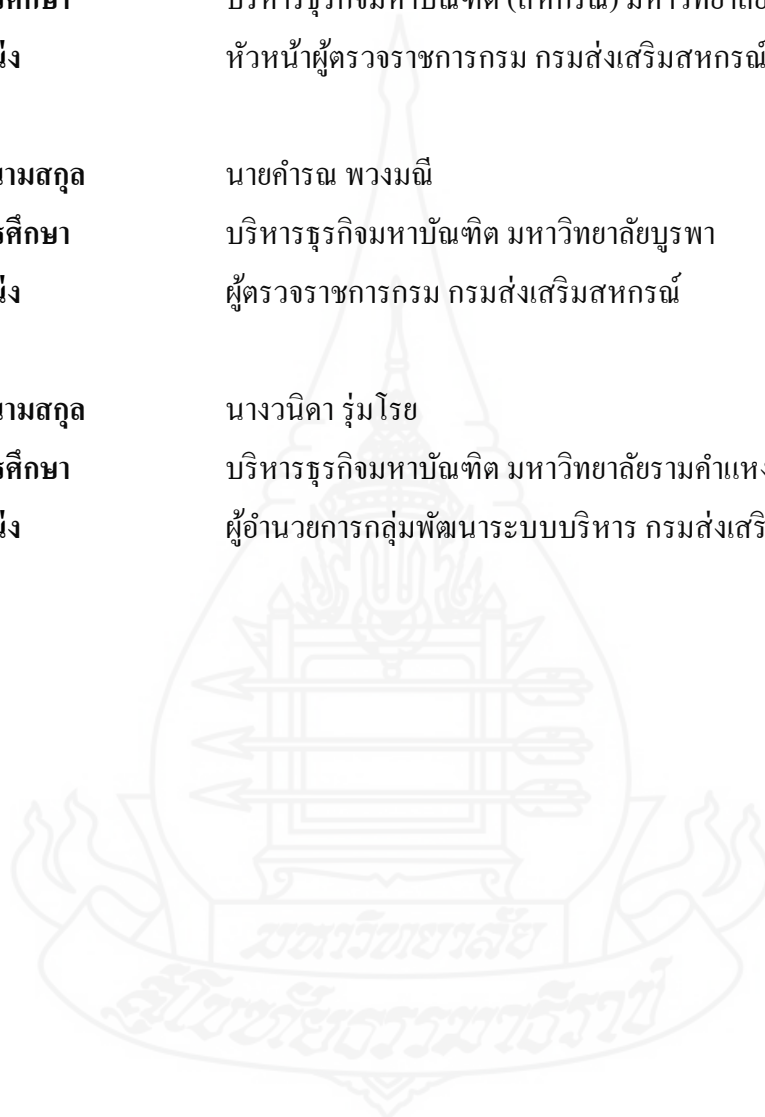


ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

- | | |
|--|---|
| 1. ชื่อ – นามสกุล
วุฒิการศึกษา
ตำแหน่ง | นายเสน่ห์ สถาพันธ์
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หัวหน้าผู้ตรวจราชการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ |
| 2. ชื่อ – นามสกุล
วุฒิการศึกษา
ตำแหน่ง | นายคำณ พวงมณี
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ตรวจราชการกรม กรมส่งเสริมสหกรณ์ |
| 3. ชื่อ – นามสกุล
วุฒิการศึกษา
ตำแหน่ง | นางวนิดา รุ่มโรย
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมส่งเสริมสหกรณ์ |





ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม**เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์**

คำชี้แจง แบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีทั้งหมด 3 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เป็นคำถามระดับสมรรถนะหลักของบุคลากร และระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลเสียหายใด ๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นเพราะข้อมูลที่ได้รับจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนาดยา กรานประโคน

นักศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

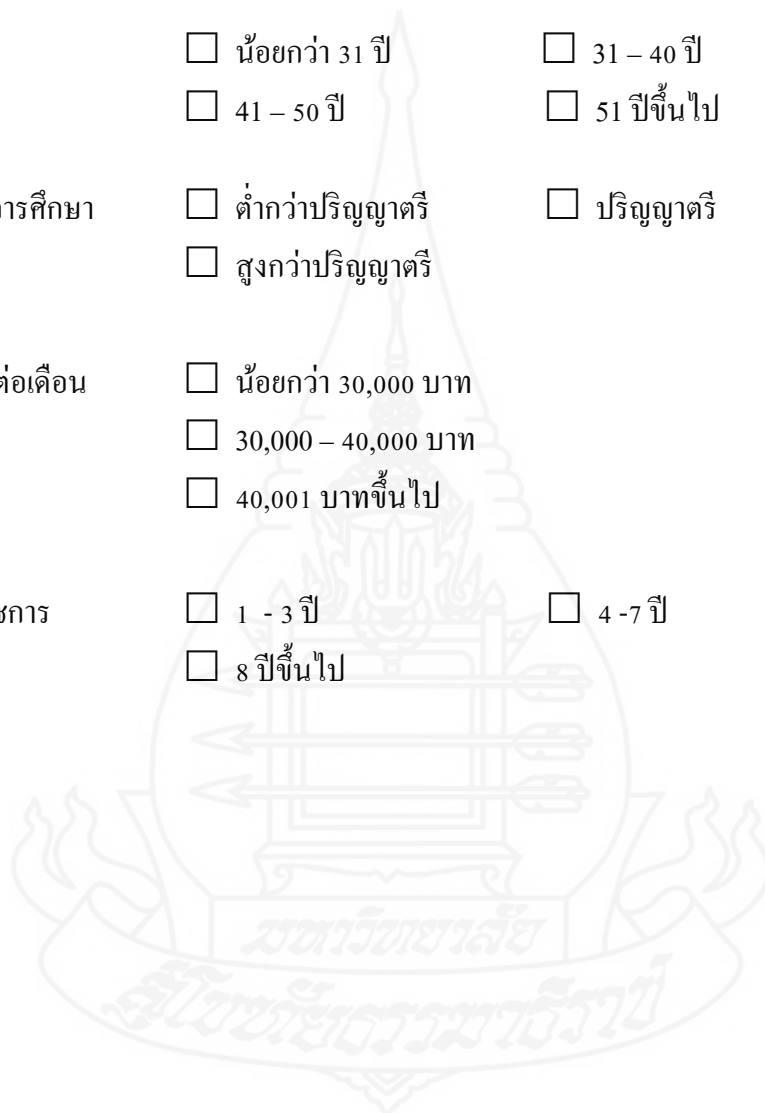
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 31 ปี 31 – 40 ปี
 41 – 50 ปี 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. รายได้ต่อเดือน น้อยกว่า 30,000 บาท
 30,000 – 40,000 บาท
 40,001 บาทขึ้นไป
5. อายุราชการ 1 - 3 ปี 4 -7 ปี
 8 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การบริการที่ดี

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จริยธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. การทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. อื่น ๆ (ระบุ)

.....

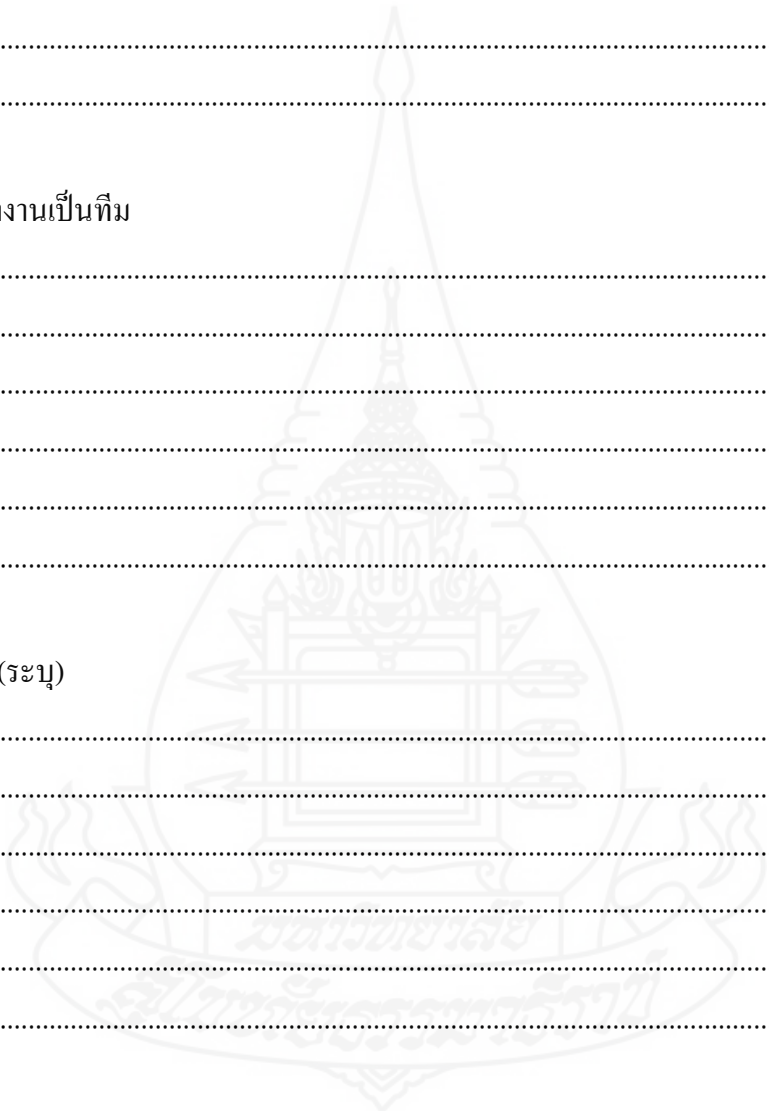
.....

.....

.....

.....

.....



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวนาดชา กรานประโคน
วัน เดือน ปีเกิด	23 ตุลาคม 2528
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ ศูนย์วาสุกรี
สถานที่ทำงาน	กรมส่งเสริมสหกรณ์ เทเวศร์ กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ กรมส่งเสริมสหกรณ์

