

**สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร :
กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**

นายสมชาย นาท้าว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2550

**Problems and Guidelines of Staff Competency Development:
A Case Study of Development Transmission Group,
Electricity Generating Authority of Thailand**

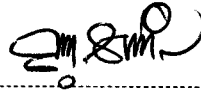
Mr. Somchai Nathoaw

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

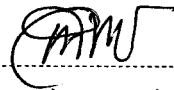
2007

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร: กรณีศึกษา
สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ชื่อและนามสกุล นายสมชาย นาท้าว
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

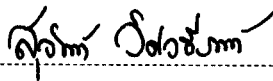


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต)



..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสุวีรานนท์)

วันที่ 2 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร: กรณีศึกษา

สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้วิจัย นายสมชาย นาท้าว **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อสำรวจปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย นนทบุรี จำนวน 318 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ วิเคราะห์เชิงพรรณนา คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัย พบว่า (1) พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน และหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และ (2) พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

คำสำคัญ สภาพปัญหา แนวทาง การพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร กรณีศึกษา

สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Thesis title: Problems and Guidelines of Staff Competency Development: A Case Study of Development Transmission Group, Electricity Generating Authority of Thailand

Researcher: Mr. Somchai Nataw; **Degree:** Master of Public Administration ;

Thesis advisers: (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinarat Somseub, Associate Professor; **Academic year:** 2007

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) survey the problems in developing the capabilities' staffs of Development Transmission Group, Electricity Generating Authority of Thailand; and (2) study guide to develop capabilities' staffs of Development Transmission Group, Electricity Generating Authority of Thailand.

Samples were 318 staffs who working at Development Transmission Group, Electricity Generating Authority of Thailand, Bangkruai, Nonthaburi. These samples were selected by stratified random sampling. Research instrument consisted of open-ended questionnaires. Descriptive statistical analysis were frequencies, percentage, mean standard deviation, t-test, and distribution of variance.

Research findings indicated that (1) staffs were difference education level and office agreed on the problems to develop the capabilities' personnel at significantly .05 level. At least, there had no significant difference. (2) staffs were difference offices agreed on the guidelines to develop the capabilities' personnel at significantly .05 level.

Key words: Problems, Guidelines, Competency Development, Staff, Case study,

Development Transmission Group, Electricity Generating Authority of Thailand.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้เพราะได้รับความกรุณาเอาใจใส่ให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีจาก จาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ และรองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ประจำสาขาวิชามนุษยนิเวศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช รวมทั้งรองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต นายนภคล สัมฤทธิ์ หัวหน้าคณะทำงาน วิชาการและวางแผน สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านด้วยความซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณสืบพงษ์ มุสิกทอง หัวหน้าแผนกระบบเครือข่ายสารสนเทศ กองสนับสนุนงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ และขอขอบคุณพนักงานงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ดร. วัฒนา ถ่วงลือ ที่ให้ความช่วยเหลือในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ให้คำปรึกษาแนะนำจนทำวิทยานิพนธ์สำเร็จลงด้วยดี ตลอดจนคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมาเป็นอย่างดีในระยะเวลาที่ข้าพเจ้าศึกษาอยู่ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจศึกษาต่อไป

สมชาย นาท้าว

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร.....	10
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร.....	19
ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ กฟผ.....	33
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล	76
ตอนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	78
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	84
ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน	87
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	95
สรุปการวิจัย	95
อภิปรายผล	99
ข้อเสนอแนะ	105
บรรณานุกรม	109
ภาคผนวก	112
ก แบบสอบถามในการวิจัย	113
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	124
ค หนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ	129
ประวัติผู้วิจัย	132

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนพนักงานจำแนกตามสังกัด และระดับวุฒิ.....	34
ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนพนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง.....	34
ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	70
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ อาชีพงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด.....	76
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคด้านบุคลากร	78
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรคด้านวิธีการ	80
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาและอุปสรรค ด้านสภาพแวดล้อม.....	82
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	84
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้.....	85
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ.....	85
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการทำงานเป็นทีม.....	86
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการแก้ไขปัญหา.....	87
ตารางที่ 4.10 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคและแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่แตกต่างกัน จำแนกตามเพศ.....	88
ตารางที่ 4.11 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคและแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุ.....	89
ตารางที่ 4.12 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคและแนวทางการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่แตกต่างกัน จำแนกตามอายุงาน.....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่ต่างกัน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
ตารางที่ 4.14 การทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานด้านปัญหาอุปสรรค จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91
ตารางที่ 4.15 การทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานด้านปัญหาอุปสรรค จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	92
ตารางที่ 4.16 การทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานด้านปัญหาอุปสรรค และแนวทางจำแนกตามหน่วยงาน.....	93
ตารางที่ 4.17 การทดสอบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานด้านปัญหาอุปสรรค เป็นรายคู่จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	93
ตารางที่ 4.18 การทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ เป็นรายคู่จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	94

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 การกำหนดสมรรถนะ.....	22
ภาพที่ 2.2 Performance Management Systems.....	23
ภาพที่ 2.3 โครงสายบังคับบัญชา สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง กฟผ.....	35

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ได้รับนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่นับเป็นก้าวสำคัญอีกครั้งหนึ่งของการดำเนินงานสายงานพัฒนาระบบส่ง ให้เป็นหน่วยงานหนึ่งของ กฟผ. เพื่อรองรับการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ของ กฟผ. ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในทางความคิดที่ใช้เปลี่ยนแปลงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับหน่วยงานในการนำไปเชื่อมโยงกับองค์กรอื่นๆ มีการกำหนดและควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในสายงาน เช่น การสร้างทีมงานที่มีความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจที่อยากทำงานสูง การใช้เทคโนโลยี และ เครื่องมือในทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงาน การนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) มาใช้อย่างจริงจังและต่อเนื่องในการมุ่งเน้นคุณภาพของงาน เพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของการบริหารงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมั่นในความสามารถและความต้องการในการพัฒนางานของพนักงานทุกคน มีการกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับและทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบในทุกขั้นตอนในการทำงาน โดยมีแผนปฏิบัติและคำสั่งขององค์กรรองรับในการดำเนินงานดังกล่าวอย่างชัดเจน

การที่หน่วยงานได้ให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรบุคคล ทั้งในด้านระบบการบริหารงานบุคคล และการพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี มีทักษะ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรโดยรวม ในเรื่องนี้จึงมีการจัดทำโครงการฝึกอบรม และพัฒนาพนักงาน ที่มุ่งเน้นพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพสูง โดยการจัดทำแผนการฝึกอบรม (Training Road Map) ตามแนวทางแผนมุ่งผลสำเร็จ (Succession Plan) และมีการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม

ในทางปฏิบัติพบว่าผู้บริหารหน่วยงานบางวาระมีทัศนคติของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นการสูญเปล่าและสิ้นเปลืองไม่เกิดประโยชน์ ทำให้นโยบายในด้านการฝึกอบรมบางครั้งไม่ได้ถูกบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาบุคลากรประจำปี ขาดการติดตามและประเมินผล โดยถือว่าการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ที่ไม่จำเป็นต้องติดตามและให้ความสำคัญ ทั้งๆที่หลักการบริหารงาน

โดยทั่วไปนั้นมักจะกำหนดการฝึกอบรมไว้ในแผนหรือนโยบายขององค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักสมรรถนะ ให้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการบริหารจัดการ เช่น Competency – Based Management System ที่ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลงาน ระบบแต่งตั้ง เลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 8)

อนึ่ง การขาดความเชื่อมั่นในการฝึกอบรมนั้นมีปัจจัยทั้งในส่วนพนักงาน ผู้บริหาร และกระบวนการ ซึ่งนับว่าเป็นปัญหาหลักสำคัญในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ ตามหลักสมรรถนะ ที่เป็นตัวแปรสำคัญที่สุด เพราะหากบุคคลไม่คอยให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม บางครั้งไม่สนใจและให้การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง บางครั้งไม่มีเวลาและไม่สามารถเข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ บางครั้งผู้จัดการฝึกอบรมขาดความรู้ความเข้าใจในการฝึกอบรม ไม่มีทักษะในการบริหารการฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มัก ต้องการวิทยากรที่ดีๆ ที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการฝึกอบรม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม นอกจากนี้บางครั้งการฝึกอบรมมักขาดความต่อเนื่อง ทำให้การฝึกอบรมไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ขั้นตอนในการฝึกอบรมไม่เน้นถึงความสำคัญของวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ขาดเทคนิคและวิธีการสำรวจความต้องการด้านการฝึกอบรม การเตรียมการฝึกอบรมที่ไม่ดี ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความพึงพอใจ การฝึกอบรมในแต่ละครั้งไม่มีการประเมินผลและติดตามอย่างต่อเนื่อง ทำให้ระบบในการฝึกอบรมหรือกระบวนการไม่เป็นที่เชื่อถือที่ดีพอที่จะทำให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จได้ เป็นต้น (สมพงษ์ เขยสงวน 2549: 6)

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 12) กล่าวว่าในการฝึกอบรมสิ่งที่สำคัญ คือการให้ความเชื่อมั่นว่าเมื่อได้รับการฝึกอบรมไปแล้วได้อะไร อบรมไปแล้วจะเกิดผลดีกับองค์กรอย่างไร ในทางปฏิบัติ สิ่งสำคัญในการฝึกอบรม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะก่อผลที่ดีต่อเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ และต้องการจะทราบถึงว่าการฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด และการสร้างจิตสำนึกในคุณค่าของการฝึกอบรมต้องขึ้นกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีมคุณภาพ เป็นการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร เป็นการสร้างทุนทางปัญญาอันก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรด้วยการจัดโครงการฝึกอบรมนั้นส่งผลให้ บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ ทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถ

ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งตรงกับ เป้าประสงค์ขององค์การ ที่ตระหนักและถือว่า บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน

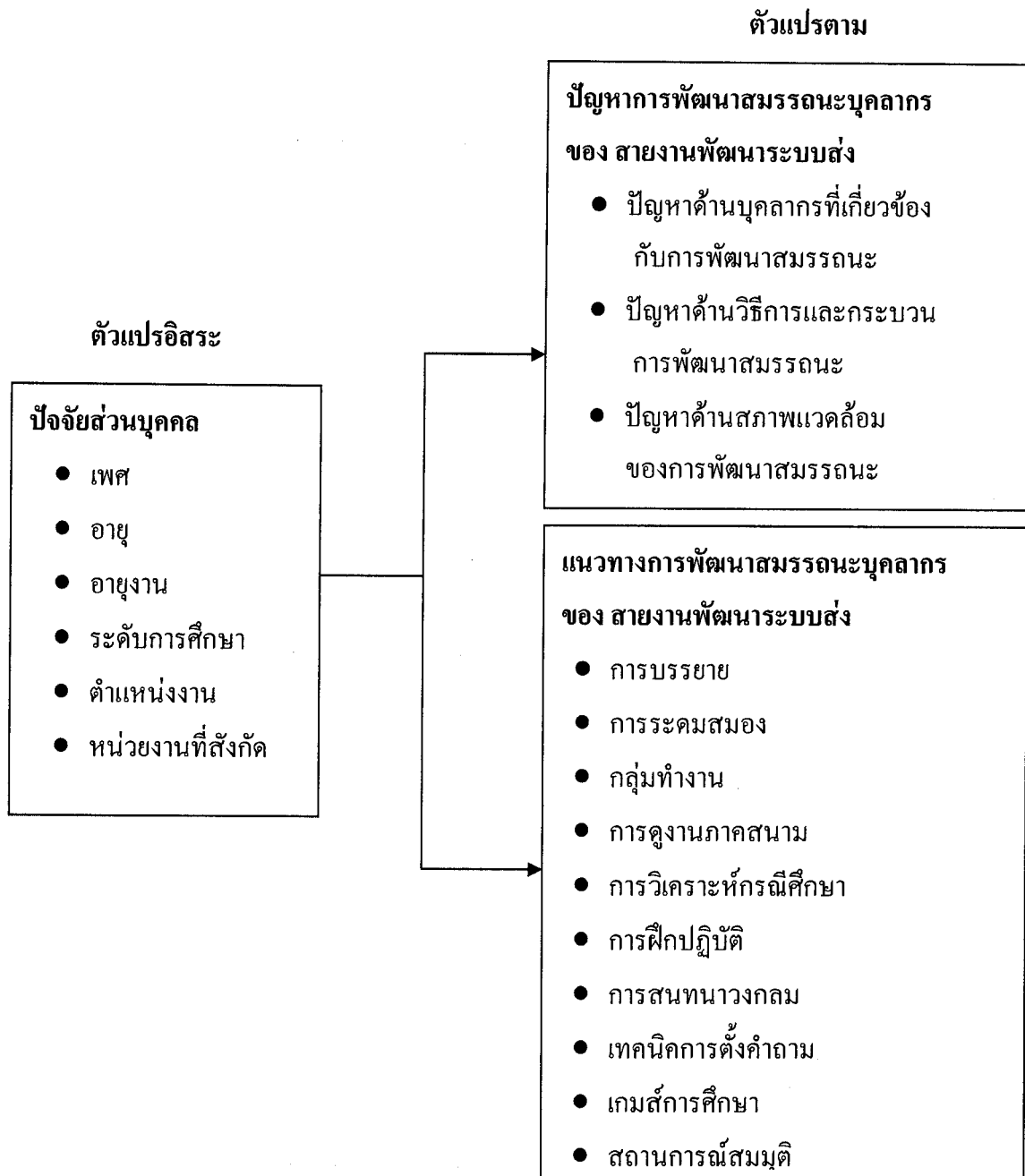
ผู้วิจัยในฐานะเป็นพนักงานฝ่ายก่อสร้างระบบส่งของ กฟผ.เห็นว่าในปัจจุบันบุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กรต้องมีความรับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาสมรรถนะ ความสามารถ ของพนักงานที่จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีความพร้อม มีสมรรถนะเป็นเกณฑ์ที่สามารถวัดได้ มีมาตรฐานในการทำงานให้เป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอก เพราะในหน่วยงานขององค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตน มีความต้องการคนทำงานที่ดี มีคุณภาพ บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหล่านี้จะต้องผ่านประสบการณ์ ผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ หลายครั้งหลายหน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้รองรับกับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาการ และความชำนาญงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ความสัมพันธ์ภาพของคนในหน่วยงาน ปัญหาทัศนคติ หรือปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม โดยใช้เทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อสำรวจปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



4. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาวิจัย คือ

4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ประกอบด้วย เพศ อายุ आयुงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

5. สมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

5.1 พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

5.2 พนักงานที่มีอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

5.3 พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

5.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

5.5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

5.6 พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

6. ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

6.1 ด้านเนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย

6.1.1 ศึกษาปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ สายงานพัฒนาระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.1.2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ สายงานพัฒนาระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.2 ด้านประชากรในการวิจัย พนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย นนทบุรี จำนวน 1,550 คน ทุกตำแหน่งงาน ยกเว้นพนักงานที่มีความจำเป็นต้องไปปฏิบัติงานต่างจังหวัด

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

7.1 **ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง พนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในสายงานพัฒนาระบบส่ง ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานใหญ่ อ. บางกรวย จ. นนทบุรี ประกอบด้วย

7.1.1 **เพศ** หมายถึง เพศหญิง หรือ เพศชาย

7.1.2 **อายุ** หมายถึง อายุจริงนับตามจำนวนปีเต็มบริบูรณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามขณะตอบแบบสอบถาม

7.1.3 **อายุงาน** หมายถึง ระยะเวลาที่ทำงานกับการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จนถึงวันที่ทำการตอบแบบสอบถาม

7.1.4 **ระดับการศึกษา** หมายถึง คุณวุฒิการศึกษาสูงสุดในปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามขณะตอบแบบสอบถาม

7.1.5 **ตำแหน่งงาน** หมายถึง ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งของหน่วยงานนั้น ของผู้ตอบแบบสอบถาม

7.1.6 **หน่วยงานที่สังกัด** หมายถึง หน่วยงานที่มีขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงานที่ชัดเจนของผู้ตอบแบบสอบถามที่ปฏิบัติงานอยู่ขณะตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อผค. อวส. อสส. ออกส. และ อสส.

7.2 **สภาพปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร** หมายถึง ปัญหาด้านบุคลากร ปัญหาวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ

7.2.1 ปัญหาด้านบุคลากร หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับ

- 1) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาบุคลากรไม่สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ขาดการวางแผนเตรียมการที่ดี
- 2) ผู้บังคับบัญชา ไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะ ไม่เอื้ออำนวย สนับสนุนผู้เข้าอบรมนำไปใช้ มีทัศนคติไม่เน้นความสำเร็จของงาน
- 3) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์ในการจัดอบรม ไม่มีระดับความสามารถที่เหมาะสมกับระดับการฝึกอบรม ไม่ชอบมีการเปลี่ยนแปลง มีทัศนคติที่ไม่ดี
- 4) วิทยากรผู้อบรม ขาดความรู้และประสบการณ์ในหัวข้อฝึกอบรม ขาดการกระตุ้นการมีส่วนร่วม ขาดความเป็นมนุษย์สัมพันธ์ในการเป็นที่ปรึกษาและผู้รับฟัง

7.2.2 ปัญหาวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคคลใน 4 ด้านได้แก่

- 1) ด้านการบรรยาย ที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด เป็นการสื่อสารทางเดียวผู้เข้ารับการอบรมไม่มีส่วนร่วม ใช้เวลานานเกินไปผู้เข้ารับการอบรมเบื่อ
- 2) ด้านการระดมสมอง ที่ไม่มีการตัดสินใจว่าความคิดของใครผิดหรือถูก เกิดการมีส่วนร่วมที่ไม่ดี ไม่สามารถใช้ประสบการณ์แสดงความคิดเห็น ทำให้เกิดความคิดใหม่ไม่ยึดติดความคิดเดิม
- 3) ด้านกลุ่มทำงาน ทำให้เกิดภาวะ ผู้นำ ผู้ตาม ขาดการร่วมกันในการวางแผน การคิด การตัดสินใจ ขาดการเรียนรู้ในการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 4) ด้านการดูงานภาคสนาม การดูงานภาคสนามจำนวนมากขาดการสังเกต การอย่างใกล้ชิดไม่มีโอกาสได้ซักถามข้อสงสัย ขาดการบรรยายพื้นฐาน ไม่สามารถให้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะใช้เวลานานและมีค่าใช้จ่าย

7.2.3 ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับบรรยากาศการฝึกอบรม การออกแบบการฝึกอบรม การนำเข้าสู่บทเรียน และการจัดกิจกรรมสาระสร้างสรรค์

7.3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร หมายถึง วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะใน 10 ด้านได้แก่

7.3.1 การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดเนื้อหาที่ได้เตรียมไว้แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรม โดยวิธีการพูดของวิทยากร เป็นสำคัญ

7.3.2 การระดมสมอง หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้กลุ่มได้ใช้ความคิดหาคำตอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมุ่งปริมาณความคิดมากที่สุด เท่าที่จะมากได้ในเวลาที่จำกัด โดยการ

กำหนดประเด็นปัญหา กำหนดเวลา ระดมสมอง แล้วนำเสนอผลการระดมสมองในที่เข้ารับการฝึกอบรม

7.3.3 การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมสนทนาเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ อาจเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

7.3.4 การวิเคราะห์กรณีศึกษา หมายถึง วิธีนำเสนอเหตุการณ์ที่รวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์จริง เสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณาวิเคราะห์ อภิปราย และตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเหตุการณ์นั้น

7.3.5 เทคนิคการตั้งคำถาม หมายถึง เป็นวิธีการที่วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลายหลาก เพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

7.3.6 สถานการณ์สมมุติ หมายถึง เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมุติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

7.3.7 กลุ่มทำงาน หมายถึง เป็นการฝึกการทำงานร่วมกัน อันหมายถึงการฝึกการเป็นภาวะความผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

7.3.8 การดูงานภาคสนาม หมายถึง เป็นการศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น

7.3.9 การฝึกปฏิบัติ หมายถึง วิธีจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว และสามารถกระทำได้ด้วยตนเอง เพื่อทดสอบความเข้าใจในเรื่องนั้น

7.3.10 เกมการศึกษา หมายถึง เป็นการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม จะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมส์จะมีเอกลักษณ์เฉพาะ มีกติกา และมีจุดหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

8.1 เป็นแนวทางการปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะ ของพนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8.2 เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านอื่น ของพนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

8.3 เป็นแนวทางการปรับปรุง การพัฒนาสมรรถนะ ของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอื่น
หรือ องค์กรภาครัฐอื่น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมและเอกสารในเรื่องแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งเนื้อหาตามประเด็นที่ศึกษาดังนี้คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โดยมีรายละเอียดแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

1.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

เทือน ทองแก้ว (<http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc> 2551) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ เดวิด แมคเคลิลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อ บริษัท McBer ซึ่ง แมคเคลิลแลนด เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดี แต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลิลแลนด ได้เขียนบทความ "Testing for Competence Rather Than for Intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI)

เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง แมคเคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิด ประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 แกรีแฮมเมลและซีเค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K. Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหา สาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ใน ระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือ ในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจ อยู่ในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลก นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึง มีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานของ รัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะ ยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทยบางท่าน ดังนี้

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่อ งานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงาน ของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถ เสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549 : 48)

แมคเคิลแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจก บุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด ในงานที่ตนรับผิดชอบ

สมรรถนะ ในความหมายของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (พ.ศ. 2535: 799) หมายถึง “ความสามารถ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Ability” และ “Competency” ซึ่งนิยามว่าเป็นคุณภาพหรือภาวะของการกระทำหน้าที่ได้อย่างพอเพียง หรือ มีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะหรือความแข็งแรงเพียงพอ

สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจาก ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2533: 6)

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) กล่าวว่า **สมรรถนะ** คือ ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนทรรศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546: 27) กล่าวว่า **สมรรถนะ** คือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคานิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะจึงเป็น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือ วางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ

สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร กล่าวคือ

(<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency12.html> 2551)

- เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ของ องค์กร
- เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถ นำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ของ องค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลเลนดัมมี 5 ส่วนคือ

- ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็น สาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความ คิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่ง ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

(http://hrd.excise.go.th/learning_center/article/competence_devol.pdf 2551)

จากแนวคิดของแมคเคิลเลนดัม สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่ เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า **คุณลักษณะ (Attributes)** ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ แมคเคิลเลนดัม กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็น

ส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้คือ

สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กรหมายถึง กลยุทธ์ และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึงคุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย แผนงานและโครงการต่างๆขององค์กร

สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กรเรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ(ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทกล่าวคือ

1. สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2. สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก ที่แต่ละบุคคลจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่งหรือ ใช้เป็น

แนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพสำหรับการกำหนดสมรรถนะเบื้องต้นบางแห่ง อาจกำหนดเพียงสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพเท่านั้นก็ได้โดยนำสมรรถนะ ด้าน การบริหารจัดการไปเขียนไว้ในสมรรถนะหลักระดับสูงๆ (ระดับ 3-5 ในกรณีที่มี 5 ระดับ) ในขณะที่ บางองค์การอาจกำหนดสมรรถนะทุกประเภทเลยก็ได้แล้วแต่การให้ความสำคัญขององค์การนั้น ๆ (<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency12.html> 2551)

1.5 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีปัญหาที่สรุปได้ 4 ประการคือ

1.5.1 ปัญหามูลฐานที่เกี่ยวข้อง

ด้านเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมองงานฝึกอบรมออกเป็น ส่วนๆ ไม่ต่อเนื่อง ขาดการเตรียมการหรือการวางแผนทั่วไป การวางกรอบแนวคิดที่จะต้อง ดำเนินการก่อนการจัดฝึกอบรม โดยมีกิจกรรมดังนี้ (1) การประเมินความจำเป็นในการอบรม (Training Needs Assessment) (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม (Setting Objectives) และ (3) การออกแบบหลักสูตร (Course Design) การวางแผนการฝึกอบรม ต้องมาจากผู้บริหารใน หน่วยงานยอมรับว่าหน่วยงานของตนมีปัญหาในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงสาเหตุ เพื่อแก้ไขปัญหาที่นั้น โดยเริ่มจาก การประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าจะฝึกอบรม อย่างเป็นทางการ (Formal Training) ซึ่งจะเป็นการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายสูง จะใช้วิธีนี้เมื่อมีความ จำเป็นจริงๆ หรือการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Training) โดยการให้คำแนะนำและ สร้างสรรค์ในระหว่างปฏิบัติงาน เมื่อได้ข้อมูลจากการประเมินความจำเป็นในการอบรม ก็สามารถ เขียนวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรมได้ โดยเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่สามารถ เปลี่ยนแปลงได้ในด้านพฤติกรรมทางด้านสติปัญญา ทักษะ และทัศนคติ โดยจะต้องพิจารณาถึง ข้อจำกัดของการปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนด ปริมาณและคุณภาพ ในการออกแบบหลักสูตร จะระบุในหลักสูตรมี ความรู้อะไร ทักษะอะไร ทัศนคติอะไรที่จำเป็นต้องใส่เข้าไปในหลักสูตร จากนั้นจึงเขียนวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน โดยระบุกิจกรรมการเรียนรู้ และเทคนิควิธีการอบรม จากวิธีการทั้งหมดหากเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมไม่วางกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมจะเกิดปัญหาใน ระหว่างการฝึกอบรม

ด้านผู้บังคับบัญชา ทัศนคติและวิสัยทัศน์ของ ผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญ มากต่อความสำเร็จในการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสิ่งที่ ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงออกทันที หลังจากการฝึกอบรมก็คือ ต้องเอื้ออำนวยสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มีโอกาสในการนำ ทักษะ หรือ พฤติกรรมใหม่ไปใช้ประโยชน์หลังจากการฝึกอบรม ชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มี โอกาสประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ พร้อมทั้งเป็นผู้แนะนำให้ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถประยุกต์ใช้

ความรู้ใหม่ๆ นั้น นอกจากนี้ หน่วยงานต้นสังกัด ควรมีการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมในการทำงานหลังการฝึกอบรม เพื่อประเมินความสามารถในการทำงานที่พัฒนาขึ้นอยู่ ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ แต่ในทางปฏิบัติมักพบว่า ผู้บังคับบัญชา ไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการ ฝึกอบรม ไม่สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ไม่ให้ความสนใจต่อการติดตามประเมินผล ไม่เข้าร่วมกิจกรรม มีความเชื่อว่าการฝึกอบรมไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมของคนได้ จึงนับว่าเป็นปัญหาที่สำคัญ

ด้านผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม จะต้องดูที่ ความเหมาะสมว่าเหมาะสมกับระดับของการฝึกอบรมหรือไม่ เกินความสามารถหรือไม่ และดูที่ ความถนัดของแต่ละคน ซึ่งถ้าไม่มีความถนัดคงพัฒนายาก ในระดับแรงจูงใจก็มีส่วนสำคัญต่อ ผลสำเร็จของการฝึกอบรม ถ้าแต่ละคนมีแรงจูงใจเพียงพอในการที่จะเรียนรู้จากการฝึกอบรมนั้นๆ เพื่อนำไปพัฒนางานให้ดีขึ้น ก็จะมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นอยากจะทำหน้าที่ในงาน บางครั้งผู้บังคับบัญชาก็มีส่วนร่วมที่ดีว่าในหน่วยงานใครมีความจำเป็นเร่งด่วน โดยพิจารณาดูว่า ในแต่ละคนขาดทักษะด้านใด มากน้อยแค่ไหน บางครั้งมีโอกาสนจะได้ใช้วิชาความรู้ที่ได้จากการ อบรมให้เป็นประโยชน์หรือไม่ การกิจหรืองานในส่วนนั้นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวข้องกับ วิชาที่อบรมหรือไม่ ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงาน ควรพิจารณาผู้เหมาะสม โดยดูจากพฤติกรรมการทำงาน ว่ามีปัญหาด้านใด ซึ่งปกติผู้ที่มีพฤติกรรม ในการทำงานไม่ดี ขาดความสามารถในการทำงาน หรือปฏิบัติงานไม่ได้ผลมักมีองค์ประกอบดังนี้

1. การขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ทำ เช่นการมีความรู้ไม่ตรงกับ งานที่ทำทำให้ปฏิบัติงานไม่ได้ผล เกิดความผิดพลาด
2. ขาดทักษะในการทำงานที่ทำ มีความรู้แต่ขาดการฝึกฝนหรือปฏิบัติ หรือ ขาดความชำนาญในงานที่ทำ ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้ไม่เต็มศักยภาพที่ตนเองมีอยู่
3. ขาดทัศนคติที่ดีในการทำงาน การมีนิสัยที่ไม่เหมาะกับงาน ทำให้ขาด แรงจูงใจที่ดีในการทำงาน ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดการแตกแยก ขาดความเห็น ออกเห็นใจซึ่งกันและกัน

จากการวิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานจากองค์ประกอบดังกล่าว ทำให้เกิด ปัญหาสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทำให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ได้ว่าควรส่งใครเข้ารับการ ฝึกอบรม หรือลำดับความสำคัญได้ว่าใครควรเข้ารับการฝึกอบรมก่อนหลัง

ด้านวิทยากรผู้อบรม เป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ วิทยากรผู้อบรมจะมี บทบาทในการมีส่วนร่วม (Participatory Training) มีหน้าที่ดูแลการอบรมเนื้อหาวิชาให้ดำเนิน ไป อย่างเรียบร้อยเหมาะสม จัดกิจกรรมเสริมต่างๆ ให้สอดคล้องกับหลักวิชาในหลักสูตร หรือ

สนับสนุนส่งเสริมผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด ในการฝึกอบรม วิทยากรจะทำหน้าที่ให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator) เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) และเป็นผู้แนะนำ รวมทั้งเป็นแหล่งทรัพยากร (Resource) ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่ง ริคค์ อาร์โนลด์ (Arnold, 1991) ได้กล่าวถึงบทบาท Facilitator ว่าจะรับผิดชอบในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อช่วยให้กิจกรรมได้บรรลุวัตถุประสงค์ ในความคาดหวังในการฝึกอบรมต้องการ วิทยากร ในการฝึกอบรมที่ดีมีคุณภาพ แต่ในความเป็นจริง เป็นการยากที่จะหา วิทยากรได้เช่นนั้น วิทยากรที่ไม่มีคุณภาพ จะส่งผลให้การฝึกอบรมไร้ประสิทธิผล

1.5.2 ปัญหาวิธีการและกระบวนการ

ด้านการบรรยาย เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรมน้อยมีเนื้อหาทางวิชาการที่มากเกินไป ส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิด หรือ ทฤษฎี ข้อมูลหรือข้อเท็จจริงต่างๆ การบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว (One – Way Communication) ทำให้ผู้เข้ารับการ อบรมไม่มีส่วนร่วม เมื่อสิ้นสุดการอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่กล้าถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา และไม่กล้าที่จะอภิปราย ในมุมมองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การบรรยายบางครั้งใช้เวลานานเกินไปทำให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเบื่อ หากวิทยากรไม่มีทักษะในการสื่อสาร จะทำให้เนื้อหาในการบรรยายไม่เป็นที่ น่าสนใจ ถ้าการบรรยายมีการเตรียมตัวมาไม่ดี เนื้อหาไม่ต่อเนื่องและกระชับ รวมถึงการใช้สื่อที่ ใช้ประกอบไม่ดีจะทำให้การบรรยายไม่น่าสนใจ

ด้านการระดมสมอง การระดมสมองเป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใดเรื่อง หนึ่งจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรืออาจจะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา บางครั้งไม่ มีการตัดสินใจว่าความคิดของใครผิดหรือถูก เกิดความคิดใหม่ที่ไม่ยึดติดกับความคิดเดิม ทำให้ไม่ สามารถหาบทสรุปที่แน่นอนได้ สมาชิกในกลุ่มไม่แสดงบทบาทหรือทำที่ในการมีส่วนร่วม เนื่องจากการไม่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง ทำให้ระดับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ ต่อเนื่องตลอดการอบรม การขาดวิทยากรที่มีทักษะในการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดง ความคิดเห็นโดยไม่กดดันผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความคิดเห็นของคนกลุ่มน้อยจะครอบงำความ คิดเห็นของคนส่วนใหญ่ที่ไม่แสดงความคิดเห็นออกมา

ด้านกลุ่มทำงาน กลุ่มทำงานเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงาน ร่วมกัน อันอาจหมายถึงการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และ เป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม การแบ่งกลุ่มทำงานทำให้เกิดความทำให้เกิดความ หลากหลายในด้านความคิดและวิธีการ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดการเรียนรู้ในการช่วยเหลือ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ขาดการกระชับสัมพันธ์และการเสริมสร้างความสามัคคี กลุ่มทำงาน

จำเป็นที่ต้องใช้พื้นที่ค่อนข้างมาก ต้องมีพื้นที่หรือห้องเพียงพอในการทำกิจกรรม บางครั้ง ระยะเวลาที่กำหนดอาจไม่เพียงพอในการทำกิจกรรมทำให้บางกลุ่มที่ไม่สามารถทำกิจกรรมให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

ด้านการดูงานภาคสนาม การดูงานภาคสนามเป็นเทคนิคทางการศึกษาที่ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง หากมีผู้เข้ารับการศึกษาจำนวนมาก หรือมีพื้นที่ในการดูงานที่คับแคบ ก็จะทำให้ไม่สามารถได้ซักถามข้อสงสัยให้เข้าใจตามประเด็นคำถามตามความสนใจของแต่ละคนได้ วิทยากรผู้บรรยายไม่มีความรู้ในด้านนั้นอย่างดีพอที่จะตอบคำถาม และไม่มีความสามารถในการสรุป ทำให้เกิดความคิดรวบยอดรวมทั้งการเสนอแนะประเด็นต่างๆ การดูงานภาคสนามต้องใช้เวลาในการเดินทาง และมีค่าใช้จ่าย ต้องมีการนัดหมายล่วงหน้าในสถานที่การดูงาน

1.5.3 ปัญหาสภาพแวดล้อม

ด้านบรรยากาศการฝึกอบรม เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมประสบความสำเร็จ บรรยากาศที่ใช้ในการฝึกอบรม เช่น บรรยากาศด้านกายภาพ ห้องที่ใช้ในการฝึกอบรมมีขนาดไม่เหมาะสมมีทั้งขนาดใหญ่และเล็กเกินไป การจัดที่นั่งที่ใกล้ชิดหรือไกลเกินไป จะทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาขาดสมาธิ การจัดผังที่นั่งมีส่วนทำให้บรรยากาศเป็นกันเองสำหรับผู้เข้ารับการศึกษา มีความรู้สึกเป็นกันเองมากขึ้น ภายในห้องต้องมีอุณหภูมิและแสงสว่างรวมทั้งอุปกรณ์ในการสื่อสารควรมีเทคโนโลยีที่ดีพอ ระบบเสียงต้องมีความพร้อมที่จะใช้งาน การขาดการตรวจสอบก่อนการใช้งานทำให้เสียเวลาในการเข้ารับการศึกษา บรรยากาศทางด้านจิตใจและความรู้สึกของผู้เข้ารับการศึกษา ควรมีความรู้สึที่อบอุ่นเป็นกันเอง มีความจริงใจที่จะให้และรับการฝึกอบรม ในการสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรม ควรพิจารณาและเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ประกอบเข้าด้วยกันวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ว่าต้องการอะไร จึงจะเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี

ด้านการออกแบบการฝึกอบรม เป็นการกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมว่าหัวข้อใดจะเป็นช่วงเช้า หรือบ่าย และหัวข้อใดควรจะอยู่ในช่วงค่ำ โดยจัดตามลำดับเหตุการณ์ที่เหมาะสมกับเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับเวลาที่จัดฝึกอบรม การจัดเนื้อหาในการฝึกอบรมต้องจัดจากง่ายไปหายากเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการศึกษา มีความสนใจในการมีส่วนร่วม ในส่วนการจัดเนื้อหาควรอ้างหลักเหตุผลประกอบ มีการเสนอปัญหาที่ละเอียดปัญหาเพื่อเสนอแนวทางแก้ไขไม่ควรรับปัญหาหลายๆ ข้อแต่ไม่มีข้อสรุป ไม่ควรใช้วิทยากรคนเดียวตลอดหลักสูตร การใช้วิทยากรในลักษณะทีมงานจะช่วยให้ผู้เข้ารับการศึกษา รู้สึกเบื่อ ถ้าหลักสูตรการฝึกอบรมใช้เวลาในการฝึกอบรมหลายๆ วันควรมีหัวข้อ กิจกรรมสัมพันธ์ จะทำให้บรรยากาศการอบรมดีขึ้นมีความรู้สึก

อบอุ่นเป็นกันเอง หรือกิจกรรมสาระสร้างสรรค์ก็จะทำให้เกิดความสนุกสนานเป็นกันเอง มีความประทับใจในการฝึกอบรม

การนำเข้าสู่บทเรียน เป็นปัญหาที่สำคัญในการทำอย่างไรถึงจะให้หัวข้อการฝึกอบรมน่าสนใจ ถ้าหัวข้อการฝึกอบรมไม่น่าสนใจก็จะทำให้การฝึกอบรมนั้นไม่ประสบผลสำเร็จในการดึงความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อหัวข้อการฝึกอบรมเป็นที่น่าสนใจ หัวข้อการบรรยายต้องน่าสนใจด้วย ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้ถึงคุณค่าของการฝึกอบรมของเรื่องนั้นๆ ในการบรรยายต้องมีการชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของเรื่อง ว่าเกี่ยวข้องหรือมีประโยชน์อย่างไร ดังนั้นก่อนการเริ่มเข้าสู่บทเรียน จะต้องใช้เวลาแนะนำเสนอให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเห็นคุณค่ามีความสนใจในการเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548:114) การจัดฝึกอบรมที่มีการพักค้างคืน ควรจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อมีการฝึกปฏิบัติโดยการนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติโดยการเน้นกิจกรรม ไม่ควรเน้นการจัดเลี้ยงหรือการจัดทำกิจกรรมบันเทิง ที่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับในการฝึกอบรม การประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ อย่างมีสาระ ใช้หลัก 5 ส. ดังนี้

1. กิจกรรมนั้นต้องสนุกสนาน
2. กิจกรรมนั้นต้องมีสาระ(แง่คิด แนวคิด)
3. กิจกรรมนั้นต้องมีส่วนร่วม
4. กิจกรรมนั้นต้องมีสร้างสรรค์
5. กิจกรรมนั้นต้องมีสามัคคี

การแบ่งกลุ่มกิจกรรมจะต้องมีการหมุนเวียนกันทำกิจกรรมให้ครบทุกกลุ่ม วิทยากรผู้อบรมต้องประเมินผลสรุปด้วยความชื่นชมในศักยภาพของการทำกิจกรรม ไม่ควรมีการตำหนิ ควรได้รับการชมเชยหรือมอบรางวัลที่จะทำให้เกิดความประทับใจและความทรงจำที่ประทับใจอีกนาน

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

2.1 แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2549: 91) ได้พูดถึงการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้าง Competency ที่ต้องนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และ Skill Competency เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า Hypothesis Generation, Thematic Analysis หรือ Concept

Formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าว เริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดี กับปานกลางมา เปรียบเทียบกันที่ละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือ Competency อื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมี แต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มีมาตรวจสอบหรือวิเคราะห์เพื่อ ค้นหาความแตกต่างที่สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

1. แรงจูงใจ ความคิด หรือพฤติกรรมใดๆ ที่สอดคล้องกับ คำจำกัดความใน พจนานุกรมความสามารถ ที่กำหนดขึ้นว่าเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในมุมมองด้านใด โดยจะแบ่ง ออกเป็น 3 มุมมอง

- Competency ที่จัดว่าเป็นความรู้ (Knowledge)
 - Competency ที่จัดว่าเป็นทักษะ (Skills) ประกอบด้วย ทักษะด้านการบริหาร / จัดการ (Management Skills) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills)
 - Competency ที่จัดว่าเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes)
2. ข้อมูลที่ไม่มีในพจนานุกรมความสามารถ ที่กำหนดไว้ต้องบันทึกแยกไว้

ต่างหาก

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 19) ได้พูดถึง Career Development ไว้ว่า เป็นการ พัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ซึ่งเริ่มตั้งแต่การที่พนักงานเริ่มต้นเข้ามาทำงานกับองค์กร และทำงาน อยู่กับองค์กรไปจนกระทั่งพนักงานลาออก การจัดการสายอาชีพของพนักงานเป็นระบบ หรือ กระบวนการต่างๆ ที่องค์กรได้จัดเตรียมไว้เพื่อดำเนิน รักษา พัฒนา และใช้คนให้เกิดประโยชน์ สูงสุด หรือเป็นแผนอาชีพของพนักงานที่ได้กำหนดขึ้นจากสิ่งที่พนักงานอยากจะเป็น หรืออยากจะทำ ในอนาคตข้างหน้า ในการจัดการจะเป็นระบบเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) โดยการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) ของ พนักงานในปัจจุบัน คุณลักษณะทั่วไปของ Competency เป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลใน พฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่คาดหวัง หรือต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต หรือเป็นหน้าที่สิ่งที่ ต้องกระทำเพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ต้องการผลลัพธ์ให้เกิดขึ้น ถือเป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประสิทธิภาพการทำงาน ในส่วน สมรรถนะความสามารถของบุคคล ความสามารถเฉพาะของบุคคลจะสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

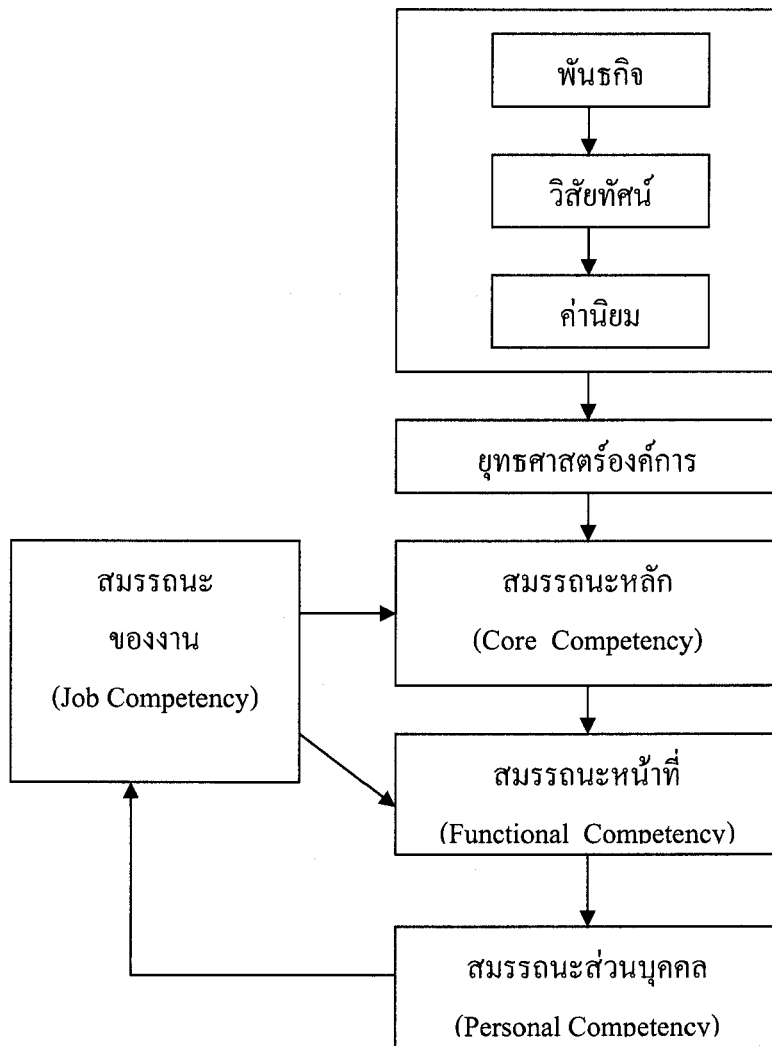
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ก็ได้มุ่งเน้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2533 ก็ได้

กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ พัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถสูงขึ้น การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ จะประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบในระดับใด ก็ขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของคนในทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลไปถึงการพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญเติบโตอย่างมั่นคง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องศึกษาวิเคราะห์ในการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมาย วางแผน กำหนดหลักสูตร สรรหาความจำเป็น การคัดเลือกบุคลากร ตลอดจนการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ มีการติดตามประเมินผล เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในเชิงปริมาณและคุณภาพ ต้องทุ่มเทให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่การแข่งขันระดับโลก ที่มีการแข่งขันโดยเสรีอย่างกว้างขวาง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการและกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว เพื่อเอาชนะคู่แข่ง ชั้นที่มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง ข้อสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือในการเปลี่ยนแปลงจะอย่างไรให้บุคลากรในองค์กรได้เข้าใจถึง ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงบนพื้นฐานที่เป็นผลประโยชน์ของประเทศชาติ ประชาชน องค์กรและพนักงานเป็นสำคัญ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน และพร้อมใจกันในการคิด ปฏิบัติ ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ทุกคนมุ่งหวัง

2.2 การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ 2547 : 62 ; สุภิญญา รัศมีธรรม โชติ 2004 : 50 – 51 ;58 – 59)

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพ



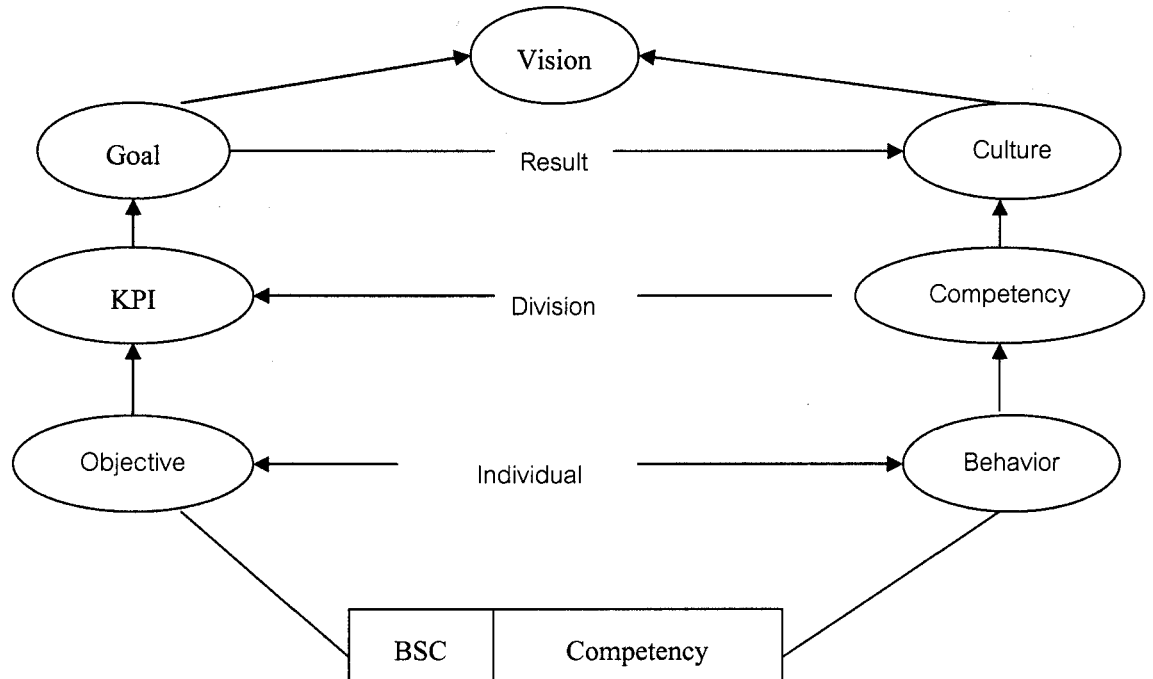
ภาพที่ 2.1 การกำหนดสมรรถนะ

หมายเหตุ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2545

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กร มากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

ถ้ามองในทิศทางกลับกันสมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้นถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพ



ภาพที่ 2.2 Performance Management Systems

หมายเหตุ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2545

ในการกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในอีกแนวทางอื่น ๆ อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมากำหนดเป็นสมรรถนะ เช่น การสำรวจว่าการเป็นบุคคลมาดำรงตำแหน่ง หรือ ทำหน้าที่นั้น ๆ มีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง ผลจากการวิจัยก็จะทำให้ได้สมรรถนะ ที่เรียกว่า Generic Model หรือรูปแบบทั่วไป

อีกประการหนึ่งอาจกำหนดสมรรถนะจากงานที่เรียกว่า Job / Task Analysis หมายถึง การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ที่ตำแหน่งต่าง ๆ มาออกแบบสมรรถนะ ซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาสู่งาน หรือการปรับปรุงผลผลิตใหม่ ก็กำหนดสมรรถนะของบุคคลที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตตามต้องการ

วิธีการกำหนดสมรรถนะในวิธีการหลักนี้จะรวดเร็ว และสะดวก แต่จะไม่เห็นความเชื่อมโยงต่างกับรูปแบบแรกที่มองเห็นความเชื่อมโยง แต่จะเสียเวลามาก และอาจหลงทางได้

ตัวอย่างสมรรถนะ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร ความมั่นใจตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

2. สมรรถนะของผู้จัดการ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การวางแผน และการบริหารงาน การทำงานเป็นทีม ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความสามารถด้านต่างประเทศ ความสามารถในการจัดการตนเอง เป็นต้น

2.3 การวัดสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

2.3.1 ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2.3.2 ผลประเมินการปฏิบัติงาน (performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหลายลักษณะ คือ

1) ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ

2) ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

3) ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ กับ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

4) ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

5) 360 Degree Feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

2.4 การตรวจสอบสมรรถนะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

- เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
- สามารถลอกเลียนแบบได้
- มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
- เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
- เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

2.5 ระดับของสมรรถนะ

ระดับของสมรรถนะหมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.5.1 แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- 1) ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- 2) ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- 3) ระดับมีความรู้สูง (Intermediate)
- 4) ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- 5) ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้ในการงาน
ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม
ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือ ไปปฏิบัติได้ จริง
ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้อง ให้แก่หน่วยงานได้

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (Not Meet Standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง = ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (Partially Meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (Substantially Exceeds Standard)

ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ดัชนีชี้วัดพฤติกรรมกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	- สามารถแก้ไขปัญหาและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

2.5.2 แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

2.6 การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้

2.6.1 การนำ Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR)

สามารถทำได้หลายประการ คือ

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนด Competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมี Competency ใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร

2) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) Competency สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (Compensable Factor) เช่นวิธีการ Point Method โดยการกำหนดปัจจัยแล้วให้คะแนนว่าแต่ละปัจจัยมีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and Selection) เมื่อมีการ Competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับ Competency ตรงกับตำแหน่งงาน

4) การบรรจุตำแหน่ง ก็ควรคำนึงถึง Competency ของผู้สมัครสมบัติเหมาะสมหรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ Competency ของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path) ในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมี Competency อะไรบ้าง องค์กรจะช่วยเหลือให้ก้าวหน้าได้อย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัด Competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบ Competency ของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง Competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถรวมทั้งการติดตามการทำงาน และการประเมินผลที่พิจารณาจาก Competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

2.6.2 การประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร

แนวทางในการประยุกต์ Competency ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการดังนี้

1) แต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตรขึ้นมาชุดหนึ่ง เรียกว่า คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรที่ใช้ Competency เป็นฐาน ซึ่งทำหน้าที่ควบคุมติดตามการพัฒนา Core Competency และ Core Products

2) คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ผู้ประกอบการ และนักวิชาการ โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญด้านกำหนด Competency มาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมองวิเคราะห์หน้าที่หลัก (Functional Analysis) เพื่อคัดเลือกหน้าที่หลัก วัตถุประสงค์หลักของงานตามเนื้อหาของงานนั้น ๆ

3) เทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ อาจใช้วิธีการที่เรียกว่า (Critical Incident Technique) ได้แก่ การมอบหมายให้ระบุปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และตอบปัญหาเป็นข้อ ๆ นำคำตอบมาสรุปรวมเป็นหน้าที่หลัก

4) การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นความสามารถหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ และลักษณะต่างๆ รวมทั้งนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร ในการ กำหนด Core Competency ผู้บริหารระดับสูงที่จะวางยุทธศาสตร์ และกำหนดคุณลักษณะ ทักษะ และความรู้หลัก เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของอาชีพ เพื่อการออกแบบหลักสูตรให้ รองรับ Competency

5) ออกแบบหลักสูตรเพื่อให้รองรับ Competency และนำไปสู่การวิพากษ์ หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จากกรอบเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรของ กระทรวงศึกษาธิการ

6) กำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจาก Competency เป็นหลัก

7) นำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

2.7 ระบบการวัดสมรรถนะ

Bjorn Andersen และ Tom Fagerhaug (1999: 76) กล่าวว่าสิ่งที่จำเป็นสำหรับ ระบบการวัดสมรรถนะ จะต้องมียังต่อไปนี้

1. เกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อเชื่อมโยงการวัดผลเข้ากับ เส้นทางเดินขององค์กร

2. ให้ความเป็นหนึ่งเดียว (Wholeness) โดยต้องรวบรวมบรรดาปัจจัยที่สำคัญที่ ต้องการ เพื่อกำหนดความหมายของ “สมรรถนะที่ดี”

3. ใช้มาตรวัดที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเงินเป็นหลัก เพราะหลายๆ มุมมองของ สมรรถนะขององค์กรสมัยใหม่เกิดจากหลายๆ มิติที่ไม่ใช่ทางการเงินเพียงอย่างเดียว

4. มีการเปลี่ยนแปลงสถานที่ตั้ง เพราะส่วนต่างๆ ขององค์กรมีความต้องการที่ ไม่เหมือนกัน ระบบการวัดสมรรถนะที่ทรงพลังจะต้องมีการปรับแต่งได้

5. เปลี่ยนแปลงตามกาลเวลา เพราะความต้องการเปลี่ยนแปลงไประบบการวัด สมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้จะถูกเลิกใช้ในที่สุด

6. เรียบและใช้ง่าย ช่วงเวลาที่ระบบการวัดสมรรถนะซับซ้อนมากได้ผ่านไปแล้ว

7. ให้ผลลัพธ์ย้อนกลับที่รวดเร็วสำหรับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร

8. มีความเที่ยงตรง แม้ว่าไม่เป็นดังความหมายของคำ แต่อย่างน้อยต้องมีความ สม่่าเสมอในเรื่องผิดพลาด

9. มุ่งใช้เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุง มากกว่าเพื่อติดตามสมรรถนะอย่างเดียว

10. สามารถอธิบายช่องว่าง (Gap) ระหว่างสมรรถนะปัจจุบันกับสมรรถนะที่ ต้องการ โดยการแบ่งช่องว่างนั้นลงเป็นส่วนย่อยๆ ที่สามารถระบุได้

11. ให้รายละเอียดที่เพียงพอในการชี้วัดลงไปว่า บริเวณใดควรที่จะต้องมีการปรับปรุง แต่ก็ควรให้ข้อมูลในระดับสูงพอที่จะเห็นภาพรวมได้

12. ให้มีความรับผิดชอบเชื่อถือ ให้เกิดการรับผิดชอบสมรรถนะทั้งที่ดีและไม่ดี เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่มีใครยอมรับต้นแก้ไขเมื่อต้องถูกกล่าวหาว่าผิดทำผิด

การออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ ในการออกแบบและนำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้ ระบบที่ได้จะกลายเป็นหนึ่งของงานและมีผลกระทบกับงานของพนักงานในองค์กร ดังนั้นวิธีการออกแบบและนำระบบไปใช้จะมีผลกระทบกับเนื้อหา โดยจะได้รับการยอมรับนับถือและนำไปใช้โดยกลุ่มคนที่ต้องการวัดผล โดยใช้วิธีการดังนี้

1. วิธีการเชื่อมโยงจากบนลงล่าง (Top – Down Cascading Method)

2. กระบวนการออกแบบจากล่างขึ้นบน (Bottom – Up Design Process)

ทั้ง 2 วิธีการให้แนวทางที่แตกต่างกันมาก ในเรื่องระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานทั่วไปในกระบวนการออกแบบ และทั้งสองวิธีมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ถ้ารวมทั้งสองวิธีเข้าด้วยกันจะสามารถรวมจุดแข็งเข้าไว้ด้วยกันและหลีกเลี่ยงจุดอ่อนบางอย่าง

วิธีการเชื่อมโยงจากบนลงล่าง เป็นวิธีที่ที่ใช้กันมากที่สุด ด้วยเหตุผลที่ว่า ฝ่ายบริหารระดับสูงรู้ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดจึงจะเหมาะสม เป้าหมายในการทำงานใดจึงจะดี หรือว่าต้องวัดสมรรถนะในด้านใด ดังนั้นกระบวนการจึงเริ่มต้นที่ ระดับสูง (High – Level Issue) ที่จะถูกวัดและติดตาม เมื่อมีการสร้างดัชนีชี้วัดสมรรถนะของการบริหารงานระดับบนแล้ว ดัชนีระดับบนเหล่านี้จึงค่อยมาถูกแตกออกเป็นดัชนีย่อยๆ โดยกระบวนการเชื่อมโยงเป็นระดับขั้น ผ่านระดับโครงสร้างสายงานที่เป็นทางการ ผลลัพธ์ที่ได้จะได้ระบบการวัดสมรรถนะที่ออกจากคำสั่งและริเริ่มจากมุมมองของฝ่ายบริหารระดับสูงว่าสิ่งใดมีความสำคัญที่ต้องได้รับการวัดผล ข้อได้เปรียบของวิธีการนี้เป็นการผลักดันพฤติกรรมขององค์กรไปในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้ได้ง่าย ทั้งนี้เพราะดัชนีตัวชี้วัดสมรรถนะทุกระดับในองค์กรได้ริเริ่มมาจากดัชนีระดับบน ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารระดับสูง ดัชนีเหล่านี้จึงสะท้อนและสนับสนุนเส้นทางที่ขีดไว้สำหรับองค์กร สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรักษาไว้เมื่อมีการผสมผสานวิธีการต่างๆ เข้าด้วยกันในการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ ปัญหาของวิธีการเชื่อมโยงจากบนลงล่างก็คือ การยอมรับของพนักงานในองค์กร

กระบวนการออกแบบจากล่างขึ้นบน มีพื้นฐานมาจากความรับผิดชอบส่วนบุคคล และเหมาะสมกับการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะที่สมาชิกขององค์กรเป็นเจ้าของ มองเห็นความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยง มองเห็นว่ามีประโยชน์ วิธีการนี้ทุกคนจะได้รับความรับผิดชอบหรือกระบวนการของตนเอง แล้วดัชนีชี้วัดสมรรถนะแต่ละตัวจะค่อยๆ ถูกรวมหรือ

พิจารณาเชื่อมโยงกัน อาจผ่านการตรวจสอบหรือจัดรวมอยู่ในรูปแบบรายงาน ระบบการวัดสมรรถนะที่ได้ออกมาโดยปกติจะถูกมองว่ามีประโยชน์ในกระบวนการธุรกิจที่รับผิดชอบโดยพนักงานแต่ละคน เพราะดัชนีชี้วัดสมรรถนะได้ถูกปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ที่ทำงานในกระบวนการนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีข้อดีในการยอมรับขององค์กร ก็อาจมีข้อเสียในเรื่องความสอดคล้องกัน มีข้อเสียในการจัดเรียงไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และการโยกไปสู่ทิศทางของกลยุทธ์

วิธีการรวมทั้งสองวิธีเข้าด้วยกัน วิธีการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดก็คือ ปล่อยให้วิธีการทั้งสองพบกันที่ครึ่งทางเพื่อให้ได้มาตรวัดสมรรถนะและทิศทางกลยุทธ์ระยะยาวขององค์กรออกมาเป็นรูปร่าง กลยุทธ์นั้นควรจะนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางคร่าวๆ ของระบบการวัดสมรรถนะในทุกๆ ระดับขององค์กร

ปัญหาหลักๆ ในการวัดผลสมรรถนะ มีดังนี้

1. ชนิดของการวัดสมรรถนะที่กำหนดให้ระดับสมรรถนะ เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน มักจะถูกมองว่าเป็นการคุกคามโดยพวกที่ถูกวัดผล
2. เมื่อมีข้อมูลสมรรถนะ อาจง่ายที่จะเอาข้อมูลเหล่านั้นไปใช้เพื่อการลงโทษหรือตักเตือน ซึ่งจะทำลายความเชื่อถือของผู้คนต่อระบบการวัดสมรรถนะอย่างรวดเร็ว และทำให้ไม่สามารถใช้ระบบได้อีกในอนาคต
3. การวัดผลอย่างละเอียดมากนั้น โดยปกติจะต้องการข้อมูลสมรรถนะเป็นจำนวนมาก ทำให้ต้องมีรายงานด้านสมรรถนะจำนวนมาก ต้องมีพื้นที่จัดเก็บมากขึ้น โดยปกติแล้วจะทำให้ระบบนั้นเสียไปในแง่ของความพยายามในการเก็บข้อมูล พื้นที่จัดเก็บข้อมูล การจัดข้อมูล และอื่นๆ
4. ระบบวัดสมรรถนะนั้นสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คน สิ่งเหล่านี้จะเป็นจริงเมื่อมีการวัดสมรรถนะของแต่ละบุคคล และสามารถทำให้เกิดตัวอย่างที่ไม่ดีของการพยายามสร้างผลงานเฉพาะภายในฝ่าย

กระบวนการออกแบบระบบการวัดสมรรถนะ

กระบวนการมีอยู่ทั้งหมด 8 ขั้นตอนดังนี้

1. **ทำความเข้าใจและวาดแผนผังโครงสร้างและกระบวนการ** เป็นขั้นตอนเริ่มต้นของกระบวนการออกแบบ ซึ่งผู้ที่จะออกแบบระบบการวัดสมรรถนะนั้นคิดอย่างรอบคอบและทำให้คู่กันเคยกับองค์กร การแข่งขันกับภายนอก สภาวะแวดล้อม และกระบวนการทางธุรกิจต่างๆ ขั้นตอนนี้จะเป็นการวางรากฐานอย่างดีในการดำเนินการออกแบบต่อไป โดยมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเรื่องธุรกิจอยู่ในใจของทีมงานออกแบบ

2. **พัฒนาลำดับความสำคัญของสมรรถนะ** ระบบการวัดสมรรถนะควรเป็นที่ได้และสนับสนุนความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จากกลยุทธ์ขององค์กรผ่านกระบวนการทางธุรกิจ ซึ่งได้ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้กระบวนการดำเนิน การทางธุรกิจและระบบการวัดสมรรถนะมีความเหมาะสมกัน จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะให้เสร็จก่อนที่เริ่มออกแบบระบบจริงๆ

3. **ทำความเข้าใจระบบการวัดสมรรถนะที่มีในปัจจุบัน** ทำการศึกษาและทำความเข้าใจระบบการวัดสมรรถนะที่จะนำมาใช้ โดยยกเลิกระบบการวัดแบบเดิมที่มีอยู่และเสนอระบบใหม่เข้ามาทดแทน หรืออีกวิธีหนึ่งการนำระบบเดิมมาทำการพัฒนาใหม่ โดยต้องทำความเข้าใจระบบที่มีในปัจจุบันก่อน ซึ่งจะเป็นขั้นตอนที่ถูกต้องของกระบวนการ

4. **พัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะ** ส่วนสำคัญของระบบการวัดสมรรถนะ คือ กลุ่มดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่จะนำไปใช้วัดสมรรถนะขององค์กรและกระบวนการต่างๆ ที่เป็นจุดในกระบวนการออกแบบเพื่อพัฒนาระบบวัดสมรรถนะที่มีจำนวนดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เหมาะสมและเที่ยงตรง

5. **ตัดสินใจว่าจะเก็บข้อมูลที่ต้องการอย่างไร** ขั้นตอนนี้จะเชื่อมโยงกับการกำหนดนิยามดัชนีชี้วัดสมรรถนะ การพัฒนาดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่สมบูรณ์ จะช่วยบอกทุกอย่างว่ามีอะไรเกิดขึ้นบ้างในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลัก เพื่อให้ได้วิธีการเก็บข้อมูลที่ต้องการสำหรับดัชนีชี้วัดสมรรถนะที่เป็นบทสรุป

6. **การออกแบบการรายงานและรูปแบบการนำเสนอข้อมูลสมรรถนะ** เป็นขั้นตอนเชื่อมโยงการเก็บข้อมูลแต่ละลงในรายละเอียดมากกว่า ขั้นตอนนี้ต้องตัดสินใจว่าจะนำเสนอข้อมูลสมรรถนะกับผู้ใช้อย่างไร ข้อมูลสมรรถนะจะนำไปใช้ในการจัดการ ควบคุม และปรับปรุงได้อย่างไร ใครจะมีสิทธิ์ในการดูข้อมูลสมรรถนะ และอื่นๆ

7. **การทดสอบและปรับตั้งระบบการวัดสมรรถนะ** ระบบการวัดสมรรถนะที่ได้ในครั้งแรกนั้นจะไม่ได้ถูกต้องทั้งหมด จะมีดัชนีตัวชี้วัดสมรรถนะที่ไม่ทำงานตามที่หวังไว้ บางครั้งก็ขัดกัน ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ ปัญหาความพร้อมของข้อมูล และอื่นๆ จะต้องคาดเดาไว้ถือเป็นเรื่องปกติ ขั้นตอนนี้จะเป็นการทดสอบระบบอย่างละเอียดปรับตั้งส่วนประกอบที่ไม่ทำงานตามที่หวังไว้ ผลที่ได้ก็คือ ระบบที่เป็นปัญหาหลักๆ ได้ถูกกำจัดไป

8. **นำระบบการวัดสมรรถนะไปใช้** คือ การนำระบบไปใช้ปฏิบัติจริงอย่างเป็นทางการ แต่ขั้นตอนนี้จะเป็นจุดที่ระบบพร้อมที่จะเริ่มใช้ ผู้ใช้ระบบได้รับอนุญาตให้เริ่มใช้งานได้ ขั้นตอนนี้รวมถึงประเด็นต่างๆ เช่น การจัดการสิทธิการเข้าใช้ระบบ การฝึกใช้ระบบ การสาธิตว่า

ระบบนั้นมีความสำคัญและเริ่มใช้อย่างไร หลักการของระบบและอื่นๆ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยาวนานเพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จ

ตอนที่ 3 ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง

3.1 โครงสร้างตำแหน่งงานของพนักงาน กฟผ. และสายงานพัฒนาระบบส่ง

กฟผ. ได้จัดโครงสร้างตำแหน่งงาน ของพนักงานประเภทวิชาชีพ ตามประเภท
ดังนี้

3.1.1 ตำแหน่งงานที่ใช้พื้นความรู้ระดับ **ปริญญาขึ้นไป** ได้แก่ วิศวกร สถาปนิก
นักธรณีวิทยา นักวิทยาศาสตร์ นักเดินเรือ นักบิน นายแพทย์ ทันตแพทย์ เกษัชกร พยาบาล
ปริญญา นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ นิติกร นักบัญชี เศรษฐกร วิทยาการ นักคอมพิวเตอร์
ผู้ตรวจสอบภายใน

3.1.2 ตำแหน่งงานที่ใช้พื้นความรู้ระดับ **ปวส. ปวช.** ได้แก่ ช่าง พนักงานวิชาชีพ
พยาบาล

3.1.3 ตำแหน่งงาน**ประเภททั่วไป** ได้แก่ พนักงานขับเคลื่อนจักรกล ช่างชำนาญ
การ หัวหน้าพนักงานรักษาความปลอดภัย พนักงานขับรถ พนักงานขับเรือ พนักงานรักษาความ
ปลอดภัย คนชำนาญงาน นักการ คนงาน

จำนวนบุคลากร กฟผ. นับ ถึง เดือน ตุลาคม 2549 มีพนักงานรวมทั้งสิ้น
24,536 คน โดยพนักงานที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 6,827 คน คิดเป็นร้อยละ
27.28 ระดับ ปวส. จำนวน 6,488 คน คิดเป็นร้อยละ 26.09 ระดับปวช. จำนวน 4,588 คน คิดเป็น
ร้อยละ 18.92 และระดับต่ำกว่า ปวช. จำนวน 6,633 คน คิดเป็นร้อยละ 27.71

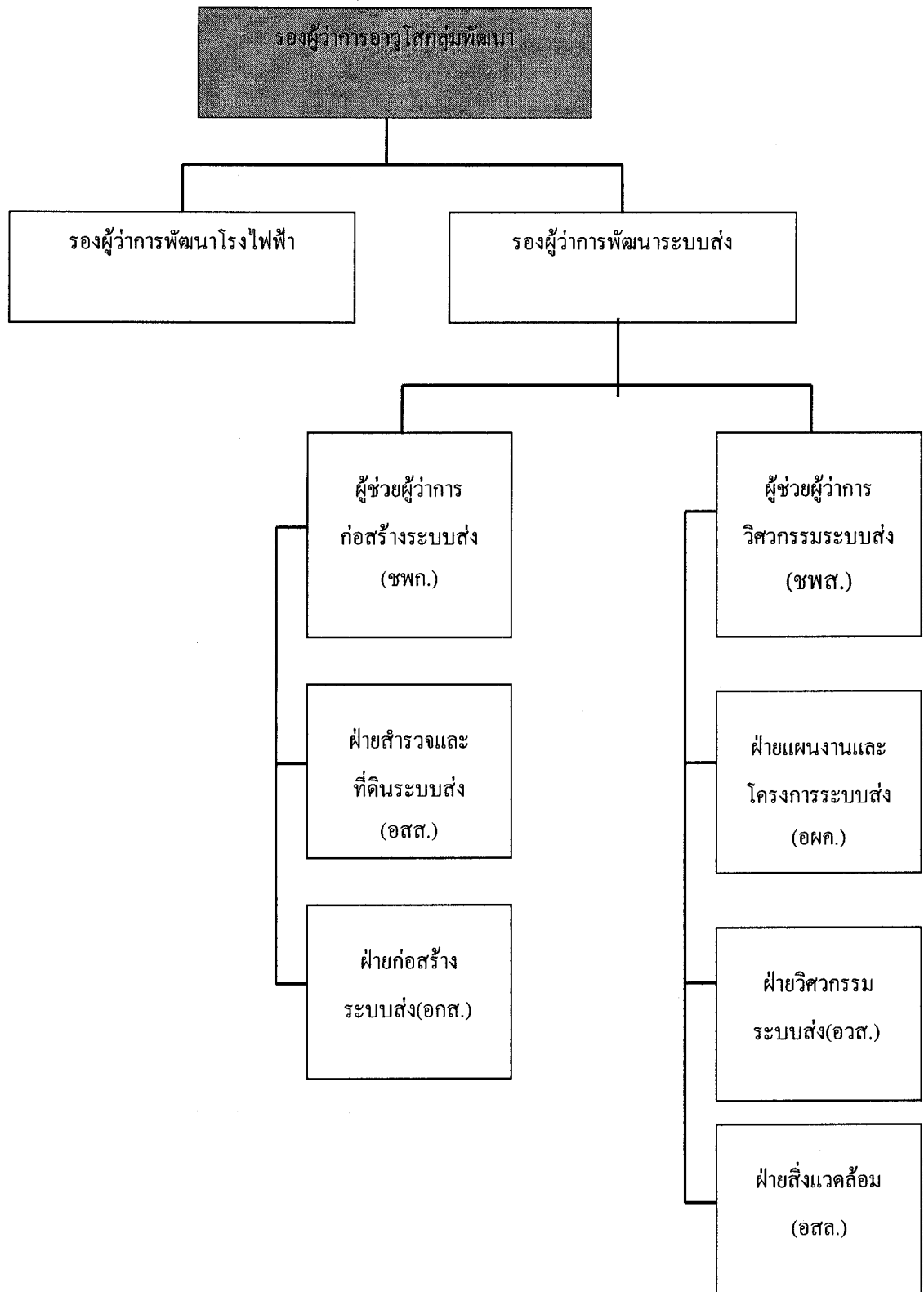
ข้อมูลบุคลากรจำแนกตามช่วงอายุของพนักงาน พบว่าช่วงอายุ 46 – 50 ปี
จะมีสัดส่วนสูงสุด คือ ร้อยละ 29.07 ช่วงอายุ 36 – 40 ปี 41 – 45 ปี และ 51 – 55 ปี จะมีร้อยละ
16.46 19.80 และ 19.23 ตามลำดับ (ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล กฟผ. 2547: 10)

ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนพนักงานจำแนกตามสังกัด และระดับวุฒิ ประจำเดือน ตุลาคม 2549

สายงาน	พนักงานและลูกจ้างทดลองงาน				รวม
	ปริญญา	ปวส.	ปวช.	ต่ำกว่า ปวช.	
ผวก.	83	6	6	6	101
รพ.	373	44	37	16	470
รวบ.	665	199	197	66	1,127
รพ.	785	370	442	852	2,449
รวพ.	1,477	886	642	988	3,993
รวฟ.	1,927	3,183	2,151	3,132	10,393
รวช.	417	440	428	832	2,117
รวส.	699	1,230	655	725	3,309
รวค.	401	130	30	16	577
รวม	6,827	6,488	4,588	6,633	24,536

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนพนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง ประจำเดือน ตุลาคม 2549

สายงาน	พนักงานของสายงาน				รวม
	ปริญญา	ปวส.	ปวช.	ต่ำกว่า ปวช.	
ชพค.	1	-	-	-	1
ชพส.	2	-	-	-	2
อพค.	46	10	5	4	65
อวส.	115	46	15	11	187
อสส.	138	81	98	96	412
อกส.	182	254	168	181	785
อสล.	69	12	8	9	98
รวม	552	403	294	301	1,550



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างสายบังคับบัญชา สายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง กฟผ.

3.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลของการไฟฟ้าฝ่ายผลิต (กฟผ.)

กฟผ. ได้ตระหนักและถือว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะมีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากในการดำเนินธุรกิจจะต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อน โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องใฝ่รู้ กระจ่างรู้ และคำนึงถึงการสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จขององค์กร

กฟผ. ให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรบุคคลทั้งในด้านระบบการบริหารบุคคล และการพัฒนาบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี มีทักษะ มีการเรียนรู้ต่อเนื่องและนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ปฏิบัติงาน รวมถึงมีการสร้างแรงจูงใจให้ใช้ความรู้ความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และสนองตอบเป้าหมายขององค์กร โดยรวม ระบบการบริหารจัดการ โดย Competency - Based Management System เป็นกลยุทธ์หนึ่งในยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ กฟผ. นำมาใช้ในระบบการสรรหาพนักงานใหม่ ระบบการประเมินผลงาน ระบบแต่งตั้งเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการนำสมรรถนะความสามารถหลักของ กฟผ. (Core Competency) มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากร

กฟผ. ส่งเสริมให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงาน มีการสื่อสารทุกระดับอย่างทั่วถึง กำหนดนโยบายการส่งเสริมกิจกรรม 5 ส. และกิจกรรมด้านคุณภาพอย่างจริงจัง เพื่อสนับสนุนให้เกิดระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ตามแนวทาง Best Practices Management System โดยมุ่งนำองค์กรสู่ Thailand Quality Award (TQA) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยการสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การให้ความรู้ผ่าน E-Learning เพื่อก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นแนวทางด้านการพัฒนาบุคลากร กฟผ. มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีทักษะในด้านภาษา ด้าน IT ด้านบริหารจัดการเชิงธุรกิจ โดยมุ่งเน้นพัฒนาในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ และพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยการจัดทำ Training Road Map ตามแนวทาง (Succession Plan) และมีการติดตามประเมินผลภายหลังการ

3.3 สมรรถนะความสามารถหลัก (Competency – Based Management) กฟผ.

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถเข้ามาใช้ในองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม โดยใช้ สมรรถนะความสามารถ (Competency – Based Management) มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลนำสมรรถนะความสามารถที่เคยจัดทำไว้มา

วิเคราะห์ปรับปรุงเบื้องต้นและนำเสนอขอความเห็นจากผู้บริหารกลุ่มงาน สายงานต่างๆ เพื่อทบทวน และ พัฒนาให้เป็นสมรรถนะความสามารถใหม่ ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ตามสถานการณ์ ของ กฟผ. ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะเป็พื้นฐานข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ต่อไป จากกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล ที่จะนำสมรรถนะความสามารถ (Competency – Based Management) มาเป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรให้สามารถรองรับวิสัยทัศน์ของ กฟผ. ที่จะเป็องค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าและธุรกิจที่ เกี่ยวข้องในระดับภูมิภาค โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มสมรรถนะความสามารถ พื้นฐานของ พนักงานเรียง ตาม ลำดับดังนี้

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

มีความคิดริเริ่มในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมี จินตนาการที่แสดงให้เห็นถึงความคิดที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติและเป็นประ โยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสื่อความคิด ข้อเสนอแนะในวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการ และเทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนา และ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	ความคิดริเริ่ม โครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ที่สามารถ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงานและมีผลเกี่ยวกับหน่วยงาน ต่างๆ
4	คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานและนำวิธีการแนวทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ
3	ความคิดริเริ่มขั้นตอนหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ สามารถถ่ายทอด แนวความคิดดังกล่าวต่อผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้
2	แสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และสามารถนำความคิดผู้อื่นมาพัฒนาต่อ ยอดได้
1	รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ ในข้อคิดเห็นที่หลากหลายและแตกต่างของแนวทางใน การทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ (Continuous Learning)

สามารถเรียนรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน ทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งนำองค์ความรู้จากประสบการณ์มาใช้ในงาน เพื่อการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องด้วยตนเอง

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	นำความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ และปรับปรุงงาน ทำให้เกิดองค์ความรู้ หรือแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ เป็นแบบอย่าง และเสริมสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
4	นำความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับภายในองค์กร
3	กระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และนำมาใช้เพื่อพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2	นำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้
1	ปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองได้ในงานที่รับผิดชอบ

3. การยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ (Accountable for Achievement)

เข้าใจบทบาท หน้าที่ของตน รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และการตัดสินใจของตนเอง ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อร่วมกันต่อหน่วยงาน มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ แม้จะมีข้อจำกัด อุปสรรคและสภาวะกดดัน

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	รับผิดชอบต่อภารกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่หน่วยงาน จนเป็นแบบอย่าง
4	รับผิดชอบต่องานที่มีความยากขึ้น สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์และหาทางแก้ไข ป้องกัน ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน
3	ทุ่มเท รับผิดชอบ ในงานของตนเองและงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2	รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย พยายามปฏิบัติงานในขอบเขตของตนเอง ให้แล้วเสร็จ
1	รู้เข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนและปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

สนใจ ใส่ใจในการทำงานและให้ความร่วมมือกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญ กำลังใจของผู้ร่วมงาน รวมทั้งกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกในทีมยอมรับ และมีพันธะสัญญาร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างพันธะสัญญาร่วมกันในการทำงานเป็นทีม
4	มีการเรียนรู้ภายในทีมและส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3	สามารถทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ
2	ตระหนักถึงความสำคัญและผลลัพธ์ในการทำงานเป็นทีม โดยให้ความร่วมมือในทุกๆ ด้าน
1	รับรู้หลักการการทำงานเป็นทีมร่วมกัน

5. การแก้ไขปัญหา (Problem)

สามารถระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาแนวทางเลือกและพิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีผลกระทบต่อเนื่อง

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	สามารถวางมาตรฐานในการทำงาน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต
4	สามารถป้องกัน คาดการณ์ จัดการและป้องกันปัญหาได้
3	สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์ กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยไม่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น
2	ทราบสาเหตุของปัญหา มีการรวบรวมข้อมูลและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
1	สามารถรับรู้ ระบุปัญหา และแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้

6. การตัดสินใจ (Decision Making)

ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เข้าใจถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

ระดับ (Proficiency Level)	คำอธิบาย (Proficiency Description)
5	ตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงหรือที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน
4	ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายและวิเคราะห์เลือกแนวทางที่ดีที่สุด
3	ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลได้อย่างเหมาะสม
2	ตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติม
1	ตัดสินใจในงานของตนเองได้ตามแนวทางที่กำหนด

สำหรับสมรรถนะความสามารถหลักของ กฟผ. (Core Competency) ที่จำเป็นต้องมี
เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการเพิ่มมูลค่าในปัจจุบัน และอนาคตนั้น สามารถสรุปเป็น
คุณลักษณะความเป็นองค์กร กฟผ. ที่มุ่งเน้น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเป็นองค์กรมืออาชีพ
(Professional Organization) องค์กรกลยุทธ์ (Strategic Organization) องค์กรธรรมาภิบาล (Good
Governance Organization) และองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development
Organization) โดยมีรายละเอียดสมรรถนะความสามารถในแต่ละประเด็นดังนี้

องค์กรมืออาชีพ (Professional Organization)

1. ยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ (Accountable for Achievement)
2. ยึดถือการทำงานเป็นทีม (Team Spirit)
3. การบริหารทรัพยากรและสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ และมีมูลค่า (Resources and Asset Utilization)
4. การกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดและการบริหารให้เกิดผลสำเร็จ (Goal Deployment and Performance Management)

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

องค์กรกลยุทธ์ (Strategic Organization)

1. ความสามารถในการคิดและจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking and Management)

2. การแก้ไขปัญหาตัดสินใจภายใต้ตัวแปรที่หลากหลาย (Multi-Dimension Problem Solving and Decision Making)
3. การจัดการให้เกิดประสิทธิภาพทางการเงิน (Financial Acumen and Management)
4. การบริหารงานบนพื้นฐานของการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Value-Based Management)

องค์กรธรรมาภิบาล (Good Government Organization)

1. ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม หลักการที่ถูกต้อง (Integrity) ศรัทธาและถือปฏิบัติการทำงานที่โปร่งใส (Transparency)
2. การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์ชุมชน ผู้นำชุมชน หน่วยราชการ และลูกค้า (Community and Stakeholder and Customer Relationship Enhancement)
3. เอื้ออาทรใส่ใจต่อบุคคลอื่นและส่วนรวม (Empathy)
4. การบริหารงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (Cross Cultural Management)

องค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development Organization)

1. การเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Adaptability)

3.4 สมรรถนะความสามารถพื้นฐาน (Employees Core Competency) กฟผ.

เป็นสมรรถนะความสามารถที่ พนักงาน กฟผ. ทุกคนต้องมีรวม 6 หัวข้อ

3.4.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความคิดริเริ่มในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น การมีจินตนาการที่แสดงให้เห็นถึงความคิดที่แตกต่างจากที่เคยปฏิบัติและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม สามารถสื่อถึงความคิดข้อเสนอแนะในวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนกระบวนการ และ เทคนิคใหม่ๆ เพื่อพัฒนา และ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความคิดริเริ่ม โครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน ที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างมูลค่าเพิ่มให้หน่วยงานและมีผลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ มีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงานและนำวิธีการ แนวทางเลือกใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ความคิดริเริ่มขั้นตอนหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ๆ สามารถถ่ายทอดแนวความคิดดังกล่าวต่อผู้ร่วมงานหรือผู้เกี่ยวข้องได้ แสวงหาโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง และสามารถนำความคิดผู้อื่นมาพัฒนาต่อยอดได้ รับรู้ เข้าใจ ยอมรับ ในข้อคิดเห็นที่หลากหลาย และแตกต่างของแนวทางในการทำงานใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.4.2 การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ (Continuous Learning) ที่สามารถเรียนรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในงาน ทั้งด้านวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาได้อย่าง

ต่อเนื่องด้วยตนเอง โดยการนำความรู้ต่างๆ มาประยุกต์ใช้ และปรับปรุงงาน ทำให้เกิดองค์ความรู้ หรือแนว ทางปฏิบัติใหม่ๆ เป็นแบบอย่าง และเสริมสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำ ความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยได้รับการยอมรับภายใน องค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และนำมาใช้เพื่อพัฒนาให้ งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้ มีการนำ ความรู้มาปรับใช้ในการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้ ใส่ใจในการพัฒนา การปฏิบัติงาน ความรู้ และทักษะในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนอยู่เสมอโดยไม่ต้องมีผู้คอยกระตุ้น มีการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองได้ในงานที่รับผิดชอบ ติดตามความรู้หรือสิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยต้อง มีผู้คอยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น แล้วนำมาปรับใช้ในงานที่ รับผิดชอบ

3.4.3 การยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ (Accountable for Achievement) เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน และการตัดสินใจ ของตนเอง ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันต่อหน่วยงาน มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุผล สำเร็จ แม้จะมีข้อจำกัด อุปสรรคและสภาวะกดดัน มีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่สร้างมูลค่าเพิ่ม ให้แก่หน่วยงาน จนเป็นแบบอย่าง มีความรับผิดชอบงานที่มีความยากขึ้น สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์และหาทางแก้ไข ป้องกัน ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จของงาน พร้อมทั้งจะ รับผิดชอบภารกิจที่ยากขึ้น ทั้งในขอบเขตของตนเองและงานที่เกี่ยวข้องที่มีผลสำเร็จร่วมกัน มีความ ทุ่มเท รับผิดชอบ ในงานของตนเองและงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ รับผิดชอบใน งานที่ได้รับมอบหมาย พยายามปฏิบัติงานในขอบเขตของตนเองให้แล้วเสร็จ รับผิดชอบ เข้าใจบทบาท หน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตนและปฏิบัติงานได้ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยปฏิบัติงานได้ตาม ขั้นตอนที่กำหนดในงานที่ไม่มีปัญหายุ่งยาก

3.4.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความสนใจ ใส่ใจ ในการทำงานและให้ ความร่วมมือกับผู้อื่น รับฟังความคิดเห็น เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญกับ การสร้างขวัญ กำลังใจของผู้ร่วมงาน รวมทั้งการกระตุ้นจิตใจให้สมาชิกในทีมยอมรับ และมี พันธะสัญญาาร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างพันธะ สัญญาาร่วมกันในการทำ งานเป็นทีม โดยบูรณาการความคิดของตนเองและผู้อื่นจนสามารถสร้างให้ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ มีการเรียนรู้ภายในทีมและส่งเสริมให้ทีมงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง หรือข้อขัดแย้งภายในทีม เพื่อนำมาหาแนวทางแก้ไขปรับปรุง และ ป้องกัน สามารถทำงานเป็นทีม โดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ส่งเสริมผู้ร่วมงาน ให้แสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือการวางแผนร่วมกันในทีม ตระหนัก

ถึงความสำคัญและผลลัพธ์ในการทำงานเป็นทีม โดยให้ความร่วมมือในทุกๆ ด้าน สร้างความสัมพันธ์และเข้ากับผู้ร่วมงานได้ดี ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างและพร้อมให้การสนับสนุน รับผิดชอบหลักการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ใส่ใจและเคารพต่อความคิดเห็น ความรู้ และความสามารถของแต่ละบุคคลในทีมพร้อมที่จะเรียนรู้จากทีม ได้ถามและขอความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อการปฏิบัติงาน

3.4.5 การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) สามารถระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา รวมทั้งหาแนวทางเลือก แนวทางแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีผลกระทบต่อเนื้อ สามารถวางมาตรฐานในการทำงาน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคต สามารถจัดการ แก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนได้ สามารถป้องกัน คาดการณ์ จัดการและป้องกันปัญหาได้ สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์ กำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยไม่มีผลกระทบต่อตนเองและผู้อื่น คาดการณ์และระบุถึงผลกระทบของปัญหาในการงานประจำได้ ทราบสาเหตุของปัญหา มีการรวบรวมข้อมูลและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง ชี้แจงสาเหตุหรือที่มาของปัญหาในขอบเขตงานประจำของตนเอง รวบรวมข้อเท็จจริง ข้อมูลที่จำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหในงานประจำของตนเองที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถรับรู้ระบุปัญหา และแก้ไขปัญหามือองตนเอง สามารถแก้ไขปัญหภายใต้แนวทางที่กำหนด หรือภายใต้คำแนะนำของผู้อื่น

3.4.6 การตัดสินใจ (Decision Making) ความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจถึงผลลัพธ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงสูงหรือมีผลกระทบต่อหน่วยงานภายใต้ระยะเวลาที่จำกัดได้เป็นอย่างดี ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่หลากหลายและวิเคราะห์เลือกแนวทางที่ดีที่สุด ตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลได้อย่างเหมาะสม วิเคราะห์ประเมินถึงผลลัพธ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการตัดสินใจ สามารถกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่เหมาะสมจากการพิจารณาในประเด็นต่างๆ ทุกด้าน ตัดสินใจโดยหาข้อมูลเพิ่มเติม แสวงหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อประกอบการตัดสินใจ ระบุได้ถึงเหตุผลที่ใช้ในการตัดสินใจ ตัดสินใจในงานของตนเองได้ตามแนวทางที่กำหนด หรือวิธีการที่ได้กำหนดไว้หรือโดยปรึกษาหารือกับผู้อื่น มีการตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบบนพื้นฐานของข้อมูลที่ตนเองมีอยู่

3.5 แผนการดำเนินงานในการพัฒนาของสายงานพัฒนาระบบส่ง

แผนพัฒนาการดำเนินงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง

- เพื่อให้การบริหารงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์
- เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของสายงาน ทั้งทางด้านการเงิน ลูกค้า กระบวน การทางธุรกิจ การเรียนรู้ และความเจริญเติบโต
- เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไร

- เพื่อเพิ่มศักยภาพความได้เปรียบการแข่งขันในอนาคต
- เพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์ของสายงานให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป
- เพื่อสร้างโอกาสทางตลาด
- เพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานงานออกแบบวิศวกรรมและก่อสร้างระบบ

ส่งให้อยู่ในระดับชั้นนำของภูมิภาค

- เพื่อเสริมสร้างอำนาจการเจรจาต่อรอง
- เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดทำและการนำเสนองานอย่างมืออาชีพ
- เพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกในทางธุรกิจ

แผนการจัดการรายได้เพิ่ม

- เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เพื่อบริหารสินทรัพย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด
- เพื่อเพิ่มทักษะขีดความสามารถของบุคลากร และคงประสิทธิภาพของอุปกรณ์

เครื่องมือ

- เพื่อพัฒนาธุรกิจบริการใหม่ๆ เพื่อสนับสนุนธุรกิจหลัก
- เพื่อขยายโอกาสทางตลาด เพิ่มมูลค่าการค้ำทุ่นทางธุรกิจ
- สร้าง Brand Loyalty

แผนการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เพื่อบริหารสินทรัพย์ให้ได้ผลตอบแทนสูงสุด
- เพื่อเพิ่มทักษะขีดความสามารถของบุคลากร และคงประสิทธิภาพของอุปกรณ์

เครื่องมือ

แผนการบริหารทรัพยากรบุคคล

- เพื่อสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
 - เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีมคุณภาพ
 - เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร
 - เพื่อสร้างทุนทางปัญญา อันก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มต่อการดำเนินงานของสายงาน
- ในแต่ละยุคศาสตร์ได้กำหนดการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อเพิ่มขีด

สมรรถนะและความสามารถในการดำเนินงานประกอบด้วย

- บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับงานทางด้านวิศวกรรม ก่อสร้าง และการควบคุมงาน (Engineering Construction and Supervision) รวมถึงงานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของระบบส่ง

- มุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็น Professional Intensive เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในด้านการบริหารจัดการ งานวิศวกรรม การควบคุมงานก่อสร้าง ตลอดจนความเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านระดับมืออาชีพ

- การจัดอบรมหลักสูตรที่สำคัญๆ ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในด้านการบริหารจัดการ

- อาจมีการ Out Source ตามความจำเป็น และความเหมาะสมของงาน

- การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ และผลงานของทุกหน่วยงาน ที่จะส่งเสริมซึ่งกันและกันให้เกิดศักยภาพสูงที่จะทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานคาดหวัง

ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของ สายงานพัฒนาระบบส่ง จะทำให้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวคน ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ การประพฤติ ปฏิบัติตน อุปนิสัยใจคอ การแสดงออก ความรู้สึกนึกคิด จิตใจ การบริหาร การจัดการ การตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ สติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณ ความเฉลียวฉลาด และการแสดง ออกทางอารมณ์ หากนำมาใช้ มากระทำ มาปฏิบัติ จะทำให้เกิดงาน เกิดความเปลี่ยนแปลง เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิต เกิดการสนองตอบ ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

พนักงานทุกคนจะก้าวหน้าในการทำงานได้ ต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรคาดหวังไว้ อยากรู้ว่ามี อยากรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องทราบก่อนว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากตัวท่าน เพื่อที่จะได้พัฒนาตนเองให้ถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับ สิ่งที่ต้องการต้องการ ซึ่งก็จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีความมั่นคงและพนักงานเองก็เจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงานของตนเอง สิ่งที่ต้องการทั่วไปมักคาดหวังจากพนักงานมีดังนี้ (วิชัย ปิติเจริญธรรม 2545: 21)

1. ความสามารถในการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ ความก้าวหน้าอันโดดเด่นของพนักงาน ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากองค์กรนั้น ส่วนมากมาจากผลงานที่บุคคลนั้นได้มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง ด้วยความทุ่มเทเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ จนเขาสามารถพัฒนาตนเองให้ทำงานได้มีคุณภาพดีกว่า และเหนือกว่าพนักงานอื่น

ลักษณะพฤติกรรมที่พึงพัฒนาให้เกิดขึ้น

- มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดเสมอ โดยทำงานให้ถูกต้อง

ครบถ้วน มีคุณภาพ และให้ดีกว่าเดิมทุกครั้ง ตลอดจนทำงานให้ดีกว่าเกณฑ์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีต้องอ้อมแรงไว้

- ไม่ทำงานแบบแข่งขัน เพื่อเอาชนะผู้อื่น โดยการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นมิตร และเป็นสมาชิกที่ดีในทีมงาน แต่ทำงานแบบแข่งขันกับตนเองโดยตั้งเป้าหมายการทำงานที่ดีขึ้นเรื่อยๆ มีความคิดสร้างสรรค์ และเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการทำงานให้ดีกว่าเดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตน และทีมงานอยู่เสมอ มีการปรับปรุงระบบงานและวิธีการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานเชิงรุก ในสถานะที่องค์กรต้องเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ดังกล่าวผ่านทางพนักงานทุกคน โดยคาดหวังให้พนักงานมีการปฏิบัติการเชิงรุก เพื่อใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดในการกระทำใดๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยมีการติดตามงาน ผลักดันงานให้ลุล่วงไปได้ ตลอดจนใช้ความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าในสิ่งที่อาจเกิดขึ้น และกระทำการที่จะสร้างโอกาสเพื่อรองรับความต้องการในอนาคต

ลักษณะพฤติกรรมที่พึงพัฒนาให้เกิด

- มีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ต้องเตือน หรือรอให้สถานการณ์บังคับเสียก่อน ตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพทันตามกำหนดเวลา หรือก่อนเวลาเสมอ หากมีงานด่วนหรือเลยเวลาทำการ ก็เต็มใจยินดีทำงานนั้นอย่างรับผิดชอบ และเมื่อมีงานใหม่ๆ เข้ามาพร้อมที่จะเรียนรู้เสมอ

- มีความเข้าใจในปัญหา และมองเห็นโอกาสต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องาน โดยมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล การเสนอแนวทางเลือกที่ดีกว่า เพื่อให้งานมีคุณภาพเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

- มีความพยายามทำงานให้สำเร็จ แม้มีอุปสรรคเป็นแรงต้าน โดยผลักดันงานให้เกิดผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และสามารถตัดสินใจลงมือปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ ขณะเดียวกันสามารถคาดคะเนเหตุการณ์ได้อย่างถูกต้อง โดยป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ และยังสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจได้อีกด้วย

3. ความสามารถในการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการทำงาน สิ่งที่องค์กรคาดหวังจากพนักงานทุกคนก็คือ ความสามารถในการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่ตนมีอยู่ให้เป็นประโยชน์ต่องานที่ตนรับผิดชอบ รวมถึงความสามารถในการสร้างเสริมและเพิ่มพูนความรู้ และทักษะใหม่ๆ ให้แก่ตนเองเสมอ มีลักษณะที่กระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้ พร้อมทั้งจะพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตนเอง ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ

ลักษณะพฤติกรรมที่พึงพัฒนาให้เกิดขึ้น

- พนักงานต้องพัฒนาตนเองจนเป็นผู้ที่สามารถให้ข้อมูลในงานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างถูกต้องแม่นยำ และสามารถอธิบาย ตอบคำถาม ตลอดจนสอนงานให้ผู้อื่นได้อย่างชัดเจนด้วย

- ต้องพยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และทักษะใหม่ๆ ในงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ในการติดตามข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในงานของตน ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาฝึกฝนทักษะของตนอยู่เสมอ

- พัฒนาตนเองจนสามารถนำความรู้ และทักษะไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในงานได้อย่างแท้จริง โดยการปรับปรุงการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ใช้ความรู้และความชำนาญของตนเองแก้ไขปัญหาในงานงาน ได้อย่างถูกต้อง

3.6 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ในการฝึกอบรมคำถามที่พบบมากที่สุด คือ ผลของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร ได้รับความตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ทำอย่างไรผู้ดำเนินการฝึกอบรมจึงสามารถนำเสนอผลของการประเมิน เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหาร เพื่อที่จะได้จัดสรรงบประมาณในโอกาสต่อไป

สาเหตุหลักในการฝึกอบรมไม่ค่อยประสบความสำเร็จ มีปัญหาที่อาจพิจารณาได้ดังนี้

1. การจัดการฝึกอบรมโดยขาดแผนรองรับ
2. การจัดการฝึกอบรมตามใจผู้จัด/ผู้บริหาร
3. การฝึกอบรมไม่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์/พันธกิจ/กลยุทธ์/ทิศทางขององค์กร
4. การฝึกอบรมไม่สัมพันธ์กับ Competency ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
5. การเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป
6. การจัดการฝึกอบรมแบบเวียนเทียน
7. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดว่าการฝึกอบรมคือ “ยาหม้อใหญ่”
8. การฝึกอบรมยิ่งมากหลักสูตรยิ่งดี(เน้นปริมาณ)
9. ไม่มีการติดตามผลการอบรม
10. ขาดการประเมินผลที่ดี
11. ขาดงบประมาณ
12. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรม

ปัญหาที่พบบมากที่สุดของแต่ละหน่วยงานในการฝึกอบรม สมรรถนะบุคลากร

ก) หน่วยงานที่ฝึกอบรมไม่ได้กำหนดตัวแปรชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ไว้อย่างชัดเจนส่วนใหญ่จะเขียนในเชิงวัตถุประสงค์ที่เป็นเชิงคุณภาพ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน หรือเพื่อเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ ร่วมกันในการสร้างและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข) กิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมเน้นความสนุกสนาน ไม่เน้นในเรื่องการเสริมสร้างประสบการณ์เรียนรู้ ในการตั้งฐานกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning Station) แต่ละฐานกิจกรรมไม่ชัดเจนในเรื่องของวัตถุประสงค์ ไม่ใช้หลักการในการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ของทีมงาน การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ การเสียสละและความสามัคคี เรื่องของระบบงาน ความร่วมมือ ร่วมมือ ร่วมใจ การประสานงาน การประเมินจุดอ่อน-จุดแข็งของทีมงาน การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การขาดกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งนั้นอาจทำให้การทำกิจกรรมในการฝึกอบรมไม่ประสบความสำเร็จ

ค) ขาดการประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ในการฝึกอบรมมีการทุ่มเททรัพยากรและเวลาไปอย่างมากมาเพื่อสร้างและพัฒนาทีมงาน แต่กลับให้ความสำคัญในเรื่องของการประเมินผลและติดตามน้อยมาก สาเหตุมาจากขาดผู้ที่รอบรู้อย่างแท้จริงในการประเมินผล ทำการประเมินผลอย่างที่เคยกทำ มีภาระงานมากไม่มีเวลาจะทำเหตุผลให้แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล การประเมินผลต้องประเมินให้ครบทุกมิติ มีการใช้ระเบียบวิธีการวิจัยประเมินผลให้มากขึ้น ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในผลลัพธ์มากขึ้น

ง) บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความมุ่งมั่นในการทำงานในหัวข้อการฝึกอบรมให้สำเร็จ ต้องรอให้สถานการณ์บังคับจึงลงมือทำโดยไม่ตั้งใจทำงานให้สำเร็จอย่างดี คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ถ้ามีการทำงานเป็นกลุ่มมักไม่มีความพร้อม บ่ายเบี่ยง หลีกเลียง หรือปฏิเสธตามโอกาสที่เกิดขึ้น

จ) การละเอียดและไม่ยอมเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นขณะที่เข้ารับการฝึกอบรม การที่พยายามแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นหรือแย้งอย่างมีเหตุผลในกรณีที่เห็นว่าการทำงานบางอย่างอาจก่อให้เกิดปัญหาหรือความเสียหาย รือรอที่จะเสนอแนวทางที่ดีกว่าเพื่อให้งานมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ร่วมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ฉ) ขาดความสามารถในการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องานที่ตนรับผิดชอบ ไม่ยอมรับการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะใหม่ๆ ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิม การขาดน้ำใจในการแบ่งปันให้ความรู้ คำแนะนำ และเผยแพร่เทคนิควิธีการทำงานที่ดี แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.7 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้เน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยถือว่าคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กรหรือหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพให้ทัดเทียมเท่ากัน มีความรู้ความสามารถที่สามารถแข่งขันกับโลกภายนอกได้

จอร์จ โบค และ เดวิด ทอมสัน (Boak & Thompson 1998: 86) ได้ให้ความเห็นว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรหรือสถานที่ๆ ผู้คนสามารถปรับตัวอย่างต่อเนื่องในศักยภาพของตน เพื่อสร้างสรรค์ประสิทธิภาพของผลงานที่บุคคลนั้นๆ มีความปรารถนาอยากจะทำให้เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรหรือสถานที่นั้นมีความจำเป็นที่จะให้การดูแล เพื่อที่จะให้บุคคลนั้นได้เรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงที่มากขึ้น จะทำให้มีการแข่งขันเกิดขึ้น มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ในทุกระดับ เพิ่มเติมตลอดเวลา ในเรื่องของทักษะใหม่ๆ ส่วนผู้ที่อยู่ในระดับบริหารจะต้องทบทวนให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการบริการและวิธีการทำงานของบุคลากร ในการอบรมจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ในหน่วยงานขององค์กรมีความต้องการบุคลากรที่มีความกระตือรือร้น ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพของตน มีความต้องการคนทำงานที่ดี มีคุณภาพ บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหล่านี้จะต้องผ่านประสบการณ์ ผ่านการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ หลายครั้งหลายหน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้รองรับกับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมมีความจำเป็นอย่างต่อเนื่องสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ

การฝึกอบรมนอกจากจะได้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรทางด้านเทคนิควิชาการ และความชำนาญงานเพื่อการเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานแล้ว การฝึกอบรมยังสามารถใช้แก้ปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่ไว้วางใจ ความสัมพันธ์ภาพของคนในหน่วยงาน ปัญหาทัศนคติ หรือปัญหาอื่นๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการอบรม โดยใช้เทคนิคการอบรมที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมที่ดี

การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยีของโลกอย่างรวดเร็วทำให้เกิดช่องว่างของความรู้ของทุกหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมที่จะรับมือและแก้ไขปัญหา ปัจจัยในการแก้ไขปัญหาต้องให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่บุคลากรในหน่วยงาน ที่มีความจำเป็นมากขึ้น เพราะการศึกษาและการฝึกอบรมเป็นการสร้างความแข็งแกร่งและความสามารถให้แก่บุคลากร โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีแทนแรงงาน ก็จะทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะที่สูงขึ้นเพื่อคงรักษาสภาพการทำงานไว้

การแข่งขันที่เพิ่มความรุนแรงทำให้ทุกหน่วยงานจะต้องหาวิธีการทำงานให้ กระชับและให้ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม ดังนั้นภารกิจในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ต้องมีความจำเป็นเพื่อที่จะยกระดับทรัพยากร บุคคลที่มีคุณค่าขององค์กรให้เข้มแข็งมีคุณค่ามากขึ้น โดยการยกระดับและจัดตั้ง “ศูนย์เพื่อการ ฝึกอบรมขึ้น โดยเฉพาะ”

เสนห์ จูย์โต (2548: 32) กล่าวว่าในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะเฉพาะ เรื่องให้กับบุคลากร มีการอบรมในรูปแบบอื่นๆ ที่เป็นการพัฒนาฝีมือสมรรถนะความสามารถ บุคลากร ดังนั้นการฝึกอบรมจะถูกแบ่งตามลักษณะประเภทของการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ เป็นการฝึกอบรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่ หรือ การเริ่มต้นโครงการ โดยทั่วไปผู้เข้ารับการอบรมในระยะที่เริ่มปฏิบัติงาน เนื้อหาของการฝึกอบรม จะเน้นที่ภารกิจที่จะเริ่ม และภารกิจทั่วไป

2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ เป็นการอบรมสำหรับบุคลากรที่ทำงานแล้ว หรือผ่านระยะเวลาการทดลองงาน การฝึกอบรมจะจัดเป็นระดับที่แตกต่างกัน โดยทั่วไปจะมี เรื่องการบริหารทั่วไป การอบรมเฉพาะหน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่อง

3. การฝึกอบรมในโครงการ เป็นการอบรมที่จัดให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน โครงการเป็นการ อบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากร ส่วนใหญ่เป็นการอบรม ทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ

4. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับข้อมูล ใหม่ๆ หรือวิทยาการสมัยใหม่ เป็นการฟื้นฟูแนวความคิดเพื่อการพัฒนาตนเองสำหรับผู้ที่ทำงานมา นานและความรู้เริ่มตื้นตัน

โดยทั่วไปบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องเข้ารับการอบรมใน ระดับที่ต่างกัน เฉพาะเรื่องเฉพาะทางด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะผู้ที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่จะต้องพิจารณาว่าใครมีความเหมาะสม มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการ อบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สามารถตัดสินใจได้ว่าสมควรจะอบรมเรื่องใด เมื่อใด และใคร เป็นผู้เข้ารับการอบรมบ้าง ในการประเมินความจำเป็นในการอบรมจะบอกให้ทราบถึงความ ต้องการที่ยังขาดตกบกพร่องไป หรือบอกให้ทราบถึงสิ่งที่ยังด้อยมาตรฐาน ทั้งในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการอบรม ในขณะเดียวกันก็ จะเป็นการตรวจสอบสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการฝึกอบรมวิทยากรมีส่วนสำคัญที่จะทำหน้าที่เสมือนผู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นผู้กระตุ้น และเป็นผู้แนะนำ และเป็นแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะต้องกำหนด

เกณฑ์และโครงสร้างเพื่อจะช่วยให้แต่ละคนได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมจะช่วยในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคนในทีม โดยให้มีส่วนส่งเสริมร่วมมือกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วิธีการที่ใช้เป็นเครื่องมือในการอบรมอย่างมีส่วนร่วมคือการใช้วิธีการทางการศึกษา เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้ เป็นไปได้ทั้งเครื่องมือที่ใช้เป็นเครื่องมือในการสอนที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือของการอบรมอย่างมีส่วนร่วม อันจะใช้เป็นกลไกที่สำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดประสิทธิภาพในการเรียนรู้และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการอบรมประกอบด้วยดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด วิทยากรผู้บรรยายจะเป็นผู้นำเสนอเนื้อหาทางวิชาการ ให้แนวคิด ทฤษฎี หรือข้อเท็จจริงต่างๆ โดยวิทยากรเตรียมไว้ล่วงหน้า เนื่องจากการบรรยายเป็นการสื่อสารทางเดียว ผู้บรรยายจำเป็นต้องใช้สื่อทางการศึกษาต่างๆ ประกอบการบรรยาย

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจากผู้เข้ารับการอบรม หรือเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหา โดยวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดต่างๆ โดยไม่ตัดสินว่าความคิดของใครผิดหรือถูก แต่วิทยากรจะเป็น ผู้แยกหมวดหมู่ให้เห็นชัด

3. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์กรณีใดกรณีหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง ที่เป็นจริง หรือ เสมือนจริง โดยยกเอามาให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ วิเคราะห์ หาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน

4. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique) เป็นเทคนิคในการเรียนการสอนอย่างหนึ่ง วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลายหลากเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยในการเปิดประเด็นอภิปราย

5. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรืออาจเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

6. กลุ่มทำงาน (Working Group) เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งของการฝึกการทำงานร่วมกันอันหมายถึง การฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็น การฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

7. การดูงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นเทคนิคทางการศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดผลดีขึ้น

8. สถานการณ์สมมุติ (Simulation Playing) เป็นการแสดงเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง

9. ละครคน (Drama Theatre) เป็นเทคนิควิธีการทางการศึกษาอย่างหนึ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคไปใช้ในการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม เป็นการแสดงออกในเรื่องการพัฒนาโดยใช้ละครเจียบสื่อความหมาย แทนการใช้คำพูด

10. เกมสักร่วม (Group Games) เป็นการศึกษาที่มีลักษณะของการทำกิจกรรมเป็นกิจกรรมกลุ่ม จะมีลักษณะของการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมสักร่วมจะมีเอกลักษณ์เฉพาะ มีกติกา และมีจุดหมายของการเรียนรู้ที่ต่างกัน

ในการฝึกอบรมปัจจัยของกระบวนการเรียนรู้ที่บรรจุไว้ในหลักสูตร คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้รับหลังจากการอบรม การที่จะวัดความรู้และการพัฒนาในการเรียนรู้ในการเข้ารับการอบรมจะต้องมีวิธีประเมินผลและติดตามประสิทธิภาพ โดยการสร้างแบบวัดหรือแบบทดสอบที่ดีเป็นมาตรฐาน

ความต้องการด้านการฝึกอบรม เป็นการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เพื่อศึกษาสภาพของปัญหาที่จะได้รับการแก้ไข หรือได้รับการปรับปรุงและนำมาแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ความต้องการในการฝึกอบรมมีอยู่ทุกหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในขององค์กร ในส่วนปัจจัยภายในองค์กร ขึ้นอยู่กับความพร้อมของบุคลากรว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ในส่วนของปัจจัยภายนอก วิทยาการและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรที่จะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้อง เพื่อเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพขององค์กร มาตรฐานงาน และการบริการ บางครั้งความต้องการด้านการฝึกอบรมมาจากปัญหาข้อขัดข้อง และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น มีการสิ้นเปลืองที่เพิ่มสูงมากขึ้น มาตรฐานการทำงานต่ำลง มีระยะเวลาในการทำงานมากขึ้น ขาดการเรียนรู้ในการทำงาน มีอุบัติเหตุเพิ่มขึ้น การใช้ประโยชน์จากเครื่องมือไม่เต็มที่ การออกงานและการขาดงานมีเพิ่มมากขึ้น มีการร้องทุกข์ จากปัญหาเหล่านี้อาจสรุปได้ว่าความต้องการในการฝึกอบรม มีความต้องการในการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันปัญหา หรือเพื่อพัฒนา ที่มีระดับความรุนแรงจำเป็นทำให้ต้องมีการฝึกอบรม ดังนั้นการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมจึงเป็นการหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม โดยผู้เกี่ยวข้อง 3 ฝ่าย ได้แก่

ฝ่ายฝึกอบรม ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการออกแบบสอบถามหรือสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม โดยกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานอย่างชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญและความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้น มีการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม จัดปฏิทินการฝึกอบรม การประมาณค่าใช้จ่ายแต่ละหลักสูตร การจัดเตรียมสถานที่ในการอบรมและสัมมนา

ฝ่ายบริหาร มีหน้าที่โดยตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และกำหนดวิธีการที่จะแก้ไขทั้งวิธีการฝึกอบรมและวิธีการอื่นที่เหมาะสม เพื่อพัฒนาเจตคติจิตสำนึกและพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

ฝ่ายบุคลากร ต้องมีหน้าที่โดยตรงในการให้ความร่วมมือในการระบุปัญหาความต้องการของตัวเองว่าต้องการพัฒนาในด้านใด การที่บุคลากรระบุถึงความต้องการย่อมแสดงให้เห็นว่าเป็นความต้องการที่แท้จริงที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยจะนำความรู้ที่ได้ไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน

ในการสำรวจความต้องการในด้านการฝึกอบรม มีหลายวิธีแต่ต้องพิจารณาจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ได้แก่ ความต้องการในสภาพปัจจุบัน ในอนาคต และพิจารณาจากสิ่งที่บุคลากรต้องการได้แก่ ความรู้เพิ่มขึ้น ทักษะเพิ่มขึ้น ทศนคติที่ดีขึ้น พิจารณาจากความต้องการขององค์กร พิจารณาจากกลุ่มเป้าหมาย การฝึกอบรมนับได้ว่าเป็นงานที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อเป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ที่ดีขึ้นด้วยการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะบรรลุผลสำเร็จเพียงใด จำเป็นต้องมีวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การดำเนินการฝึกอบรมเพียงบางขั้นตอนของกระบวนการฝึกอบรม จะทำให้ผู้บริหารไม่เห็นประโยชน์ที่ได้รับอย่างแท้จริง กระบวนการฝึกอบรมนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดแผนการฝึกอบรม จะทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมจริงๆ นั้น มีการปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างไร และมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดจึงต้องจัดการฝึกอบรม อีกทั้งทำให้ทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ตรงเป้าหมาย ทำให้ทราบว่าต้องใช้เทคนิควิธีเครื่องมือ และสิ่งที่จะอำนวยความสะดวกต่างๆ อะไรบ้าง และทำให้ทราบว่าการฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุผลสำเร็จและมีความคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่เพียงใด กระบวนการฝึกอบรมที่ดี ย่อมก่อประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรอย่างมากมายไม่ว่าจะเป็นการพัฒนา หรือแก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม ย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิภาพ และเพิ่มคุณค่าของตัวบุคคล สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและพึงพอใจในการทำงาน ขจัดความล้าสมัยของทักษะการปฏิบัติงาน รักษาความได้เปรียบทางการผลิต ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ เพื่อให้จำนวนลูกค้าเพิ่ม ผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการบริการมากขึ้น สามารถทำกำไรและการลงทุนเพิ่ม อันจะมีผลต่อการปรับปรุงสถานะเศรษฐกิจให้ดีขึ้น การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคคลทั้งหมดภายในหน่วยงานทั้งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา

และผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาดนเองในทุกๆ ด้าน นอกจากนั้นยังเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดผลดีโดยตรง ทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กรนั้นแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานโดยรวมทั้งที่เป็นระบบย่อย และระบบใหญ่ภายในสังคมอีกด้วย (เชษฐา เทียมเพชร. 2534 : 3)

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรม เป็นมิติใหม่ของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนางานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ โดยการมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักขององค์กรนั้นๆ เป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาติ กิจยรรยง และ อรจิย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2539 : 6) ที่กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรอย่างมากดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยเพิ่มพูนรายได้ และสร้างผลกำไรให้แก่ องค์กร
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีความชำนาญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และบุคลากรที่มีความรู้ดียังสามารถช่วยป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้
3. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสร้างความพร้อมในการขยายตัวขององค์กร สามารถขยายไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรรองรับการขยายตัวขององค์กร
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย หรือกำลังจะได้รับมอบหมายจะช่วยบุคลากรของหน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี ย่อมส่งผลไปถึงลูกค้าที่มาใช้บริการกับองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

พิชัย ลิขิตพัฒน์ไพบูลย์ (2536 : 130) ในกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลก ธุรกิจ อันเนื่องมาจากอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศ แนวคิดด้านการจัดการสมัยใหม่ และรูปแบบการค้าระหว่างประเทศ ที่ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างมากยิ่งขึ้น องค์กรในปัจจุบันจึงต้องปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการ ในรูปแบบของ “การปรับปรุงและการจัดการระบบคุณภาพในองค์กร” ซึ่งเป็นการสร้างมาตรฐานของผลิตภัณฑ์และบริการให้สูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพ และการบริการ แต่การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน หากบุคคลในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้การพัฒนากระบวนการคุณภาพเป็นไปได้โดยง่าย จะเห็นได้ว่าระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในโลกปัจจุบัน เช่น ระบบจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร

(Total Quality Management TQM.) ก็ได้ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือของบุคลากรขององค์การเป็นอันดับแรก และต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่อยู่ในองค์การให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ด้วยเห็นผลดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ

จกถนี ชุตินาเทวินทร์ (2542 : 126) การอบรมอย่างมีส่วนร่วมเป็น “กระบวนการ” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ ผู้เข้ารับการอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมตั้งแต่ การวางแผน การเตรียมการ การออกแบบหลักสูตร การดำเนินการอบรม รวมทั้งการติดตามประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทักษะของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นการจัดหลักสูตรเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าอบรมอย่างแท้จริง ผู้เข้ารับการอบรมจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ทำให้เกิดความกระตือรือร้น เพิ่มความมุ่งมั่น (Commitment) ให้กับผู้อบรมที่จะกระทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น นอกจากนี้การอบรมอย่างมีส่วนร่วมยังเป็นกระบวนการเรียนรู้จากพื้น ฐานประสบการณ์ (Experiential Learning) ที่ดึงเอาประสบการณ์ชีวิตของผู้เรียนมาใช้สังเคราะห์ เพื่อให้เกิดความคิดรวบยอด เกิดความลุ่มลึก เกิดความเข้าใจและสามารถที่จะบูรณาการและผสม ผสานให้เข้ากับประสบการณ์ใหม่ ขณะเดียวกันก็ได้ผนวกกระบวนการเรียนการสอนแบบค้นคว้า (Self-Discovery) ว่าอะไรที่ตนเองรู้อยู่แล้ว และอะไรที่ตนเองจะสามารถเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด อันเป็นความจำเป็นต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม ฉะนั้นการประยุกต์เอาหลักการมีส่วนร่วมไปใช้ในการฝึกอบรมรูปแบบต่างๆ จึงเป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนารูปแบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วมเป็นการดึงเอาธรรมชาติของคนที่ปกติและชอบที่จะรวมกลุ่มกัน เอามารวมกลุ่มกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ฉะนั้นการพัฒนาทักษะของการทำงานร่วมกันจึงไม่ใช่เรื่องยาก ถึงแม้ว่าการมีส่วนร่วมจะต้องการทักษะ หรือกฎ กติกา ข้อปฏิบัติที่ดีในการกระทำกิจกรรมหรือการทำงานกันอย่างมีส่วนร่วมอยู่พอสมควร เช่น ทักษะของ การทำงานเป็นทีม หลักของการเห็นพ้องเป็นต้น

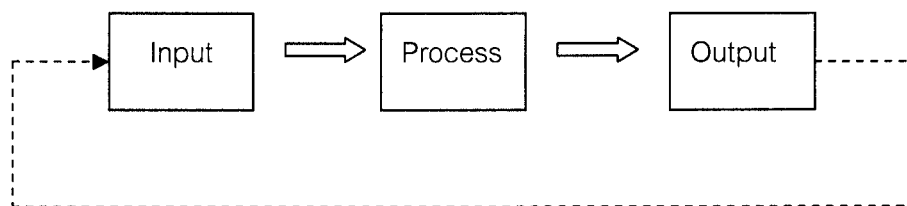
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2533 : 19) ระบุว่า “การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล” การศึกษา การพัฒนาบุคคล และการฝึกอบรมล้วนแต่มีลักษณะที่สำคัญๆ คล้ายคลึงกัน และเกี่ยวข้องกันจนดูเหมือน จะแยกออกจากกันได้ยาก การศึกษา เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติในเรื่องต่างๆ ไปอย่างกว้างๆ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมได้เป็นสำคัญ ถึงแม้ว่า การศึกษายุคปัจจุบันจะเน้นให้ความสำคัญแก่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก (Student-Centered) ทั้งในด้านการจัด เนื้อหาการเรียนรู้อะดับ ความยากง่ายและเทคนิคการเรียนรู้ เพื่อให้ตรงกับ ความสนใจ ความต้องการ ระดับสติปัญญา

และความสามารถของผู้เรียนก็ตาม การศึกษาโดยทั่วไปก็ยังคงเป็นการสนองความต้องการของบุคคล การพัฒนาบุคคล เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับบุคลากรระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร เพื่อให้สามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง และเป็น การมุ่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ไป อย่างกว้างๆ จึงเป็นการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง การพัฒนาบุคคล เป็นกิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์การได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคล ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ นิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counseling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการที่ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation)

แนวคิดในการพัฒนาบุคคล แบ่งเป็นจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เป็น 3 ประการ คือ (จกกลนั ชุตติมาเทวินทร์ 2542: 18-32)

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
2. เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
3. เพื่อให้ความก้าวหน้าในอาชีพ

โดยแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคคล ได้เป็น 2 รูปแบบ มิติผลาด!



(Feedback)

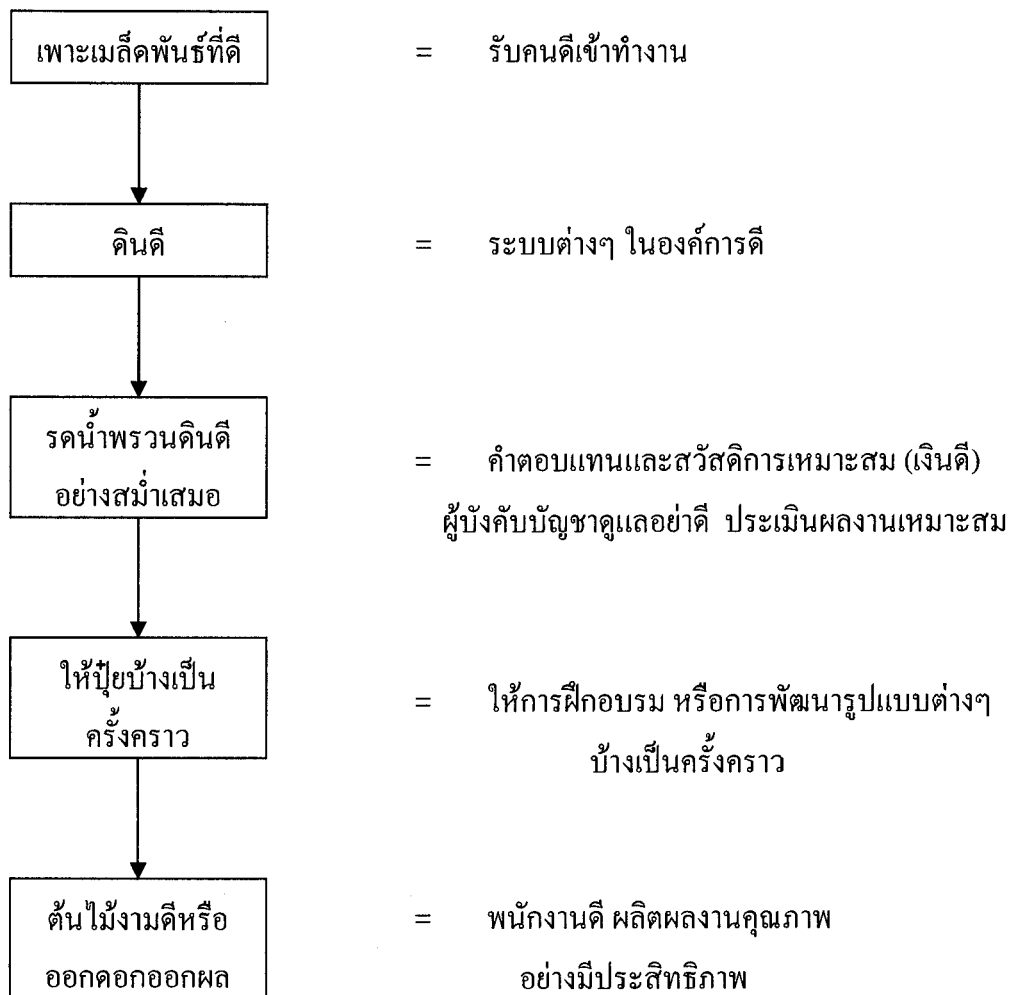
แนวคิดนี้มองการพัฒนาบุคคลในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

1. Input หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

2. Process หรือกระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน (Job Rotation)

3. Output หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบ เป็นข้อมูลย้อนกลับ หรือ Feedback เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

Agricultural Model หรือแนวคิดเชิงเกษตร ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคคล เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าควรจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังนี้



กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ
ได้แก่

- 1.1 ให้ทำงานแทนกัน (ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก)
 - 1.2 แบ่งความรับผิดชอบ (แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบตัดสินใจบ้าง)
 - 1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ (มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานหรือเปล่า)
 - 1.4 Understudy (เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นไต่ขึ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ที่ทำงานขึ้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถทำแทนกันได้)
 - 1.5 Rotation (การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน Job Rotation เปลี่ยนสถานที่ทำงาน Location Rotation)
2. กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงานหรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการเช่น
 - 2.1 การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร (In House Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคคลภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อมๆ กันที่ละจำนวนมากๆ (Class Room Training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร
 - 2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุม
 - 2.4 คู่มือ เป็นการใช้การบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น
 - 2.5 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงอื่นๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On The Job Training ได้แก่
 1. การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคคลลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ Coaching นี้ อาจหมายรวมถึง การเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์กรด้วยก็ได้
 2. การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction / Job Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือ ทักษะ ในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้ เช่น

- การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-Promotion Training) จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้
- กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่นๆ เช่น การทดสอบ การมอบทำงานวิชาการ

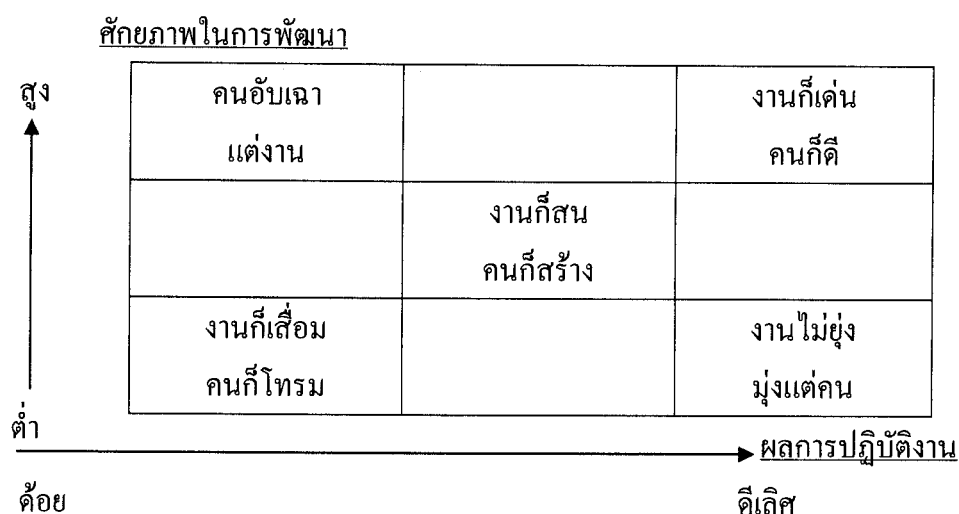
4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกันพัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองในหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างนิสัยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ เช่น

- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือ Quality Control Circles Q.C.C.
- กิจกรรมข้อเสนอแนะ
- กิจกรรม 5 ส.

การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคล

เนื่องจากการพัฒนาบุคคลเป็นการลงทุน (Investment) ซึ่งย่อมจะต้องการผลตอบแทนมาสู่องค์กร จึงควรเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลให้เหมาะสม เพื่อลดการสูญเปล่า มีแนวคิดในการเลือกใช้กิจกรรมไว้ 3 แนวทาง คือ

แนวทางที่ 1 พิจารณาที่ตัวบุคคลถึงศักยภาพในการพัฒนา (Potentiality) เมื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ดังที่แสดงไว้ในตารางข้างล่างนี้



พวก High Flyer คือ กลุ่มบุคลากรที่องค์กร ควรพัฒนาด้วยกิจกรรมทางการบริหาร จึงจะได้ผลดี เนื่องจากมีศักยภาพในการพัฒนาสูง และในขณะเดียวกันมีผลการปฏิบัติงานดีเลิศ สมควรที่องค์กรจะลงทุนให้พัฒนามากที่สุด

พวก Work Horse คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรพัฒนาด้วยการฝึกอบรม หรือการวางแผนการพัฒนาอาชีพ เนื่องจากมีทั้ง ศักยภาพในการพัฒนา และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง สมควรที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งไปตามลำดับระหว่างการพัฒนา

พวก Dead Wood คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการพัฒนาด้วยกิจกรรมร่วมระหว่าง พนักงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึกในการปรับปรุงและพัฒนาเป็นสำคัญ

แนวทางที่ 2 เลือกกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากนโยบายขององค์กร หากกิจกรรมใดที่มีได้รับการสนับสนุนจากนโยบายของหน่วยงาน ก็อาจนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ

แนวทางที่ 3 เลือกกิจกรรมในการพัฒนาองค์กร โดยพิจารณาถึงโครงสร้างให้เกิดความสมดุลระหว่าง “คนกับงาน” ของบุคลากรรายดังกล่าวประกอบด้วย ดังที่แสดงในตารางข้างล่างนี้

ศักยภาพในการพัฒนา

มาก ↑ น้อย	คนอับเฉา แต่งาน	งานที่เคঁ่น คนที่คืด
		งานที่สน คนที่สร้าง
	งานที่เสื่อม คนที่โทรม	งานไม่ยุ่ง มุ่งแต่คน
	← น้้นมนุษย์สัมพันธ์ → มาก	

แนวความคิดนี้ เน้นถึงการพัฒนาบุคคลให้มีความสมบูรณ์พร้อมในทุกด้าน โดยไม่ขาดด้านใดด้านหนึ่งจนทำให้บุคลากรรายใดรายหนึ่งไม่สามารถประสบผลสำเร็จในสายงานของตนได้ในระยะยาว

เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ กับการบริหารงานฝึกอบรม

หลักและเทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการฝึกอบรม ขั้นตอนเหล่านี้ได้แก่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การเตรียมเนื้อหาหลักสูตร การวางแผนการฝึกอบรม และการประเมินผลการฝึกอบรม อาจเป็นเพราะว่า ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ อาจไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน ฝึกอบรม โดยตรง แต่วิธีปฏิบัติในการวิจัยมีหลายขั้นตอน ที่สามารถนำมาใช้ในการฝึกอบรม คือ (วิจิตร อวาระกุล 2540: 23-39)

1. การรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตการณ์ การสัมภาษณ์ การออกแบบสอบถาม การสำรวจและวิเคราะห์เอกสาร

2. การประเมินและวิเคราะห์ข้อมูล

3. การนำผลที่ได้มาใช้

การนำเอาขั้นตอนในการวางแผนและดำเนินการวิจัย คือ การตั้งปัญหา การตั้งสมมติฐาน การตัดสินใจเลือกวิธีรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ตีความข้อมูล การเสนอและรายงานผลมาใช้ในการบริหารงานฝึกอบรมจะช่วยทำให้ผลการดำเนินงาน ในแต่ละขั้นตอน มีความหมายและน่าเชื่อถือมากขึ้น เช่น การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม หากมีการดำเนินการ เพื่อให้ได้คำตอบที่แน่นอนว่าอะไรคือปัญหาในการทำงานอย่างแท้จริง ก็จะทำให้การจัดฝึกอบรมได้สมเหตุสมผล

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้จำแนกงานวิจัยที่ศึกษาค้นคว้าในประเด็นดังนี้

4.1 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

แพรวพรรณ แสงทองรุ่งเจริญ และคนอื่นๆ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2544 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษาต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของตนเอง พบว่า สมรรถนะเชิงวิชาชีพโดยรวม สมรรถนะเชิงวิชาชีพด้านความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาล และความสามารถในการบริหารและภาวะผู้นำ และลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ตามความคิดเห็นของผู้สำเร็จการศึกษาอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะเชิงวิชาชีพด้านความสามารถด้านวิชาการและการวิจัย อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความคิดเห็นของหัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าเวร พยาบาลประจำการหรือผู้ร่วมงานต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา พบว่า สมรรถนะเชิงวิชาชีพ และลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ ของผู้สำเร็จการศึกษา ระหว่างผู้สำเร็จการศึกษา หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าเวร และพยาบาลประจำการหรือผู้ร่วมงาน พบว่า ความคิดเห็นระหว่างผู้สำเร็จการศึกษา หัวหน้าหอผู้ป่วย หัวหน้าเวร พยาบาลประจำการหรือผู้ร่วมงานที่มีต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในด้านสมรรถนะเชิงวิชาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และลักษณะบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินมีสมรรถนะ โดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ ร้อยละ 10.1 นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญด้านเทคนิคได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 9.3 ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสารสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านการให้บริการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, .001 และ .05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 3.7, 7.7 และ 4.7 และตัวแปรลักษณะส่วน

บุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร สามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.3

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550 : บทคัดย่อ) จากผลการวิจัยเรื่อง “Competency-Based HR Applications: Results of A Comprehensive E-Survey” ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างสมาคมการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับบริษัทที่ปรึกษา Arthur Anderson และ Schoonover Group Alliance เพื่อสำรวจว่าองค์กรต่างๆ จำนวน 300 แห่งในสหรัฐอเมริกามีการประยุกต์ใช้สมรรถนะ เช่นไร การศึกษานี้พบว่า แต่ละหน่วยงานนิยามคำว่า “สมรรถนะ” แตกต่างกันไป และมีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย ยกที่จะเป็นแบบฉบับเดียวกัน บางแห่งนิยามคำว่าสมรรถนะมุ่งหมายถึง ปัจจัยพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน บางแห่งระบุสมรรถนะไว้อย่างกว้างๆ ว่าเป็นความรู้ ทักษะและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน นิยามที่หลากหลายนี้สืบเนื่องจากการปรับให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนไป การศึกษาวิจัยนี้ยังพบว่า ผู้ประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะที่มีประสบการณ์และมีความเข้าใจที่ดี มักพัฒนาโมเดลสมรรถนะที่ครอบคลุมและลึกซึ้งมากกว่า โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า สมรรถนะทำอะไรได้บ้างมากกว่าที่จะคำนึงว่าสมรรถนะเป็นอะไร นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ประยุกต์ใช้ที่มีความเข้าใจเรื่องสมรรถนะดีมักจะ

1. ประยุกต์เอาพฤติกรรมเข้าสู่การทำงานที่ดีเลิศ
2. นิยมใช้มาตรวัดหรือผลสัมฤทธิ์ ประสบการณ์สำคัญๆ เป็นส่วนหนึ่งของโมเดลสมรรถนะ
3. ใช้เกณฑ์หลากหลายแง่มุม เพื่อชี้วัดความสำเร็จ

มีการนำโมเดลสมรรถนะไปปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในหลายๆ ด้าน เรียงตามลำดับความนิยมเป็นดังนี้ คำพรรณานำที่งาน การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา นอกจากนี้ ผู้ตอบการวิจัยยังได้รายงานว่า กำลังคิดที่จะนำไปปรับใช้ให้มากขึ้นเพื่อการวางแผนกำลังคนในเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ การวางแผนเพื่อการพัฒนา และการวางแผนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง แนวโน้มเป็นที่เห็นได้ชัดว่า ทุกกลุ่มต่างมีเป้าหมายของการประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะที่มุ่งสร้างความคุ้มค่าที่คิดเป็นเม็ดเงิน โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์มาบ้างแล้วต้องการใช้สมรรถนะเพื่อการริเริ่มต่างๆ เกี่ยวกับกำลังคนที่มีศักยภาพสูงที่จะให้ผลกระทบทางธุรกิจ หลายองค์กรให้ความสำคัญว่าจะสามารถนำโมเดลสมรรถนะไปใช้ในเชิงยุทธศาสตร์ได้เช่นไร อาทิ เพื่อการกำหนดค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคนเชิงยุทธศาสตร์ และการสืบทอดตำแหน่ง แม้ว่าตามคำรายงานแล้วจะได้ผลน้อยกว่าด้านอื่นๆ อย่างไรก็ดี งานวิจัยเชิงสำรวจในครั้งนี้พบว่า

1. มีผู้รายงานว่า การปรับโมเดลสมรรถนะไปใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ค่าตอบแทน และการวางแผนกำลังคนเป็นที่ได้ผลน้อย ส่วนใหญ่ต่ำกว่า 50% (ระหว่าง 19 - 53%)

2. ความได้ผลมากน้อยเพียงไร ขึ้นกับระดับความชำนาญการและความรู้ความเข้าใจ ขององค์การที่ใช้ การนำเอาโมเดลสมรรถนะไปบังคับใช้กับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหัวใจสำคัญของการนำไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จ เห็นได้จากคำรายงาน ของผู้ใช้ที่มีความชำนาญการที่แจ้งว่าประสบความสำเร็จอย่างสูงมากในการนำไปใช้ กับการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบประการหนึ่งที่น่าสนใจและอาจเป็นประเด็นที่ไม่น่า “อภิมรณ” ของ การศึกษาครั้งนี้ คือ ระดับความพึงพอใจตามการรับรู้ต่อผลลัพธ์จากการนำเอาโมเดลสมรรถนะมาใช้ ประมาณ 37% ขององค์การ เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างมากต่อการ นำเอาโมเดลสมรรถนะมาใช้ มีปัจจัยบางประการที่ขัดขวางความสำเร็จของการนำมาใช้ การออกแบบและการติดตั้งระบบสมรรถนะเป็นความพยายามที่ต้องใช้เวลาที่ฝ่ายบริหารของ หน่วยงานต้องทำความเข้าใจถึงโอกาสที่จะได้รับจากต้นทุนมนุษย์ โดย 1) สร้างความกระจาง เกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จเชิงพฤติกรรม และ 2) เชื่อมโยงเข้าสู่การประยุกต์ใช้ ด้าน HR การ ริเริ่มต่างๆ ไม่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบที่ต้องการได้เนื่องจากเพราะพบอุปสรรคนานาประการ ดังต่อไปนี้

1. ขาดความชำนาญ ขาดทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดีในการกำหนด โมเดลสมรรถนะ การออกแบบแนวทางประยุกต์ใช้และแผนการดำเนินการที่นำไปสู่การปฏิบัติ อย่างจริงจัง

2. ขาดการได้รับการสนับสนุน โดยเฉพาะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้ เสียที่สำคัญ หลายหน่วยงานมีการขับเคลื่อนในฐานะโปรแกรม HR โดยที่ไม่ได้รับการสนับสนุน ดำเนินการจากฝ่ายบริหาร ขณะที่ความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวคิดนี้จากส่วนฝ่ายต่างๆ ถือเป็น หลักประกันต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนด้วย

3. ความจำเป็นเร่งด่วนที่มีมากมายและแย้งกับ ผู้ตอบหลายแห่งรายงานว่า การ ดำเนินการงานด้าน HR เพิกเฉยต่อการยึดมั่นต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์กระบวนการหลัก โครงสร้างขององค์การ และการสนองทางการเงิน

4. ขาดทรัพยากรบุคคล จัดวางบุคลากรไม่ตรงกับทักษะฝีมือความสามารถ การ ประยุกต์ใช้ให้เกิดมรรคผลจำต้องมีทีมงานเพื่อช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลาหนึ่ง ความ พยายามผลักดันเรื่อง โมเดลสมรรถนะของหน่วยงานล้มเหลวเนื่องเพราะไม่มีบุคคลที่เหมาะสม

ปฏิบัติหน้าที่หลัก (เช่น หัวหน้าโครงการ ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ผู้สนับสนุนโน้มน้าว) องค์การเกิดการสูญเสียบุคลากรที่ถือเป็นหลักในงานที่ได้รับมอบหมายนี้

5. ขาดงบประมาณ ปัญหาที่มีผู้รายงานมาก คือ “ถูกลักเงิน” ไม่เอาจริงกับการสร้างโมเดลสมรรถนะและขาดการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเพียงเพื่อช่วยให้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การทดลองนำร่อง และการบูรณาการสมรรถนะเข้าสู่กิจกรรมปกติของการบริหารงานบุคคลให้เกิดในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว โครงการใดๆ ที่เกี่ยวกับโมเดลสมรรถนะจำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนทัศนคติ กระบวนการ หรือนโยบายซึ่งถือเป็นมาตรการแทรกแซงที่ต้องใช้คน เวลา และงบประมาณสนับสนุนเป็นอย่างมาก

งานวิจัยนี้ยังพบทริเจนิตี้ที่ได้รับจากประสบการณ์ของหน่วยงานหรือบุคลากรที่ปรับใช้โมเดลสมรรถนะมาอย่างซ้ำของและประสบความสำเร็จด้วยหยาดเหงื่อ เอาประสบการณ์เข้าแลก ลงมือทำให้รู้แจ้งด้วยตนเอง บ้างเชื่อว่า ควรศึกษาจากตัวอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการสร้างโมเดล การออกแบบประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงจะเป็นแนวทางเพิ่มโอกาสสร้างความสำเร็จ

สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพของพนักงานฝ่ายผลิต ผลการวิจัยระยะที่ 1 พบว่าปัญหาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ และประสบการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การวิจัยระยะที่สอง คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างสำหรับศึกษาสาเหตุที่แท้จริง และวิธีการแก้ไขปัญหาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ คือ ผู้ให้ข้อมูลหลัก(Key Informant) จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์แบบห้อยลิ้น (In-Dept Interview) ผลการวิจัยระยะที่ 2 พบว่า สาเหตุของปัญหาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ คือ ลักษณะไม่ชัดเจน ใช้อุปกรณ์ค้นหาไม่ถูกวิธี ตรวจสอบไม่ครบถ้วน และขาดความรู้ความเข้าใจ ทั้งนี้ ในแต่ละสาเหตุ ได้ระบุถึงวิธีการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้สามารถใช้วิธีการเหล่านั้นมากำหนดเป็นความต้องการหลัก สำหรับสร้างเทคโนโลยีพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ ในการวิจัยเชิงกึ่งทดลองได้ การวิจัยระยะที่สาม คือ การวิจัยเชิงกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ พนักงานกลุ่มควบคุมจำนวน 31 คน และพนักงานกลุ่มทดลองจำนวน 27 คน รวมจำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ เทคโนโลยีพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ ของพนักงานฝ่ายผลิต เพื่อการทดลองใช้และประเมินผลการใช้เทคโนโลยี อันได้แก่ อุปกรณ์ และเครื่องมือเสริมสร้างสมรรถนะด้านค้นหาจุดบกพร่อง ด้านการเปรียบเทียบชิ้นงานกับแบบ ด้านการตรวจสอบด้วยเครื่องมือ และด้านการคัดแยกชิ้นงาน ผลการวิจัยระยะที่ 3 พบว่า การประเมินสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ หลังการทดลองใช้เทคโนโลยี ระหว่างกลุ่ม

ตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังพบว่า สมรรถนะการควบคุมคุณภาพมีประสิทธิภาพเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านค้นหาจุดบกพร่อง ด้านการตรวจสอบด้วยเครื่องมือ และด้านการคัดแยกชิ้นงาน ส่วนสมรรถนะด้านการเปรียบเทียบชิ้นงานกับแบบ พบว่ามีประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด การวิจัยระยะที่ 4 คือ การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อศึกษาผลของการพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ โดยใช้แบบตรวจสอบข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริง จากฐานข้อมูลตามดัชนีชี้วัดผลการควบคุมคุณภาพของพนักงานฝ่ายผลิต เป็นเครื่องมือในการวิจัยนี้ ผลการวิจัยระยะที่ 4 สรุปได้ว่า สมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพหลังการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มขึ้นจาก 1.88 เป็น 3.5 และลดของเสียได้ตามเป้าหมาย คือ ไม่เกินร้อยละ 0.2

4.2 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

พร ศรียมก (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) วิธีการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การสาธิต อินทราเน็ตและการสอนแนะ สำหรับสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทางด้านความรู้คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการบริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สมรรถนะทางด้านทักษะคือ ทักษะความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ทักษะในการสอนงานแบบต่างๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการพูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ สมรรถนะทางด้านเจตคติคือ เจตคติที่ดีต่อองค์กร ต่อลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา 2) รูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วยนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและการประเมินผล โครงการ และการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าวพบว่า เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโรงงานอุตสาหกรรม

วัลยาภรณ์ ทังสุภูติ (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านนโยบาย ด้านองค์กรและการจัดการ และด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ หรือมีผลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารกำลังคนอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถจำแนกรายละเอียดเป็นด้านได้ดังนี้ ปัจจัยด้านนโยบาย พบว่า นโยบายการบริหารงานของกระทรวงสาธารณสุขมีความสัมพันธ์ หรืออิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารกำลังคนของ

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญ ส่วน ปัจจัยด้านองค์กรและการจัดการ พบว่า การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารงานของหน่วยงาน โดยจะต้องมีการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ วัสดุทัศนและนโยบายของหน่วยงานให้บุคลากรทุกคนทราบ มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดอย่างมีนัยสำคัญ และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง มีความสัมพันธ์หรืออิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบการบริหารกำลังคนของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญ ตามลำดับ เนื่องจากเมื่อเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการพัฒนาคน หรือคัดเลือกคนที่มีความรู้ทันสมัยตามเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาปฏิบัติงาน โดยที่กฎหมายต่างๆ ก็จะเป็นกรอบในการบริหารกำลังคนด้วย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า สถานการณ์การบริหารกำลังคนของหน่วยงานสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ประสบปัญหา คือหน่วยงานสาธารณสุขจัดบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถที่มี บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่วนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาแล้วไม่ได้ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหรือหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้รับการพัฒนามา อีกทั้งหน่วยงานมีการทำงานแบบแยกส่วน ไม่ทำงานเป็นทีม และไม่มีการวางแผนการพัฒนาก้าวหน้าในวิชาชีพให้บุคลากรในองค์กร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรขาด ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ ซึ่งหน่วยงานสาธารณสุขควรให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรที่พัฒนาตนเอง หรือมีการเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าปรับเปลี่ยนตำแหน่งข้ามสายงานได้ โดยต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ อีกทั้งผู้บริหารควรมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

วาริต บุญสร้างสม (2549: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ของพนักงานบริษัทแมกซอน (ประเทศไทย) จำกัดการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ของพนักงานบริษัทแมกซอน (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า

1. พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ระดับมาก ร้อยละ 73.7 และความรู้ระดับปานกลาง ร้อยละ 20.5

2. พนักงานส่วนใหญ่มีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยมีระดับการรับรู้โดยเรียงจากมากไปหาน้อยคือ ด้านศักยภาพในการ แข่งขัน ด้านต้นทุนการผลิต ด้านคุณค่าของสินค้าและบริการและด้านการคุณภาพชีวิตในการทำงาน

3. อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และแผนกที่สังกัดของพนักงานที่ต่างกันมีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นคือ เห็นด้วยในด้าน การให้ความสำคัญกับลูกค้า ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม

5. อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่งงาน การได้รับการฝึกอบรม และแผนกที่สังกัดที่ต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อลักษณะการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. ความรู้กับการรับรู้ของพนักงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ดิลก พงษ์พงษ์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 ผลการวิจัยและพัฒนาปรากฏ ดังนี้ ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปได้ว่า ควรเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา 7 เรื่อง คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดประเมินผลการเรียน และการเทียบโอนผลการเรียน 4) การพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและแหล่งการเรียนรู้ 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และ 7) การนิเทศการศึกษา นอกจากนี้พบว่า

1. สภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูวิชาการ โรงเรียนหลังพัฒนามีผลการปฏิบัติโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. สมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังพัฒนาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ ซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 3. การวิเคราะห์ข้อมูล
- โดยมีรายละเอียดในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย นนทบุรี จำนวน 1,550 คน จำแนกตามตำแหน่งได้ดังนี้

กลุ่มตำแหน่ง ปรินญา	551	คน
กลุ่มตำแหน่ง ปวส.	404	คน
กลุ่มตำแหน่ง ปวช.	294	คน
กลุ่มตำแหน่ง ต่ำกว่า ปวช.	301	คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.2.1 กำหนดลักษณะจากกลุ่มตัวอย่าง โดยศึกษาจากโครงสร้างตำแหน่งงาน พนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย วิศวกร สถาปนิก นิติกรวิทยากร นักคอมพิวเตอร์ ช่าง พนักงานวิชาชีพ

1.2.2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane's (1967: 886-887) โดยใช้สูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ โดยการศึกษาให้เท่ากับร้อยละ 5 (0.05)

แทนค่า

$$n = \frac{1550}{1 + 1550(0.05^2)}$$

$$n = 318$$

ดังนั้น ขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 318 คน จำแนกตามตำแหน่งงาน ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratification Random Sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 318 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

สายงาน	จำนวนผู้ปฏิบัติงานในสายงาน(คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง(คน)
อพค.	66	14
อวส.	187	38
อสส.	413	85
อกส.	786	161
อสล.	98	20
รวม	1,550	318

ปานกลาง	แปลว่า มีปัญหาปานกลาง	ระดับคะแนน 3 คะแนน
น้อย	แปลว่า มีปัญหามาก	ระดับคะแนน 2 คะแนน
น้อยที่สุด	แปลว่า มีปัญหามากที่สุด	ระดับคะแนน 1 คะแนน
ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร		
มากที่สุด	แปลว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด	ระดับคะแนน 5 คะแนน
มาก	แปลว่า เห็นด้วยน้อย	ระดับคะแนน 4 คะแนน
ปานกลาง	แปลว่า เห็นด้วยปานกลาง	ระดับคะแนน 3 คะแนน
น้อย	แปลว่า เห็นด้วยมาก	ระดับคะแนน 2 คะแนน
น้อยที่สุด	แปลว่า เห็นด้วยมากที่สุด	ระดับคะแนน 1 คะแนน

2.4 ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนดังนี้

2.4.1 **ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity)** โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญได้แก่

- 1) นายณภดล สัมฤทธิ์ หัวหน้าคณะทำงานวิชาการและวางแผนสายงานรองผู้ว่าการพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- 2) รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- 3) ดร. วัฒนา ล่วงลือ ผู้อำนวยการสถาบันที่ปรึกษาและฝึกอบรม แห่ง

2.4.2 **ตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา แล้วทดลองใช้ (Try Out) กับพนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 60 คน จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) และค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค (α) ซึ่งได้ค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือรวม 0.875

2.4.3 **ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการปรับปรุงแบบแก้ไขแบบสอบถามก่อนนำไปเก็บข้อมูลดังนี้**

- 1) ขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามโดยจัดทำบันทึกจากผู้ทำการวิจัย (หัวหน้าแผนกเอกสารงานจ้าง)
- 2) นำแบบสอบถามไปให้ผู้แทนหน่วยงานทำการแจกและเก็บรวบรวมให้โดยชี้แจงวิธีการแจกและการทำแบบสอบถามอย่างชัดเจน

3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาทุกฉบับ หากแบบสอบถามฉบับใดไม่สมบูรณ์จะทำการเก็บข้อมูลใหม่อีกครั้ง เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์และครบถ้วน

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.2 ทำการวิเคราะห์เนื้อหาของสมรรถนะของบุคลากรใน สายงานรอง พัฒนาระบบส่ง ในทรรศนะของ Guba และ Lincoln ที่ได้เสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาการ จัดหมวดหมู่ของข้อมูล ดังนี้

3.2.1 จำนวนบุคลากรที่ตอบแบบสอบถามในเรื่องสมรรถนะ

3.2.2 การที่บุคลากรคิดว่าสมรรถนะมีความสำคัญและมีความน่าเชื่อถือ

3.2.3 ข้อมูลในเรื่องสมรรถนะบางเรื่องมีความเด่นกว่าข้อมูลอื่นๆ ซึ่งควรจัดเก็บข้อมูลในเรื่องสมรรถนะบางเรื่องมีความโดดเด่นกว่าปัญหาทั่วไป

3.3 ผู้วิจัยได้ทำการลงรหัส (coding) และนำมาประมวลผลข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอและสรุปผลในการวิจัย มีขั้นตอนดังนี้

3.3.1 ให้คะแนนและลงรหัส (Coding) เพื่อให้ข้อมูลอยู่ในรูปตัวเลข (รหัส) ที่เครื่องคอมพิวเตอร์สามารถอ่านได้

3.3.2 ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ แจกแจงความถี่ (Frequency) แสดงตารางแบบร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็น ของพนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติอ้างอิง ประกอบด้วย

2 กลุ่ม

(1) ค่า t-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

ตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป

(2) ค่า F-Test เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่าง

(3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล กับการพัฒนา
สมรรถนะ ของ พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ใช้สถิติ
ทดสอบไคสแควร์ (Chi-Square)

4) เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของคะแนนมีดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง มีปัญหา/ต้องการน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง มีปัญหา/ต้องการน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง มีปัญหา/ต้องการปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง มีปัญหา/ต้องการมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง มีปัญหา/ต้องการมากที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร: กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบ การบรรยายประกอบตาราง โดยเรียงลำดับผลการวิจัยดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
- ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

เป็นการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	218	68.6
1.2 หญิง	100	31.4
รวม	318	100.0
2. อายุ		
2.1 21 – 30 ปี	17	5.3
2.2 31 – 40 ปี	128	40.3
2.3 41 – 50 ปี	151	47.5
2.4 51 – 60 ปี	22	6.9
รวม	318	100.0
3. อายุงาน		
3.1 1 – 10 ปี	15	4.7
3.2 11 – 20 ปี	137	43.1
3.3 21 – 30 ปี	151	47.5
3.4 มากกว่า 30 ปี	15	4.7
รวม	318	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่า ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	61	19.2
4.2 ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	61	19.2
4.3 ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	83	26.1
4.4 ปริญญา	113	35.5
รวม	318	100.0
5. ตำแหน่งงาน		
5.1 พนักงาน	236	74.2
5.2 หัวหน้าแผนก	3	0.9
5.3 หัวหน้ากอง	61	19.2
5.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	5	1.6
5.5 ผู้อำนวยการ	13	4.1
รวม	318	100.0
6. หน่วยงาน		
6.1 ฝ่ายแผนงานและโครงการระบบส่ง (อพค.)	22	6.9
6.2 ฝ่ายวิศวกรรมระบบส่ง (อวส.)	42	13.2
6.3 ฝ่ายสำรวจและที่ดินระบบส่ง (อสส.)	88	27.7
6.4 ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง (อกส.)	137	43.1
6.5 ฝ่ายสิ่งแวดล้อม (อสล.)	29	9.1
รวม	318	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ เพศชาย (ร้อยละ 68.6) เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 31.4) มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 47.5) ระดับการศึกษา ปริญญา (ร้อยละ 35.5) มีตำแหน่งงาน เป็นพนักงาน (ร้อยละ 74.2) ปฏิบัติงานหน่วยงาน อกส. มากที่สุด (ร้อยละ 43.1)

ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหา ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากความคิดเห็นด้านบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ และด้านสภาพแวดล้อมการพัฒนาสมรรถนะ รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.2-4.4

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหา ด้านบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ปัญหาด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม			
1.1 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องและชัดเจน	2.53	.60	3
1.2 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมได้สำรวจความต้องการในการฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.86	.60	6
1.3 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความพร้อมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.96	.55	7
2. ผู้บังคับบัญชา			
1.4 ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	3.39	.51	10
1.5 ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการนำผลการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานไปปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม	3.59	.54	11
1.6 ผู้บังคับบัญชานำผลการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานไปประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.75	.49	12

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาด้านบุคลากร	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
3. ผู้เข้ารับการศึกษา			
1.7 ผู้เข้ารับการศึกษาเข้าใจวัตถุประสงค์ในการพัฒนา สมรรถนะพื้นฐาน	2.57	.55	4
1.8 ผู้เข้ารับการศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา สมรรถนะพื้นฐาน	3.25	.73	8
1.9 ผู้เข้ารับการศึกษาที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา สมรรถนะพื้นฐานในการดำเนินการศึกษา	3.31	.57	9
4. วิทยากรผู้อบรม			
1.10 วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา สมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อเช่น “ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์”	2.11	.71	1
1.11 วิทยากรผู้อบรมมีความ สามารถในการถ่ายทอดเพื่อ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีความสุขและสนุกในการเรียนรู้	2.32	.73	2
1.12 วิทยากรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการศึกษาตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่น “การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้”	2.82	.82	5
รวมค่าเฉลี่ย	2.96	.71	

จากตารางที่ 4.2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมต่อปัญหาด้านบุคลากรในการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.96$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ปัญหาอันดับที่ 1 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.11$) ได้แก่ วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อเช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” ปัญหาอันดับที่ 2 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.32$) ได้แก่ วิทยากรผู้อบรมมีความ สามารถในการถ่ายทอดเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีความสุขและสนุกในการเรียนรู้ ปัญหาอันดับที่ 3 เป็นปัญหาระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$) ได้แก่ เจ้าหน้าที่ผู้ให้การศึกษามีความรู้ความเข้าใจ นโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องและชัดเจน

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหา ด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ปัญหาด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
1. การบรรยาย (Lecturing)			
1.1 มีเนื้อหาที่ถูกต้องทันสมัยในการบรรยายในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานเช่น“ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์”	2.47	.60	5
1.2 มีขั้นตอนวางแผนการบรรยายที่ดี โดยเริ่มจากนำเข้าสู่บทเรียน การสอนเนื้อหาและการสรุป	2.78	.57	7
1.3 มีการใช้คำถามแทรกเป็นระยะ ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้	3.21	.55	10
2. การระดมสมอง(Brainstorming)			
1.4 มีการจัดกิจกรรมระดมความคิดเห็น หาคำตอบ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้อย่างกว้างขวาง	2.49	.62	6
1.5 มีการระดมสมองที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.44	.64	4
1.6 มีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.94	.56	9
3. กลุ่มทำงาน(Working Group)			
1.7 การแบ่งกลุ่มทำงานทำให้เกิดภาวะผู้นำ ผู้ตาม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.44	.63	4
1.8 กลุ่มทำงานมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสนอความคิด นำเสนอผลงานในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.84	.57	8
1.9 กลุ่มทำงานมีการเรียนรู้ในการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสามัคคีในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.84	.58	8

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ปัญหาด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
4. การดูงานภาคสนาม(Field Visit)			
1.10 การดูงานภาคสนามทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.05	.72	1
1.11 การดูงานภาคสนามทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.19	.72	3
1.12 การดูงานจากของจริง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานจากการดูงานภาคสนาม	2.14	.65	2
รวมเฉลี่ย	2.57	.63	

จากตารางที่ 4.3 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมต่อปัญหาด้าน วิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.57$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ปัญหาอันดับที่ 1 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.05$) ได้แก่ การดูงานภาคสนามทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ปัญหาระดับที่ 2 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.14$) ได้แก่ การดูงานจากของจริงทำให้เกิดความรู้ใหม่ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานจากการดูงานภาคสนาม ปัญหาระดับที่ 3 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.19$) ได้แก่ การดูงานภาคสนามทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานจากการดูงานภาคสนาม

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหา ด้านสภาพแวดล้อมของ
การพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
1. บรรยากาศการฝึกอบรม			
1.1 ขนาดของห้องที่เข้ารับการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี	2.39	.58	4
1.2 อุณหภูมิ แสงสว่าง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี	2.57	.59	5
1.3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานมีความเหมาะสมดี	2.90	.62	8
2. การออกแบบการฝึกอบรม			
1.4 มีการกำหนด วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างชัดเจน เช่น “การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้” เป็นต้น	2.68	.70	6
1.5 มีการกำหนดเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	3.31	.60	11
1.6 มีการกำหนดเทคนิค วิธีการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้	3.64	.58	12
3. การนำเข้าสู่บทเรียน			
1.7 มีการกำหนดสื่อที่สอดคล้องกับเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.76	.67	7
1.8 มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในหัวข้อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	3.07	.53	9
1.9 มีการชี้ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	3.08	.54	10

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	อันดับปัญหา
4. การจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์			
1.10 มีการจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน โดยจัดกิจกรรม สาระสังสรรค์ ทำให้เข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน	2.14	.55	2
1.11 มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน มีสาระมีส่วนร่วม สร้างสรรค์และมีความสามัคคี	2.10	.63	1
1.12 ในการจัดแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมมีการประเมินผลสรุป ศักยภาพของการทำกิจกรรม มีรางวัล ทำให้เกิดความประทับใจและความทรงจำ	2.16	.59	3
รวมเฉลี่ย	2.73	.65	

จากตารางที่ 4.4 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมต่อปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.73$) เมื่อพิจารณาตามรายละเอียดพบว่า ปัญหาอันดับที่ 1 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.10$) ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน มีสาระมีส่วนร่วม สร้างสรรค์และมีความสามัคคี ปัญหาอันดับที่ 2 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.14$) ได้แก่ มีการจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน โดยจัดกิจกรรม สาระสังสรรค์ ทำให้เข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ปัญหาอันดับที่ 3 เป็นปัญหาระดับมาก ($\bar{X} = 2.16$) ได้แก่ ในการจัดแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมมีการประเมินผลสรุป ศักยภาพของการทำกิจกรรม มีรางวัล ทำให้เกิดความประทับใจและความทรงจำ

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เป็นการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยพิจารณาจากความคิดเห็นด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบ และมุ่งผลสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการแก้ไขปัญหา รายละเอียดแสดงดังตารางที่ 4.5-4.9

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	\bar{X}	S.D.	อันดับแนวทาง
1. การบรรยาย (Lecturing)	3.26	2.60	4
2. การระดมสมอง (Brainstorming)	3.97	2.55	2
3. กลุ่มทำงาน (Working Group)	2.65	.90	6
4. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)	2.86	.37	5
5. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)	4.43	1.23	1
6. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)	3.30	1.56	3
รวมเฉลี่ย	3.41	1.32	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า แนวทางอันดับที่ 1 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 4.43$) ได้แก่ การสนทนาวงกลม แนวทางอันดับที่ 2 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.97$) ได้แก่ การระดมสมอง แนวทางอันดับที่ 3 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) ได้แก่ เทคนิคการตั้งคำถาม

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้	\bar{X}	S.D.	อันดับแนวทาง
1. การบรรยาย (Lecturing)	3.72	2.79	1
2. การระดมสมอง (Brainstorming)	3.24	0.72	3
3. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)	2.65	0.90	5
4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study)	3.36	1.24	2
5. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)	2.77	0.26	4
6. เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique)	3.24	0.72	3
รวมเฉลี่ย	3.16	1.01	

จากตารางที่ 4.6 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า แนวทางอันดับที่ 1 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.72$) ได้แก่ การบรรยาย แนวทางอันดับที่ 2 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) ได้แก่ การวิเคราะห์กรณีศึกษา แนวทางอันดับที่ 3 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) ได้แก่ การระดมสมอง

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ.

(N=318)

ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ	\bar{X}	S.D.	อันดับแนวทาง
1. การบรรยาย (Lecturing)	2.65	0.90	5
2. การระดมสมอง (Brainstorming)	2.76	0.26	3
3. กลุ่มทำงาน (Working Group)	2.73	0.28	4
4. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)	3.53	0.98	1
5. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study)	3.53	0.98	1
6. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)	3.53	0.98	1
7. การสนทนาวงกลม (Talking Circle)	2.79	0.24	2
รวมเฉลี่ย	3.07	0.86	

จากตารางที่ 4.7 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นโดยรวมต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า แนวทางอันดับที่ 1 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.53$) มี 3 เรื่อง ได้แก่ การดูงานภาคสนาม การวิเคราะห์กรณีศึกษา การฝึกปฏิบัติงาน แนวทางอันดับที่ 2 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$) ได้แก่ การสนทนาวงกลม แนวทางอันดับที่ 3 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.76$) ได้แก่ การระดมสมอง

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการทำงานเป็นทีม ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ.

(N=318)

ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	อันดับแนวทาง
1. การระดมสมอง (Brainstorming)	2.85	0.20	3
2. กลุ่มทำงาน (Working Group)	3.40	0.82	2
3. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)	4.43	1.24	1
รวมเฉลี่ย	3.56	1.00	

จากตารางที่ 4.8 พบว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความคิดเห็นโดยรวม ต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 3.56$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า แนวทางอันดับที่ 1 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 4.43$) ได้แก่ การดูงานภาคสนาม แนวทางอันดับที่ 2 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) ได้แก่ กลุ่มทำงาน แนวทางอันดับที่ 3 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) ได้แก่ การระดมสมอง

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการแก้ไข้ปัญหา ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. (N=318)

ด้านการแก้ไข้ปัญหา	\bar{X}	S.D.	อันดับแนวทาง
1. การบรรยาย (Lecturing)	2.65	0.96	5
2. การระดมสมอง (Brainstorming)	3.47	0.75	3
3. กลุ่มทำงาน (Working Group)	4.43	1.23	1
4. การดูงานภาคสนาม (Field Visit)	4.43	1.23	1
5. การฝึกปฏิบัติ (Practical Exercise)	3.48	0.86	2
6. สถานการณ์สมมติ (Simulation Playing)	2.65	0.90	5
7. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study)	3.40	0.82	4
รวมเฉลี่ย	3.50	0.89	

จากตารางที่ 4.9 พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวม ต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านการแก้ไข้ปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า แนวทางอันดับที่ 1 ที่อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 4.43$) ได้แก่ กลุ่มทำงาน และการดูงานภาคสนาม แนวทางอันดับที่ 2 ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) ได้แก่ การระดมสมอง

ตอนที่ 4 การทดสอบสมมติฐาน

เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกัน ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

4.1 พนักงานที่มีเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.2 พนักงานที่มีอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.3 พนักงานที่มีอายุงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.4 พนักงานที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.5 พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

4.6 พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยมีรายละเอียดดังแสดงตารางที่ 4.10 – 4.18

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของพนักงาน จำแนกตามเพศ

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	เพศ	N	\bar{X}	SD.	t	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	ชาย	218	2.76	0.25	0.852	0.395
	หญิง	100	2.73	0.29		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ชาย	218	3.46	0.81	1.420	0.155
	หญิง	100	3.32	0.77		

* P <.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพศชาย และ เพศหญิง มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
ของ พนักงาน จำแนกตามอายุ

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	อายุ	N	\bar{X}	SD.	F	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	21-30 ปี	17	2.77	0.25	0.079	0.972
	31-40 ปี	128	2.75	0.25		
	41-50 ปี	151	2.76	0.28		
	51-60 ปี	22	2.73	0.31		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	21-30 ปี	17	3.83	0.79	1.758	0.155
	31-40 ปี	128	3.36	0.82		
	41-50 ปี	151	3.40	0.76		
	51-60 ปี	22	3.45	0.93		

* P < .05

จากตารางที่ 4.11พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
ของ พนักงาน จำแนกตาม อายุงาน

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	อายุงาน	N	\bar{X}	SD.	F	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	1-10 ปี	15	2.74	0.24	0.627	0.598
	11-20 ปี	137	2.77	0.26		
	21-30 ปี	151	2.75	0.28		
	มากกว่า 30 ปี	15	2.67	0.18		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	1-10 ปี	17	3.83	0.79	2.162	0.092
	11-20 ปี	128	3.36	0.82		
	21-30 ปี	151	3.40	0.76		
	มากกว่า 30 ปี	22	3.45	0.93		

* P < .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
ของ พนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	SD.	F	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	ต่ำกว่า ปวช.	19	2.59	0.149	3.503	0.016*
	ปวช.	80	2.79	0.320		
	ปวส.	73	2.72	0.229		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	146	2.77	0.256		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	ต่ำกว่า ปวช.	19	3.34	1.06	0.124	0.946
	ปวช.	80	3.40	0.80		
	ปวส.	73	3.39	0.88		
	ปริญญาตรีขึ้นไป	146	3.44	0.73		

* P < .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันในด้านปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านปัญหา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
ของ พนักงาน เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา

(N=318)

ระดับการศึกษา	\bar{X}	ต่ำกว่าปวช. 2.59	ปวช. 2.79	ปวส. 2.72	ปริญญาตรีขึ้นไป 2.77
ต่ำกว่า ปวช.	2.59	-	.20*	0.13*	0.18*
ปวช.	2.79	-	-	0.07	0.02
ปวส.	2.72	-	-	-	0.05
ปริญญาตรีขึ้นไป	2.77	-	-	-	-

* P < .05

จากตาราง 4.14 ผลจากการเปรียบเทียบรายกลุ่มพบว่า พนักงาน ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่า ปวช. มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างจาก ระดับการศึกษา ปวช. ปวส. และปริญญาตรี ขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มอื่นพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร ของ พนักงาน ตามตำแหน่งงาน

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	ตำแหน่งงาน	N	\bar{X}	SD.	F	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	พนักงาน	236	2.75	0.27	0.454	0.769
	หัวหน้าแผนก	3	2.60	0.69		
	หัวหน้ากอง	61	2.76	0.24		
	ช.ผู้อำนวยการ	5	2.79	0.24		
	ผู้อำนวยการ	13	2.81	0.38		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	พนักงาน	236	3.40	0.82	0.540	0.706
	หัวหน้าแผนก	3	3.89	0.67		
	หัวหน้ากอง	61	3.47	0.75		
	ช.ผู้อำนวยการ	5	3.53	0.98		
	ผู้อำนวยการ	13	3.24	0.72		

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.15 พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบมีความคิดเห็นต่อปัญหา และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร
ของ พนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

(N=318)

การพัฒนาสมรรถนะ	หน่วยงานที่สังกัด	N	\bar{X}	SD.	F	Sig.
ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ	อผค.	20	3.47	0.19	89.99	0.000*
	อวส.	41	2.85	0.20		
	อสส.	88	2.72	0.17		
	อกส.	143	2.66	0.18		
	อสล.	26	2.68	0.20		
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	อผค.	20	2.99	0.52	4.717	0.001*
	อวส.	41	3.54	0.63		
	อสส.	88	3.26	0.87		
	อกส.	143	3.45	0.82		
	อสล.	26	3.85	0.63		

* P< .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานสายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่หน่วยงานที่สังกัดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติ ที่ระดับ .05

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ด้านปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร
ของ พนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

(N=318)

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	อผค.	อวส.	อสส.	อสส.	อสล.
		3.47	2.85	2.72	2.66	2.68
อผค.	3.47	-	0.62*	0.75*	0.81*	0.79*
อวส.	2.85	-	-	0.13*	0.19*	0.17*
อสส.	2.72	-	-	-	0.06	0.04
อกส.	2.66	-	-	-	-	0.02
อสล.	2.68	-	-	-	-	-

* P< .05

จากตาราง 4.17 ผลการเปรียบเทียบรายคู่พบว่า พนักงาน ที่สังกัด อผค. กับ อวส. อสส. อกส. และ อสล. มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกัน พนักงาน ที่สังกัด อวส. กับ อสส. อกส. และ อสล. มีความคิดเห็นต่อปัญหา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มอื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบความคิดเห็น ด้านแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ พนักงาน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด (N=318)

หน่วยงานที่สังกัด	\bar{X}	อผค. 2.99	อวส. 3.54	อสส. 3.26	อกส. 3.45	อสล. 3.85
อผค.	2.99	-	0.55*	0.27*	0.46*	0.86*
อวส.	3.54	-	-	0.28*	0.09	0.31*
อสส.	3.26	-	-	-	0.19*	0.59*
อกส.	3.45	-	-	-	-	0.40*
อสล.	3.85	-	-	-	-	-

* P < .05

จากตาราง 4.18 ผลการเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีการของ เซฟเฟ่ พบว่าพนักงานที่ สังกัด อผค. กับ อวส. อสส. อกส. และ อสล. พนักงานที่สังกัด อวส. กับ อสส. และ อสล. พนักงานที่สังกัด อกส. กับ อสล. มีความคิดเห็นต่อปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มอื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร: กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อสำรวจระดับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. เพื่อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงาน สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ บางกรวย นนทบุรี จำนวน 1,550 คน ได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 318 คน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถามปลายปิดชนิดเลือกตอบและมาตรฐานประมาณค่า และคำถามปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) หาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวน

1.3 ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศ ชาย (ร้อยละ 68.6) เป็นเพศ หญิง (ร้อยละ 31.4) มีอายุ 41– 50 ปี (ร้อยละ 35.5) มีตำแหน่งงาน เป็น พนักงาน (ร้อยละ 74.2) ปฏิบัติงาน หน่วยงาน อกส. มากที่สุด (ร้อยละ 43.1)

1.3.2 ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

1) ด้านบุคลากร

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การ ฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ นโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องและชัดเจน อันดับ ที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความพร้อมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม ตามนโยบายการ พัฒนาสมรรถนะ อันดับที่ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความพร้อมในการวางแผนการจัด ฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน

ผู้บังคับบัญชา ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับน้อย ดังนี้ อันดับที่ 1 ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญใน การพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 ผู้บังคับบัญชานับสนุนการนำผลการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐานไปปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม อันดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชานำผลการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐานไปประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดี ต่อการพัฒนาสมรรถนะ อันดับที่ 3 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐานในการฝึกอบรม

วิทยากรผู้อบรม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ อันดับที่ 1 วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญใน การพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อ เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” อันดับที่ 2 วิทยากรผู้ อบรมมีความสามารถในการถ่ายทอดเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่างมีความสุขและสนุกในการ เรียนรู้ อันดับที่ 3 วิทยากรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมตาม สมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่น “การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้”

2) ด้านวิธีการและกระบวนการ

การบรรยาย ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 มีเนื้อหาที่ถูกต้องทันสมัยใน การบรรยายในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” อันดับที่ 2 มีขั้นตอน การวางแผนการบรรยายที่ดี โดยเริ่มจากนำเข้าสู่บทเรียน การสอนเนื้อหาและการสรุป อันดับที่ 3 มีการใช้คำถามแทรกเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้

การระดมสมอง ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 มีการระดมสมองที่เหมาะสม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 มีการจัดกิจกรรมระดมความคิดเห็น หากำตอบ ใน เรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างกว้างขวาง อันดับที่ 3 มีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน

กลุ่มทำงาน ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามี ปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 การแบ่งกลุ่มทำงานทำให้เกิด ภาวะผู้นำ ผู้ตาม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 กลุ่มทำงานมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสนอความคิด นำเสนอผลงานในการพัฒนาสมรรถนะ และ กลุ่มทำงานมีการเรียนรู้ ในการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความสามัคคีในการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐาน

การดูงานภาคสนาม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ อันดับที่ 1 การดูงานภาคสนามทำให้ได้ เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 การดูงานจากของจริง ทำให้เกิด ความรู้ใหม่ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานจากการดูงานภาคสนาม อันดับที่ 3 การดูงาน ภาคสนามทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ในการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐาน

3) ด้านสภาพแวดล้อม

บรรยากาศการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะ พื้นฐานของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 ขนาดของห้องที่ เข้ารับการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี อันดับที่ 2 อุณหภูมิ แสง สว่าง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี อันดับที่ 3 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ อุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานมีความเหมาะสมดี

การออกแบบการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะ พื้นฐานของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 มีการกำหนด วัตถุประสงค์ และ ตัวชี้วัด ของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างชัดเจน เช่น “การเรียนรู้และ ประยุกต์ใช้ความรู้” เป็นต้น อันดับที่ 2 มีการกำหนดเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ใน การพัฒนาสมรรถนะ อันดับที่ 3 มีการกำหนดเทคนิค วิธีการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานที่สอดคล้อง กับเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้

การนำเข้าสู่บทเรียน ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 มีการกำหนดสื่อที่สอดคล้องกับเทคนิคและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในหัวข้อหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 3 มีการชี้ให้เห็นความสำคัญและประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน

การจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ อันดับที่ 1 มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน มีสาระ มีส่วนร่วมสร้างสรรค์และมีความสามัคคี อันดับที่ 2 มีการจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน โดยจัดกิจกรรม สาระสังสรรค์ ทำให้เข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 3 ในการจัดแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมมีการประเมินผลสรุปศักยภาพของการทำกิจกรรม มีรางวัลทำให้เกิดความประทับใจ และ ความทรงจำ

1.3.3 ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

- 1) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่าแนวทางการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ เรื่องที่อยู่ในระดับน้อย คือ การระดมสมอง การสนทนาวางกลม เรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การบรรยาย กลุ่มทำงาน การฝึกปฏิบัติ เทคนิคการตั้งคำถาม
- 2) ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่าแนวทางการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ เรื่องที่อยู่ในระดับน้อย คือ การบรรยาย เรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การวิเคราะห์กรณีศึกษา การระดมสมอง การดูงานภาคสนาม การฝึกปฏิบัติ เทคนิคการตั้งคำถาม
- 3) ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่าแนวทางการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้ เรื่องที่อยู่ในระดับมาก คือ การดูงานภาคสนาม การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยระดับมากเท่ากัน เรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การบรรยาย การระดมสมอง กลุ่มทำงาน การสนทนาวางกลม
- 4) ด้านการทำงานเป็นทีม ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่าแนวทางการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ น้อย ดังนี้ เรื่องที่อยู่ในระดับน้อย คือ การดูงานภาคสนาม เรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การระดมสมอง กลุ่มทำงาน

5) ด้านการแก้ไขปัญหา ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ กฟผ. พบว่าแนวทางการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ เรื่องที่อยู่ในระดับน้อยคือ กลุ่มทำงาน การดูงานภาคสนาม เรื่องที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ การบรรยาย การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติ สถานการณ์สมมุติ การวิเคราะห์กรณีศึกษา

2. อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจและอภิปรายผลได้ดังนี้คือ

2.1 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.1.1 ปัญหาด้านบุคลากร แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 เป็นปัญหาระดับมาก คือ วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อ เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” อันดับที่ 2 เป็นปัญหาระดับมาก คือ วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อ เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์” อันดับที่ 3 เป็นปัญหาระดับปานกลาง คือ เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจ นโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องและชัดเจน

2.1.2 ปัญหาด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 การดูงานภาคสนามทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 2 การดูงานจากของจริง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานจากการดูงานภาคสนาม อันดับที่ 3 การดูงานภาคสนามทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน

2.1.3 ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ กฟผ. พบว่ามีปัญหาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความสนุกสนาน มีสาระ มีส่วนร่วมสร้างสรรค์และมีความสามัคคี อันดับที่ 2 มีการจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน โดยจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ ทำให้เข้าใจในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน อันดับที่ 3 ในการจัดแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมมีการประเมินผลสรุปศักยภาพของการทำกิจกรรม มีรางวัลทำให้เกิดความประทับใจ และความทรงจำ

จากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันนั้น ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันและหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกันส่งผลให้ความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ของ สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546: บทคัดย่อ) ที่พบว่าตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และตรงกับ สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข (2551: บทคัดย่อ) พบว่าปัญหาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพ มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ และประสบการณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ยังตรงกับที่ แมคเคิลเลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลเลนด์กล่าวว่า (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ / แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ จากการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในด้านการฝึกอบรม พบว่าเป็นไปตามแนวคิดของแมคเคิลเลนด์ ที่กำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 เกณฑ์ โดยกลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มซึ่งเป็นพนักงานชั้นนำหรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น และระดับการรับรู้ ในการถ่ายทอดในการฝึกอบรม แตกต่างกับระดับการศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรี และสอดคล้องกับที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551 : บทคัดย่อ) กล่าวว่ามีการนำโมเดลสมรรถนะไปปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลในหลายๆ ด้าน เรียงตามลำดับความนิยมเป็นดังนี้ คำพรรณาน่าทำงาน การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา นอกจากนี้ ผู้ตอบการวิจัยยังได้รายงานว่ากำลังคิดที่จะนำไปปรับใช้ให้มากขึ้นเพื่อการวางแผนกำลังคนในเชิงยุทธศาสตร์ การกำหนดเส้นทางสายอาชีพ การวางแผนเพื่อการพัฒนา และการวางแผนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง แนวโน้มเป็นที่เห็นได้ชัดว่า ทุกกลุ่มต่างมีเป้าหมายของการประยุกต์ใช้โมเดลสมรรถนะที่มุ่งสร้างความคุ้มค่าที่คิดเป็นเม็ดเงิน โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์มาบ้างแล้วต้องการใช้สมรรถนะเพื่อการริเริ่มต่างๆ เกี่ยวกับกำลังคนที่มีศักยภาพสูงที่จะให้ผลกระทบทางธุรกิจ หลายองค์การให้ความสำคัญว่าจะสามารถนำโมเดลสมรรถนะไปใช้ในเชิงยุทธศาสตร์ได้เช่นไร ซึ่งในการวิเคราะห์หน่วยงานที่สังกัดของพนักงานที่แตกต่างกัน จะมีทักษะความสามารถที่แตกต่างกัน ทำให้เกิด

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ดังนั้นการพัฒนาบุคคล ควรแยกการพัฒนา ออกเป็นหน่วยงานที่สังกัด เพื่อสร้าง ทักษะความสามารถ ทำให้การฝึกอบรมบรรลุผลที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2533 : 19) ได้สรุป กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร หัวข้อกิจกรรมทางการบริหาร ซึ่งเป็นเรื่องของ ผู้บังคับบัญชา กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม กิจกรรมทางด้านการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และกิจกรรม ร่วมระหว่างพนักงาน จากการวิเคราะห์ปัญหาพบว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นอุปสรรคในการนำผลการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ไปประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นบุคคลทั้งหมด ภายในหน่วยงานทั้งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน นอกจากนั้นยังเป็นการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดผลดีโดยตรง ทั้งต่อตัวผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กรนั้น แล้ว ยังส่งผลต่อระบบการทำงานโดยส่วนรวมทั้งที่เป็นระบบย่อย และระบบใหญ่ภายในสังคมอีก ด้วย (เชษฐา เทียมเพชร 2534 : 3) โดยเฉพาะจากผู้บริหารระดับสูงและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ หลายหน่วยงานมีการขับเคลื่อนในฐานะ โปรแกรม HR โดยที่ไม่ได้รับการสนับสนุนดำเนินการจาก ฝ่ายบริหาร ขณะที่ความรู้สึกเป็นเจ้าของแนวคิดนี้จากส่วนฝ่ายต่างๆ ถือเป็นหลักประกันต่อ ความสำเร็จที่ยั่งยืนด้วย (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2551 : บทคัดย่อ)

ด้านกระบวนการฝึกอบรม พบว่า วิธีการในการฝึกอบรม เช่น การบรรยาย การระดมสมอง กลุ่มทำงาน การดูงานภาคสนาม เป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ซึ่ง สอดคล้องกับที่ วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2551: บทคัดย่อ) สรุปว่าความพยายามผลักดันเรื่องโมเดล สมรรถนะของหน่วยงานล้มเหลว ไม่มีบุคคลที่เหมาะสมปฏิบัติหน้าที่หลัก (เช่น หัวหน้าโครงการ ผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค ผู้สนับสนุน โน้มน้าว) องค์กรเกิดการสูญเสียบุคลากรที่ถือเป็นหลักในงานที่ ได้รับมอบหมายนี้ เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 32) กล่าวว่าในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะเฉพาะ เรื่องให้กับบุคลากร มีการอบรมในรูปแบบอื่นๆ ที่เป็นการพัฒนาฝีมือสมรรถนะความสามารถ บุคลากร โดยเฉพาะผู้ที่ขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการที่จะต้องพิจารณาว่าใครมี ความเหมาะสม มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้สามารถ ตัดสินใจได้ว่าสมควรจะอบรมเรื่องใด เมื่อใด และใครเป็นผู้เข้ารับการอบรมบ้าง ในการประเมิน ความจำเป็นในการอบรมจะบอกให้ทราบถึงความต้องการที่ยังขาดตกบกพร่องไป หรือบอกให้ ทราบถึงสิ่งที่ยังค้ำยมาตรฐาน ทั้งในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของ กลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ารับการอบรม ในขณะที่เดียวกันก็จะเป็นการตรวจสอบสาเหตุของความไม่มี ประสิทธิภาพในการทำงาน การฝึกอบรม วิทยากรมีส่วนสำคัญที่จะทำหน้าที่เสมือนผู้ก่อให้เกิดการ เรียนรู้ เป็นผู้กระตุ้น และเป็นผู้แนะนำ และเป็นแหล่งความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะต้อง

กำหนดเกณฑ์และโครงสร้างเพื่อจะช่วยให้แต่ละคนได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งทีมจะช่วยในการพัฒนาสมาชิกแต่ละคนในทีม โดยให้มีส่วนส่งเสริมร่วมมือกันให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

สำหรับตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร สามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.3 (พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ 2546: บทคัดย่อ) การอบรมอย่างมีส่วนร่วมเป็น “กระบวนการ” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้ามามีส่วนร่วมในการอบรมตั้งแต่ การวางแผน การเตรียมการ การออกแบบหลักสูตร การดำเนินการอบรม รวมทั้งการติดตามประเมินผล ทั้งนี้เพื่อให้เกิดทักษะของการทำงานแบบมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในลักษณะเช่นนี้ จะเป็นการจัดหลักสูตรเพื่อประโยชน์ของผู้เข้าอบรมอย่างแท้จริง ผู้เข้ารับการอบรมจะรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ทำให้เกิดความกระตือรือร้น เพิ่มความมุ่งมั่น (Commitment) ให้กับผู้อบรมที่จะกระทำกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น (จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ 2542 : 126)

2.2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2.1 **ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์** ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน กฟผ. พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 กลุ่มทำงาน อันดับที่ 2 การฝึกปฏิบัติ อันดับที่ 3 การบรรยาย

2.2.2 **ด้านการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้** ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน กฟผ. พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 การดูงานภาคสนาม อันดับที่ 2 การฝึกปฏิบัติ อันดับที่ 3 การระดมสมอง และเทคนิคการตั้งคำถาม

2.2.3 **ด้านการยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ** ในการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน กฟผ. พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 การบรรยาย อันดับที่ 2 กลุ่มทำงาน อันดับที่ 3 การระดมสมอง

2.2.4 **ด้านการทำงานเป็นทีม** ในการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน กฟผ. พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 การระดมสมอง อันดับที่ 2 กลุ่มทำงาน อันดับที่ 3 การดูงานภาคสนาม

2.2.5 **ด้านการแก้ไขปัญหา** ในการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน กฟผ. พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ดังนี้ อันดับที่ 1 สถานการณ์

ไทย ที่มีอายุงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแตกต่างกันจากสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แตกต่างกันนั้น ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ของ สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วาริท บุญสร้างสม (2549: บทคัดย่อ) ที่พบว่า อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาทำงาน การได้รับการฝึกอบรม และแผนกที่สังกัด ของ พนักงานที่ต่างกัน มีระดับการรับรู้ในการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับที่ พร ศรียมก (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงรูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียน เพื่อส่งเสริมสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม ประกอบด้วยนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย หลักสูตรและเนื้อหา สื่อการเรียนการสอน หน่วยงานที่รับผิดชอบ การจัดการศึกษา และการกำกับดูแลและการประเมินผลโครงการ และการตรวจสอบรูปแบบดังกล่าว พบว่า เป็นรูปแบบที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในโรงงานอุตสาหกรรม

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังตรงกับที่ วัลยาภรณ์ ทังสุภฤติ (2548 : บทคัดย่อ) กล่าวว่าควรให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากรที่พัฒนาตนเอง หรือมีการเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าปรับเปลี่ยนตำแหน่งข้ามสายงานได้ โดยต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ อีกทั้งผู้บริหารควรมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และมีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยการฝึกอบรมเป็นมิติใหม่ของการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นการพัฒนางานให้มีลักษณะการทำงานแบบมืออาชีพ โดยการมุ่งเน้นถึงเป้าหมายหลักขององค์กรนั้นๆ เป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาติ กิจยรรยง และ อรจิษฐ์ ณะแก้วทุ่ง (2539 : 6) ที่สรุปว่าการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบจะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่องค์กรอย่างมาก นอกจากนี้พนักงานทุกคนจะก้าวหน้าในการทำงานได้ ต้องมีการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานตามที่องค์กรคาดหวังไว้ อยากให้มี อยากให้เกิดขึ้น ดังนั้นพนักงานทุกคนจึงต้องทราบก่อนว่า องค์กรคาดหวังอะไรจากตัวท่าน เพื่อที่จะได้พัฒนาตนเองให้ถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งก็จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีความมั่นคงและพนักงานเองก็เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง (วิจัย ปิตินิพนธ์ 2545: 21) สำหรับสมรรถนะความสามารถหลักของ กฟผ. (Core Competency) ที่จำเป็นต้องมีเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการเพิ่มมูลค่าในปัจจุบัน และ อนาคตนั้น สามารถสรุปเป็นคุณลักษณะความเป็นองค์กร กฟผ. ที่มุ่งเน้น 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การเป็นองค์กรมืออาชีพ (Professional

Organization) องค์กรกลยุทธ์ (Strategic Organization) องค์กรธรรมาภิบาล (Good Governance Organization) และองค์กรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Development Organization) เพราะการแข่งขันที่เพิ่มความรุนแรงทำให้ทุกหน่วยงานจะต้องหาวิธีการทำงานให้กระชับและให้ได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม ดังนั้นภารกิจในด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ต้องมีความจำเป็นเพื่อที่จะยกระดับทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กรให้เข้มแข็งมีคุณค่ามากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คิลก พงษ์พงษ์ (2551 : บทคัดย่อ) พบว่ารูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาก่อนและหลังพัฒนาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตรงกับที่ พิชัย ลิขิตพัฒนาไพบูลย์ (2536 : 130) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานนั้น จะต้องอาศัยบุคลากรขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน หากบุคคลในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมทำให้การพัฒนากระบวนการเป็นไปได้อย่างง่ายดาย จะเห็นได้ว่าระบบคุณภาพมาตรฐานต่างๆ ที่ได้รับความนิยมในโลกปัจจุบัน เช่น ระบบจัดการคุณภาพแบบทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management TQM) ก็ได้ให้ความสำคัญต่อความร่วมมือของบุคลากรขององค์กรเป็นอันดับแรก และต้องมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและกลยุทธ์ดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ด้วยเห็นผลดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร

3. ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ในด้านปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในด้าน

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ควรมีความพร้อมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องชัดเจนว่า องค์กรต้องการทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในตัวคน ที่มีทั้งความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญ การแสดงออก การบริหารจัดการ การตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ หากนำมาใช้ มากกระทำ มาปฏิบัติ จะทำให้เกิดงาน เกิดความเปลี่ยนแปลง เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิต เกิดการตอบสนอง ทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

ผู้บังคับบัญชา ควรนำผลการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานไปประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้ทราบผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานหลังการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน เป็นการประเมินความสามารถในการทำงานที่พัฒนาขึ้นอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้ทันกับข้อมูลใหม่ๆ หรือวิทยาการสมัยใหม่ เป็นการฟื้นฟูแนวคิดเพื่อการพัฒนาตนเองสำหรับผู้ที่ทำงานมานานและความรู้เริ่มรู้สึกติดตัน จะทำให้ทุกคนสามารถก้าวหน้าในการทำงานได้ สิ่งสำคัญพนักงานทุกคนจะต้องทราบก่อนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากตัวท่าน เพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ถูกต้อง เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ ซึ่งก็จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต มีความมั่นคงและพนักงานเองก็เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง

วิทยากรผู้อบรม ควรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมตามสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่น “การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้” วิทยากรผู้อบรมจะต้องมีกระบวนการที่จะทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด โดยการเปิดโอกาสให้มีการฝึกทักษะ มีการจัดเรียงเรียงลำดับหรือจัดสิ่งที่มี ความง่าย ไปสู่สิ่งที่มีความยาก จัดให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มพูนความคิดเห็น มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกันในการเพิ่มความสามารถของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะจะได้ใช้ประสบการณ์ได้

3.1.2 ในด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะในด้าน การบรรยาย ควรมีการใช้คำถามแทรกเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะมีส่วนร่วม เป็นการอภิปรายในมุมมองของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะ การถามจะทำให้เกิดความชัดเจน ผู้เข้าร่วมทุกคนจะได้ข้อมูลที่เหมือนกัน

การระดมสมอง ควรมีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน เพื่อที่จะหาวิธีแก้ปัญหาโดยเป็นการกระตุ้นให้ผู้มีประสบการณ์ได้แสดงความคิดเห็น ที่จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เกิดความคิดใหม่ไม่ติดขัดอยู่กับความคิดเดิม เป็นรักษาระดับความสนใจของผู้เข้าร่วมในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน

กลุ่มทำงาน ควรมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเวลาเสนอความคิด นำเสนอผลงานในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน และมีการเรียนรู้ในการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ที่จะทำให้เกิดความสามัคคีในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน จะทำให้เกิดภาวะ ผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกัน ในการวางแผน การคิด เป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

การดูงานภาคสนาม ควรให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะพื้นฐานมีความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาศมรรถนะพื้นฐาน เรียนรู้จากประสบการณ์ในการดูงานภาคสนาม ที่จะทำให้สามารถเรียนรู้ได้จากของจริง ในพื้นที่การปฏิบัติงานจริง เกิดทักษะในการประยุกต์ใช้ทำให้เกิดความเข้าใจแจ่มแจ้ง

3.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาศมรรถนะตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาศมรรถนะในด้าน

บรรยากาศการฝึกอบรม ควรจัดอุปกรณ์ในการสื่อสารที่มีเทคโนโลยีที่ดีพอ ระบบเสียงต้องมีความพร้อมที่จะใช้งาน ควรมีการตรวจสอบก่อนการใช้งานเพราะการขาดการตรวจสอบก่อนการใช้งานทำให้เสียเวลาในการการเข้ารับการพัฒนาศมรรถนะ การเตรียมความพร้อมจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาศมรรถนะพื้นฐาน

การออกแบบการฝึกอบรม ควรมีการกำหนดเทคนิค วิธีการพัฒนาศมรรถนะพื้นฐานที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่กำหนด มีการกำหนดเป้าหมายว่ามีภาระงานอะไรที่จำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการที่เหมาะสม การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับองค์ความรู้และระบุข้อจำกัดต่างๆ ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศมรรถนะทราบ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรศึกษาให้ครอบคลุมพนักงานทั้งองค์กร โดยศึกษาพนักงาน ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนภูมิภาคด้วย คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตเขื่อน และ โรงไฟฟ้าต่างๆ ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ทั่วประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถรองรับวิสัยทัศน์ของ กฟผ. ที่จะเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในระดับภูมิภาค

3.2.2 ควรศึกษาการพัฒนาศมรรถนะบุคลากรในประเภทอื่นๆ คือ แนวทางการพัฒนาศมรรถนะหลัก Core Competency ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อที่จะได้ทราบถึงแนวคิดและการจัดการ การแก้ไขปัญหา การบริหารทรัพยากร การจัดการความเสี่ยง การสร้างคุณค่า การจัดการประสิทธิภาพทางการเงิน การบริหารงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย การสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์กับผู้เกี่ยวข้อง การเรียนรู้และปรับตัว การยึดมั่นในสิ่งที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส ความเอื้ออาทร ใส่ใจต่อคนอื่นและส่วนรวม เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรโดย ฝ่ายทรัพยากรบุคคล นำสมรรถนะความสามารถที่เคยจัดทำไว้ มาวิเคราะห์ปรับปรุงเบื้องต้นและนำเสนอขอความเห็นจากผู้บริหารกลุ่มงาน สายงานต่างๆ เพื่อทบทวน และ พัฒนาให้เป็นสมรรถนะความสามารถใหม่ที่

เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ตามสถานการณ์ของ กฟผ. ในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งจะเป็น
ฐานข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ต่อไป

3.2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ
บุคลากร ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กับรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในเชิง
ปริมาณและคุณภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- จกกลณี ชุตติมาเทวินทร์ (2542) *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา* กรุงเทพมหานคร พี. เอ. ลีพวิง
- เชษฐา เทียมเพชร (2534) *การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม* เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการ
สถาบันพัฒนาการสาธารณสุข อาเซียน 10-14 ตุลาคม
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546) *เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*
กรุงเทพมหานคร ซี เอ็ด ยู เกชั่น
- ดิลก พจน์พงษ์ (2550) “รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2”
(ออนไลน์) สาระสังเขป ค้นคืนเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2550 จาก
<http://area.obec.go.th/udonthani2/modules.php?>
- เทือน ทองแก้ว (2550) “สมรรถนะ” (ออนไลน์) ค้นคืนเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2550
จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/tuan/file21122005046.doc>
- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (2547) *แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะความสามารถเข้ามาใช้ในองค์กร*
นนทบุรี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2535) กรุงเทพมหานคร ราชบัณฑิตยสถาน
- พร ศรียมก (2545) “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน เพื่อส่งเสริม
สมรรถนะในการสอนงาน ของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม” วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พิชัย ลิขิตพัฒนาไพบูลย์ (2536) *การบริหารการพัฒนา* กรุงเทพมหานคร ม.ป.ท
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546) “สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงิน
แห่งหนึ่ง” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- แพรวพรรณ แสงทองรุ่งเจริญ และคนอื่นๆ (2545) “รายงานการวิจัยเรื่องสมรรถนะในการ
ปฏิบัติงานของ ผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2544
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการศึกษา
หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ปีการศึกษา 2544” วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
นครสวรรค์ โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) *การวัดสมรรถนะอธิบายได้..ง่ายนิดเดียว* กรุงเทพมหานคร อี ไอ
แสควร์ พับลิชชิ่ง

- วาริต บุญสร้างสม (2549) “การบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การ ของพนักงานบริษัทแมกซอน (ประเทศไทย) จำกัด” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- วิจิตร อาวะกุล (2540) *การฝึกอบรม* กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิชัย ปิติเจริญธรรม (2545) “หลักการบริหารงานบุคคล” ข่าวสัปดาห์ กพผ. 28 , 2 (กันยายน 2549)
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2550) “การวิจัยเรื่อง Competency-Based HR Applications: Results of a Comprehensive E-Survey” (ออนไลน์) สาระสังเขป คั่นคืนเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2550 จาก <http://www.iothaiclub.in.th/article/article1.pdf>
- วัลยาภรณ์ ทังสุฤติ (2548) *รูปแบบการบริหารกำลังคนในราชการส่วนภูมิภาค:กรณีศึกษาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดในพื้นที่สาธารณสุขเขต 1 แพร่ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดแพร่*
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2533) *การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล* กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2545) *การพัฒนาสมรรถนะ* กรุงเทพมหานคร สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- สมชาติ กิจยรรยง และ อรจิษฐ์ ตะกั่วทุ่ง (2539) *ขีดความสามารถบุคลากร* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ด ยู เค ชั้น
- สมพงษ์ เชยสงวน (2549) *กพผ. มุ่งสร้างบุคลากรเป็นมืออาชีพระดับสากล* นนทบุรี การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
- สมรรถนะ* (2550) คั่นคืนเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2550 จาก
<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency12.html>
http://hrd.excise.go.th/learning_center/article/competence_devol.pdf
<http://www.dms.moph.go.th/hrm/competency12.html>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency – Based Learning* กรุงเทพมหานคร ซี เอ็ด ยู เค ชั้น
- สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข (2550) “รายงานการวิจัยเรื่องการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะด้านการควบคุมคุณภาพของพนักงานฝ่ายผลิต” (ออนไลน์) สาระสังเขป คั่นคืนเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2550 จาก <http://www.suttipong.com/>
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) *การฝึกอบรมเชิงระบบ* พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547) “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency:

เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” *Chulalongkon Review* 16(ก.ค. – ก.ย.): 57 – 72

อาภาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2547) *Career Development in Practice* กรุงเทพมหานคร

เอช อาร์ เซ็นเตอร์

Anderson, Bjorn. And Tom Fagerhaug (1999) *Root Cause Anlysis : Simplified Tools and*

Techniques. Milwaukee: ASQ Quality Press •

Boak & Thompson (1998) *Business Process Improvement Toolbox Milwaukee: ASQ*

Quality Press •

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามในการวิจัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร :
กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
2. ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ขอความอนุเคราะห์ทุกท่านได้พิจารณาสภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน รวมทั้งพิจารณาเงื่อนไขในการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรม และตัดสินใจว่า แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมควรมีแนวทางอะไรบ้าง

แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน หน่วยงานที่ท่านสังกัด

ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายสมชาย นาท้าว
หัวหน้าแผนกเอกสารงานจ้าง
กองสนับสนุนงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
(ผู้ทำการวิจัย)

คำขยายความ

การพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะของงานที่ต้องการปรับปรุง เพื่อฟื้นฟูความรู้ใหม่ เพื่อเพิ่มผลผลิต ให้กับหน่วยงาน และสามารถแก้ไขปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร

เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ดำเนินการฝึกอบรมให้ประสบผลสำเร็จ เป็นผู้ดำเนินการหาความต้องการในการฝึกอบรม มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย จัดทำเนื้อหา กิจกรรม จัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ การบริการ การลงทะเบียน

การฝึกอบรม หมายถึง การจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงาน

วิทยากรผู้อบรม หมายถึง วิทยากรที่ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มุ่งเน้นให้ความรู้ ความเข้าใจ ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามที่พึงประสงค์ ต้องเป็นผู้มีความรู้ มีศิลปะในการถ่ายทอด มุ่งปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

การบรรยาย หมายถึง การถ่ายทอดเนื้อหาที่ได้เตรียมไว้แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรม โดยวิธีการพูดของ วิทยากร เป็นสำคัญ

การระดมสมอง หมายถึง วิธีการกระตุ้นให้กลุ่มได้ใช้ความคิดหาคำตอบในเรื่องใด เรื่องหนึ่ง โดยมุ่งปริมาณความคิดมากที่สุด เท่าที่จะมากได้ในเวลาที่จำกัด โดยการกำหนดประเด็นปัญหา กำหนดเวลา ระดมสมอง นำเสนอผลงาน

กลุ่มทำงาน หมายถึง เป็นการฝึกทำงานร่วมกัน อันหมายถึงการฝึกเป็นภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการตัดสินใจร่วมกัน ในระดับกลุ่ม

การดูงานภาคสนาม หมายถึง เป็นการศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้จากการเห็นของจริง ในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดผลดีขึ้น

การวิเคราะห์กรณีศึกษา หมายถึง วิธีการนำเสนอเหตุการณ์ที่รวบรวมข้อมูลจากเหตุการณ์จริง เสนอให้ผู้เข้ารับการอบรมพิจารณา วิเคราะห์ อภิปราย และตัดสินใจแก้ไขปัญหาในเหตุการณ์นั้น

การฝึกปฏิบัติ หมายถึง วิธีจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมลงมือปฏิบัติในสิ่งที่เรียนรู้ไปแล้ว และสามารถกระทำได้ด้วยตนเอง เพื่อทดสอบความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ

การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้ารับการอบรมร่วมสนทนาเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนะต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ อาจเป็นการแสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

เทคนิคการตั้งคำถาม หมายถึง เป็นวิธีการที่วิทยากรสามารถตั้งคำถามได้หลายหลาก เพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย \surd ในช่องของคำตอบ

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

10-20 ปี 21-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51-60 ปี

3. อายุงานใน กฟผ.

1-10 ปี 11-20 ปี 21-30 ปี มากกว่า 30 ปี

4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่า ปวช. ปวช. ปวส.
 ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

5. ตำแหน่งงานของท่าน คือ

พนักงาน หัวหน้าแผนก (หัวหน้าหมวด) หัวหน้ากอง (หัวหน้าหน่วย)
 ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย (หัวหน้าโครงการ)
 ผู้อำนวยการฝ่าย (ผู้อำนวยการโครงการ)

6. หน่วยงานที่ท่านสังกัดได้แก่

อผค. อวส. อสส. อกส. อสล.

ตอนที่ 2 ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะพื้นฐาน ของ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องของระดับปัญหา

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ					
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม					
1.1 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างถูกต้องและชัดเจน					
1.2 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมได้สำรวจความต้องการในการฝึกอบรมตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
1.3 เจ้าหน้าที่ผู้ให้การฝึกอบรมมีความพร้อมในการวางแผนการจัดฝึกอบรม ตามนโยบายการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
ผู้บังคับบัญชา					
1.4 ผู้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
1.5 ผู้บังคับบัญชานับสนุนการนำผลการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ไปปฏิบัติงานภายหลังการฝึกอบรม					
1.6 ผู้บังคับบัญชานำผลการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานไปประเมินผลการปฏิบัติงาน					
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม					
1.7 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
1.8 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
วิทยากรผู้อบรม					
1.10 วิทยากรผู้อบรมมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานตามหัวข้อ เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์”					
1.11 วิทยากรผู้อบรมมีความสามารถในการถ่ายทอดเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ อย่าง มีความสุข และสนุกในการเรียนรู้					
1.12 วิทยากรมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับการอบรมตาม สมรรถนะที่กำหนดไว้ เช่น “การเรียนรู้และ ประยุกต์ใช้ความรู้”					
2. ด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ					
การบรรยาย (Lecturing)					
2.1 มีเนื้อหาที่ถูกต้องทันสมัยในการบรรยายในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน เช่น “ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์”					
2.2 มีขั้นตอนวางแผน การบรรยายที่ดี โดยเริ่มจาก การนำเข้าสู่บทเรียน การเสนอเนื้อหา และการสรุป					
2.3 มีการใช้คำถามแทรกเป็นระยะๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดการเรียนรู้					
การระดมสมอง (Brainstroming)					
2.4 มีการจัดกิจกรรมระดมความคิดเห็น หาคำตอบ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้อย่างกว้างขวาง					
2.5 มีการระดมสมองที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
2.6 มีการกำหนดให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
กลุ่มทำงาน (Working Group)					
2.7 การแบ่งกลุ่มทำงานทำให้เกิดภาวะ ผู้นำ ผู้ตาม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
2.8 กลุ่มทำงานมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเวลา เสนอความคิด นำเสนอผลงานในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.9 กลุ่มทำงานมีการวางแผนอย่างชัดเจน มีการกำหนดเวลา เสนอความคิด นำเสนอผลงานในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
2.9 กลุ่มทำงานมีการเรียนรู้ในการช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกัน และ กัน ทำให้เกิดความสามัคคี ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
การดูงานภาคสนาม (Field Visit)					
2.10 การดูงานภาคสนามทำให้ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
2.11 การดูงานภาคสนามทำให้เกิดความกระตือรือร้น ตื่นตาตื่นใจ มีความสนใจต่อเนื่อง ในการพัฒนาสมรรถนะ					
2.12 การดูงานจากของจริง ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน จากการดูงานภาคสนาม					
3. ด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ					
บรรยากาศการฝึกอบรม					
3.1 ขนาดของห้องที่เข้ารับการฝึกอบรม ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสม สมดี					
3.2 อุณหภูมิ แสงสว่าง ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี					
3.2 สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์ ที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน มีความเหมาะสมดี					
การออกแบบการฝึกอบรม					
3.3 มีการกำหนด วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด ของการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐานอย่างชัดเจน เช่น “ การเรียนรู้และประยุกต์ใช้ความรู้” เป็นต้น					
3.5 มีการกำหนด เนื้อหา สาระ ที่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.6 มีการกำหนด เทคนิค วิธีการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระ ที่กำหนดไว้					
การนำเข้าสู่บทเรียน 3.7 มีการกำหนดสื่อ ที่สอดคล้องกับเทคนิคและวิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
3.8 มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในหัวข้อหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
3.9 มีการชี้ให้เห็น ความสำคัญ และประโยชน์ ในการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
การจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์ 3.10 มีการจัดกิจกรรมฝึกปฏิบัติการพัฒนาสมรรถนะ พื้นฐาน โดยจัด กิจกรรม สาระสังสรรค์ ทำให้เข้าใจในการ พัฒนาสมรรถนะพื้นฐาน					
3.11 มีการจัดกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความ สนุกสนาน มีสาระ มี ส่วนร่วมสร้างสรรค์ และมีความสามัคคี					
3.12 ในการจัดแบ่งกลุ่มทำกิจกรรมมีการประเมินผลสรุป ศักยภาพของการทำกิจกรรม มีรางวัล ทำให้เกิดความประทับใจ และความทรงจำ					

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางผนวกที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ลำดับข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม	
1.1	0.6601
1.2	0.2933
1.3	0.6614
ผู้บังคับบัญชา	
1.4	0.2901
1.5	0.3616
1.6	0.2311
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	
1.7	0.6608
1.8	0.2631
1.9	0.6621
วิทยากรผู้อบรม	
1.10	0.2922
1.11	0.4315
1.12	0.2934
รวมด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ	
	0.8245

ตารางผนวกที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์ ของ ครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ลำดับข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
การบรรยาย (Lecturing)	
2.1	0.4619
2.2	0.7093
2.3	0.5510
การระดมสมอง (Brainstroming)	
2.4	0.0988
2.5	0.5820
2.6	0.6565
กลุ่มทำงาน (Working Group)	
2.7	0.4708
2.8	0.4705
2.9	0.0587
การดูงานภาคสนาม (Field Visit)	
2.10	0.6598
2.11	0.4672
2.12	0.4300
รวมด้านวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ	
	0.8626

ตารางผนวกที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์ ของ ครอนบาร์ค (Cronbach's Coefficient Alpha) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 ด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ ตามหลักสมรรถนะพื้นฐานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ลำดับข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
บรรยากาศการฝึกอบรม	
3.1	0.6590
3.2	0.5491
3.3	0.7382
การออกแบบการฝึกอบรม	
3.4	0.6388
3.5	0.6370
3.6	0.7318
การนำเข้าสู่บทเรียน	
3.7	0.6224
3.8	0.6204
3.9	0.6366
การจัดกิจกรรมสาระสังสรรค์	
3.10	0.5650
3.11	0.6390
3.12	0.7739
รวมด้านสภาพแวดล้อมของการพัฒนาสมรรถนะ	
	0.8755

ภาคผนวก ก
หนังสือเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศษ 0522.17/ ว ๑๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ เมษายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คุณรณชัย วรรณแสวก

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสมชาย นาท้าว นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



ที่ ศร 0522.17/ ว ๑๒

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ เมษายน 2550

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายสมชาย นาท้าว นักศึกษาหลักสูตรบริหารรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) กรณีศึกษา สายงานพัฒนาระบบส่ง” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชา ฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่นนักศึกษานำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182, 8184

โทรสาร. 02-5033612

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมชาย นาท้าว
วัน เดือน ปีเกิด	7 กรกฎาคม 2493
สถานที่เกิด	อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีอุตสาหกรรม) สถาบันราชภัฏจันทรเกษม
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย อ. บางกรวย จ. นนทบุรี 11130
ตำแหน่ง	หัวหน้าแผนกเอกสารงานช่าง กองสนับสนุนงานก่อสร้าง ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง