

**ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อ  
การประเมินสมรรถนะพนักงาน**

**นายไพฑูรย์ ทรจังหวัด**

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**พ.ศ. 2552**

**Opinions of Employees of Government Savings Bank, Kanchanaburi Zone  
Towards a Personnel Competency Appraisal**

**Mr. Paitoon Sornchangwat**

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University**

**2009**

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อ  
  การประเมินสมรรถนะพนักงาน  
ชื่อและนามสกุล                      นายไพฑูรย์ ศรีจังหวัด  
แขนงวิชา                              บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา                              วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา                      รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ  
ฉบับนี้แล้ว



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา  
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช



(รองศาสตราจารย์อังฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ ๑๒ เดือน ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๓

**ชื่อการศึกษา** ค้นคว่ำอิสระ **ความคิดเห็น**ของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อ  
การประเมินสมรรถนะพนักงาน

**ผู้ศึกษา** นายไพฑูรย์ ศรีจังหวัด **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ **ปีการศึกษา** 2552

### **บทคัดย่อ**

การศึกษาค้นคว่ำอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล (3) เพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ

การศึกษาค้นคว่ำอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เฉพาะพนักงานตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 82 ตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีความเที่ยงเท่ากับ .94 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe)

ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานอยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็น จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ (3) ข้อคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะคือ ธนาคารออมสินควรกำหนดเรื่องการประเมินสมรรถนะเป็นนโยบายขององค์กรในระยะยาว

**คำสำคัญ** ความคิดเห็น การประเมินสมรรถนะพนักงาน ธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากท่านรองศาสตราจารย์ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย - ธรรมมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดต่อเนื่อง นับแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณนายปฏิภาณ อนุสรณ์พานิช ผู้จัดการธนาคารออมสิน เขตนครปฐม นายชวลิต พุทธิบุชา ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขาเพชรบุรี นายเสริมศักดิ์ โสมสงค์ ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองเพชรบุรี ที่ได้ช่วยกรุณาทำหน้าที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรง ตามเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบคุณนายเกรียงไกร จริยะปัญญา นักวิชาการโสตทัศนูปกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ที่ได้ช่วยกรุณาให้คำชี้แนะ เรื่องการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ รวมถึงต้องขอขอบคุณเพื่อนพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี และธนาคารออมสินเขตเพชรบุรีทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือ ในการให้ข้อมูลในการวิจัยและให้ข้อมูลเพื่อทดสอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี ความสำเร็จและความภาคภูมิใจอันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นผลมาจากพลังใจและการสนับสนุนของทุกคนในครอบครัวและเพื่อนร่วมงานจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

ไพฑูรย์ ศรีจังหวัด

ตุลาคม 2552

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	2
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	2
สมมติฐานการวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเรื่องความคิดเห็น .....	8
แนวคิดเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน .....	14
การจัดองค์การธนาคารออมสิน .....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	70
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	70
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	76
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....	76
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน .....	78

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ...	83
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้อคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี .....	110
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	112
สรุปการวิจัย .....	113
อภิปรายผล .....	115
ข้อเสนอแนะ .....	117
บรรณานุกรม .....	120
ภาคผนวก .....	125
ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	126
ประวัติผู้ศึกษา .....	133

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	ตัวแบบของ Competency Model) ..... 34
ตารางที่ 2.2	ความแตกต่างระหว่าง Core Competency ขององค์กรและบุคคล ..... 37
ตารางที่ 2.3	การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้โดยแยกตามระดับความเชี่ยวชาญ ..... 56
ตารางที่ 2.4	รูปแบบประเมินสมรรถนะ (Competency) ของธนาคารออมสิน ..... 62
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากรในธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ..... 70
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน ..... 77
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ออมสินเขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิด ในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ..... 78
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ออมสินเขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ ..... 80
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ออมสินเขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ..... 81
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคาร ออมสินเขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน โดยรวมทั้ง 3 ด้าน .... 82
ตารางที่ 4.6	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชาย และเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำ หลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ..... 83
ตารางที่ 4.7	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชาย และเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของ สมรรถนะ ..... 84
ตารางที่ 4.8	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชาย และเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและ วิธีการประเมินสมรรถนะ ..... 86



สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน ..... 87
ตารางที่ 4.10	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีตำแหน่ง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงาน ..... 87
ตารางที่ 4.11	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีตำแหน่ง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ ..... 89
ตารางที่ 4.12	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีตำแหน่ง ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ..... 90
ตารางที่ 4.13	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวม ทั้ง 3 ด้าน ..... 91
ตารางที่ 4.14	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีกลุ่มอายุ ต่างๆ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลัก สมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงาน ..... 92
ตารางที่ 4.15	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีกลุ่มอายุ ต่างๆ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของ สมรรถนะ ..... 93
ตารางที่ 4.16	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีกลุ่มอายุ ต่างๆ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ ..... 94
ตารางที่ 4.17	เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีกลุ่มอายุ ต่างๆ ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน ..... 95

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	96
ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	97
ตารางที่ 4.20 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	98
ตารางที่ 4.21 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่ง	98
ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	99
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	99
ตารางที่ 4.24 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อข้อ 11 ท่านคิดว่ากรณีที่ธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ	101
ตารางที่ 4.25 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	101
ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	102
ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มี ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ .....	104
ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มี ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ .....	105
ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มี ประสบการณ์การทำงานต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน ...	106
ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีรายได้ ต่อเดือนต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการ นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน .	107
ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีรายได้ ต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของ สมรรถนะ .....	108
ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีรายได้ ต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการ และวิธีการประเมินสมรรถนะ .....	109
ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีรายได้ ต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน .....	110

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ภาพที่ 2.1 สมรรถนะส่วนลึกของบุคคลและส่วนที่มองเห็นได้ .....	21
ภาพที่ 2.2 สมรรถนะที่ทำนายถึงผลงาน .....	22
ภาพที่ 2.3 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ .....	23
ภาพที่ 2.4 กรอบสมรรถนะ .....	26
ภาพที่ 2.5 เทคนิค BELs เพื่อสร้างโมเดลสมรรถนะ .....	32
ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสิน .....	46
ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสินภาค .....	48
ภาพที่ 2.8 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง .....	53
ภาพที่ 2.9 การกำหนด Core Competency .....	55

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการที่ธนาคารออมสินได้กำหนดกรอบนโยบายและแนวทางการดำเนินงานในการขับเคลื่อนการบริหารงานของธนาคารให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ธนาคารกำหนดตามแนวทางยุทธศาสตร์หลัก 4 ด้าน (คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน 2551:3) ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากตาม

แนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ในฐานะที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักของธนาคาร โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานของธนาคารสามารถขับเคลื่อนผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปตามวิสัยทัศน์ของธนาคาร ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตาม

บทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน

และเพื่อให้ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ ธนาคารออมสินได้กำหนดให้มีการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับขีดความสามารถของพนักงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์หลักของธนาคาร ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน โดยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน อันจะส่งผลต่อการดำเนินงานของธนาคารต่อไป

ธนาคารออมสิน ได้มีการนำหลักสมรรถนะไปใช้ในการประเมินสมรรถนะพนักงานทั้งธนาคารเมื่อปี 2550 และได้นำผลการประเมินส่วนหนึ่งไปใช้พัฒนาบุคลากรและพบว่าควรมีการ

ปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ โดยการกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการ อันเป็นความสามารถด้านการบริหารที่พนักงานต้องมีแต่ละอยู่ระดับใดขึ้นอยู่กับตำแหน่งงานพร้อมจัดทำพจนานุกรมเชิงสมรรถนะ ซึ่งเป็นคำอธิบายถึงพฤติกรรมในแต่ละระดับของสมรรถนะแต่ละตัวและธนาคารจะได้นำสมรรถนะหลัก และสมรรถนะด้านการจัดการ มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร

เนื่องจากการประเมินสมรรถนะเป็นเรื่องใหม่ที่พนักงานธนาคารออมสินจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจและทราบถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน เพื่อเป็นแนวทางในการประเมินตนเองว่าสมรรถนะใดที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนหรือข้อที่ต้องพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของตนเองส่งผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ธนาคารกำหนด ด้วยเหตุนี้จึงมุ่งศึกษาวิจัยความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน เนื่องจากเป็นพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อจะได้นำความรู้หรือผลงานวิจัยที่ได้ นำเสนอต่อผู้บริหารธนาคารระดับสูงขึ้นไปได้พิจารณานำไปใช้ในการปรับปรุงแนวทางการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการในระดับสาขาเพื่อให้สามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาของธนาคารออมสิน

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน

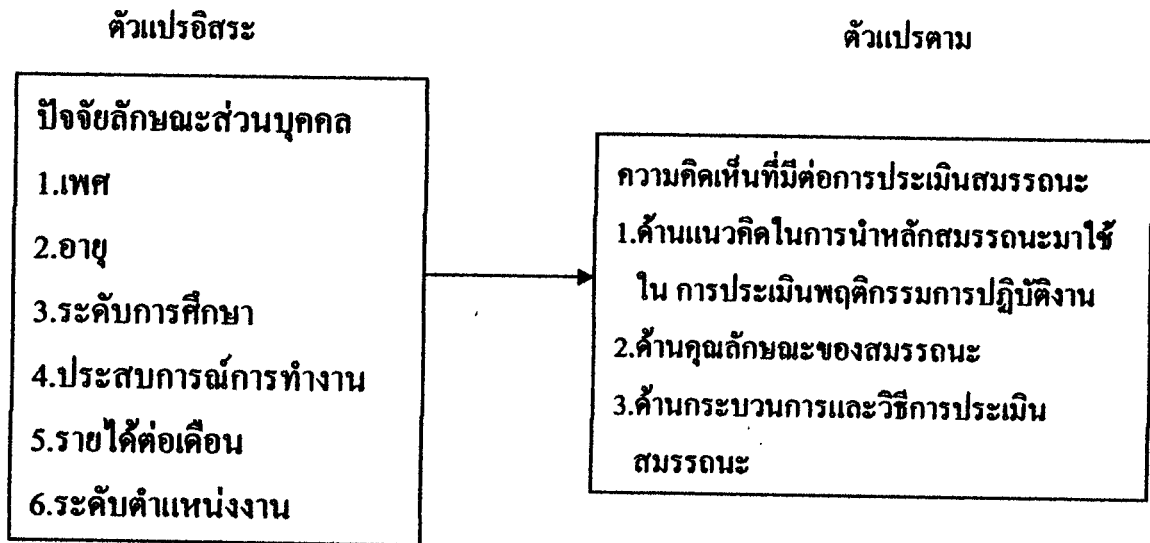
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

2.3 เพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยกำหนดตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือนและ

ระดับตำแหน่งงาน และกำหนดให้ตัวแปรตามคือ ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ และด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ (นิสคารก์ เวชยานนท์ 2550:74-76) ตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานอยู่ในระดับมาก

4.2 พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในที่นี้คือ พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เฉพาะพนักงานตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งธนาคารออมสินเขต

กาญจนบุรี ประกอบด้วย ธนาคารออมสินสำนักงานเขตกาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขาท่าม่วงธนาคารออมสินสาขาท่าเรือ ธนาคารออมสินสาขาท่ามะกา ธนาคารออมสินสาขาพนมทวน ธนาคารออมสินสาขาลูกแก และธนาคารออมสินสาขาทองผาภูมิ รวมจำนวน 7 สาขาและสำนักงานเขต มีจำนวนพนักงานในตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการรวมทั้งสิ้น 82 คน กำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามทศนะของเกร์จีซีและมอร์แกน (กิ่งพร ทองใบ 2551:16) ในระดับความเชื่อมั่น 95 % ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยขอเก็บข้อมูลขนาดตัวอย่างจำนวน 82 ตัวอย่าง คือใช้ประชากรทั้งหมดที่ศึกษาเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง

**5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา** เนื่องจากสมรรถนะด้านการจัดการของธนาคารออมสินได้ถูกกำหนดขึ้นมาหลังจากที่ได้มีการประเมินสมรรถนะพนักงานและนำผลการประเมินส่วนหนึ่งไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรและพบว่าควรมีการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะ รวมถึงกำหนดสมรรถนะด้านการจัดการขึ้นมาในภายหลัง จึงจะศึกษาเฉพาะการประเมินสมรรถนะหลักของธนาคารออมสินที่ธนาคารได้มีการนำไปใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของพนักงานแล้วเท่านั้น

**5.3 ขอบเขตด้านเวลา** ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือเดือนสิงหาคม 2552

**5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร**

**5.4.1 ตัวแปรอิสระ** คือ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ประสบการณ์การทำงาน
- 5) รายได้ต่อเดือน
- 6) ระดับตำแหน่งงาน

**5.4.2 ตัวแปรตาม** คือ ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ โดยแบ่งประเด็นความคิดเห็นเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1) ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร การมีส่วนร่วมช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน การได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินพฤติกรรมการทำงานของตนว่าสอดคล้องกับสมรรถนะหลักที่ธนาคารกำหนดในระดับใด



2) ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ เช่น ความเหมาะสมสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคาร ความชัดเจนในการกำหนดความหมายเพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติ ความเหมาะสมของพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลักค่อบทบาทภารกิจ หน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

3) ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ เช่น ควรมีการเผยแพร่ หรือการฝึกอบรมให้พนักงานทราบ ควรมีการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ ความเหมาะสมของแบบประเมินและวิธีการประเมิน โดยผู้บังคับบัญชา

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกทางด้านความรู้สึกลึกซึ้ง ความเชื่อและการ ตัดสินใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกลึกภายในของคนด้วย การพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เป็นส่วน ช่วยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคล อาจจะเป็นที่ยอมรับหรือ ปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ และความคิดเห็นนี้อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา

6.2 พนักงานธนาคารออมสิน หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและ พนักงานปฏิบัติการ

6.2.1 ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ธนาคาร กำหนด ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และพนักงานปฏิบัติการ

6.2.2 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา

6.2.3 พนักงานปฏิบัติการ หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านการเงิน พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านธุรการ พนักงานที่ปฏิบัติงานด้าน สินเชื่อ และพนักงานปฏิบัติงานสาขา และพนักงานปฏิบัติการ

6.2.4 ธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี หมายถึง สำนักงานธนาคาร ออมสินทุกแห่งที่ตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดกาญจนบุรี ประกอบด้วย ธนาคารออมสินสำนักงานเขต กาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขาท่าม่วง ธนาคารออมสินสาขา ท่าเรือ ธนาคารออมสินสาขาท่ามะกา ธนาคารออมสินสาขาพนมทวน ธนาคารออมสินสาขาอุกเก และธนาคารออมสินสาขาทองผาภูมิ

6.3 การประเมินสมรรถนะ หมายถึง การพิจารณาหรือวัดคุณค่าของพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

5.3.2 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่น ๆ รวมถึงความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ ในส่วนของธนาคารออมสิน ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หรือ Competency ไว้ในคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน (2551:4) ว่าหมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

6.3.2 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะหรือสมรรถนะ หรือความสามารถ หรือคุณสมบัติภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคนจะต้องมี หรือหมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งในองค์กร ไม่ว่าจะ เป็นฝ่ายหรือแผนกใดจะต้องมี อีกนัยหนึ่งหมายถึง คุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี หรืออาจจะ เป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กรและก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ซึ่งสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคนและผลประกอบการโดยรวมขององค์กร และโดยที่สมรรถนะ (Competency) ได้ถูกนิยามว่าสัมพันธ์กับงาน (Tasks Results and Output) และคุณลักษณะของบุคคล (ความรู้ ทักษะและทัศนคติ) ดังนั้น Core Competency จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดให้มีขึ้นก่อน ทั้งนี้เพราะ Core Competency เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนด Competency ขององค์กรและ Competency ของบุคคลในองค์กรนั้นๆ ในส่วนของธนาคารออมสิน ได้ให้ความหมายของ Core Competency ไว้ในคู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน (2551:9) ว่าหมายถึง Competency ที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคารออมสิน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรในธนาคาร

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ผู้บริหารธนาคารออมสินระดับเขตและระดับสาขาในเขตกาญจนบุรี ทราบข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาขีดสมรรถนะหลักของพนักงาน

7.2 ผู้บริหารธนาคารออมสินระดับเขตและระดับสาขาในเขตกาญจนบุรี สามารถนำ

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปกำหนดแนวทางการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการประเมิน  
สมรรถนะให้แก่พนักงาน อันจะเป็นการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยรวมในแต่ละ  
ระดับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคลและยุทธศาสตร์หลักของธนาคาร ในด้านการ  
เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา ใช้เป็นกรอบแนวทางในการวิจัยได้ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องความคิดเห็น
2. แนวคิดเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
3. การจัดองค์การธนาคารออมสิน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเรื่องความคิดเห็น

##### 1.1 ความหมายของความคิดเห็น

ปทานุกรมสังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน 2542:246) ได้บัญญัติคำว่าความคิดเห็น ซึ่งตรงกับคำว่า Opinion ในภาษาอังกฤษไว้ว่า 1) ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา ความคิดประกอบ ถึงแม้ว่าจะไม่อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอ ไปก็ตาม 2) ทศนะหรือประมาณการเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง 3) คำแถลงที่ยอมรับนับถือกันว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำมาขอปรึกษา คำว่า ความคิดเห็น มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ทศนคติ ซึ่งมีคำอธิบายไว้ว่า คือแนวโน้มนั้นที่บุคคล ได้รับรู้มาหรือเรียนรู้อมา และกลายเป็นแบบอย่าง ในการแสดงปฏิกิริยาสนับสนุน หรือเป็นปฏิปักษ์ต่อบางสิ่งบางอย่างหรือต่อบุคคลอื่นบางคน

นวรรณ พันธ์เมธา (2544:ข40) ให้ความหมายความคิดเห็นไว้ว่า หมายถึง ความคิดว่าควรจะทำอย่างไรหรือสิ่งต่างๆเป็นอย่างไร

ประคอง กรรมสูตร (อ้างถึงในเขวามาศ สันติฉินนุรัตน์ 2546:9) ได้นำเสนอไว้ว่า ความคิดเห็นถือได้ว่าเป็นการแสดงออกทางด้านทัศนคติอย่างหนึ่ง แต่การแสดงความคิดเห็นนั้นมัก มีอารมณ์เป็นส่วนประกอบและเป็นส่วนที่พร้อมจะมีปฏิกิริยาเฉพาะอย่างต่อสถานการณ์ภายนอก

สุภาภรณ์ ระงับพิศม์ (อ้างถึงในพรสุข วรรณธรรม 2548:10) ให้ความหมายความ

คิดเห็นว่า คือการแสดงออกของแต่ละบุคคลในการพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งได้แก่ บุคคล สิ่งของหรือสภาพการณ์ เหตุการณ์ต่างๆและอื่นๆ หรือเป็นการประเมินค่าการสรุปเพื่อลงความเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ประวิตร ชูศรี (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต 2549:9) ได้นำเสนอความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อและการตัดสินใจในการพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือประเด็นสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม

อภิญา พัดพาติ (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต 2549:10) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า เป็นการแสดงออกด้านความรู้สึกความนึกคิด ความรู้สึกประทับใจ ความเชื่อและการตัดสินใจโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ประสบการณ์และสภาพแวดล้อมเป็นส่วนช่วยในการพิจารณา ก่อนที่จะมีการแสดงความคิดเห็น ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่น

วราวรรณ ษณะกิจรุ่งเรือง (อ้างถึงในปวีริศา ภูศรี 2550:41) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นความรู้สึกทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบ การที่บุคคลสัมพันธ์กันและมีความคิดเห็นต่อสิ่งต่างๆแตกต่างกันหากมีความคิดเห็นที่ไม่ดีต่อสิ่งนั้นๆ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลในทางลบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การโดยรวม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ อันเป็นคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล ได้แก่ พื้นความรู้ ประสบการณ์ การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การเลียนแบบและองค์ประกอบทางสถาบันสังคม

สุกัญญา มณีเจริญ (อ้างถึงในปวีริศา ภูศรี 2550:42) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึงการแสดงออกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ด้วยการพูดหรือการเขียน ซึ่งมาจากประสบการณ์ พื้นความรู้และสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย

จากความหมายของความคิดเห็นดังที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า ความคิดเห็น หมายถึงการแสดงออกทางด้านความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อและการตัดสินใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะ ซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกภายในของคน ด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์และสภาพแวดล้อม เป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ และความคิดเห็นนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา

## 1.2 ความสำคัญของความคิดเห็น

Feldman (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต 2549:10) ได้นำเสนอไว้ว่าการสำรวจความคิดเห็น เป็นการศึกษารูสึกของบุคคล กลุ่มคน ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แต่ละคนจะแสดง

ความเชื่อและความรู้สึกใดๆออกมา โดยการพูด การเขียน เป็นต้น การสำรวจความคิดเห็นจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

### 1.3 องค์ประกอบของความคิดเห็น

Rosenberg and Hovland (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต 2549:10) ได้นำเสนอเรื่ององค์ประกอบของความคิดเห็นว่ามี 3 ประการ ได้แก่

- 1) องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) คือส่วนที่เป็นความรู้ ความคิดและความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- 2) องค์ประกอบด้านความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มคน (Affective Component) บุคคลและเหตุการณ์ คือสภาพทางอารมณ์ที่เป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รัก ไม่รัก กลัว ไม่พอใจ เป็นต้น
- 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) คือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงถึงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในวิถีทางเข้าหรือออกหนี ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งเร้าในลักษณะใด

เสาวเพ็ญ จำปาเป้า (อ้างถึงในปวีริสา ภูศรี 2550:43) ได้กล่าวถึงทัศนคติและความคิดเห็นของบุคคลว่ามีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ

- 1) ความรู้ ความเข้าใจ (Cognition) คือการเรียนรู้จากประสาทสัมผัสทั้งห้า ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้นและกาย โดยที่ หูและตาเป็นส่วนประกอบทางร่างกายที่ทำให้เกิดทัศนคติมากที่สุดจากการได้เห็น ได้ยินแล้วสร้างสมเป็นเรื่องราวต่างๆเข้าสู่สมอง โดยสมองเป็นส่วนกำหนดความคิด แยกแยะเหตุผลออกมาเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ
- 2) ความรู้สึก (Affection) เป็นความรู้สึกที่แสดงออกมาเอง เพื่อบ่งบอกถึงความรัก ความโกรธ หรือความเกลียดชังต่างๆ
- 3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการแสดงออกต่างๆที่สามารถสังเกต โดยมีผลมาจากทัศนคติ ทัศนคติก่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคล การติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล การเลียนแบบในสังคมและการปรับตัวให้เข้ากับสังคม โดยมีผลเกี่ยวเนื่องถึงการสนใจ การเรียนรู้เป็นจิตวิทยาทางสังคม

### 1.4 ประเภทของความคิดเห็น

อรรถพร คำคม (อ้างถึงในปวีริสา ภูศรี 2550:42) ได้แบ่งประเภทความคิดเห็นเป็น 3 ประการ คือ

- 1) ความคิดเห็นเชิงบวกสุด เชิงลบสุด เป็นความคิดเห็นที่เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งสามารถทราบทิศทางได้ ทิศทางบวกสุด ได้แก่ ความรัก ความหลง ทิศทางลบสุด ได้แก่ ความคิดเห็นที่รุนแรงเปลี่ยนแปลงได้ยาก

2) ความคิดเห็นจากความรู้ ความเข้าใจ การมีความคิดต่อสิ่งหนึ่งขึ้นอยู่กับความรู้ ความเข้าใจต่อสิ่งนั้น เช่น ความรู้ความเข้าใจในทางที่ดี เช่น ชอบ ขอมรับและเห็นด้วย ความรู้ความเข้าใจในลักษณะเป็นกลางเฉยๆ เช่น ไม่มีความคิดเห็น ความรู้ความเข้าใจในทางไม่ดี เช่น ไม่ชอบ รังเกียจ ไม่เห็นด้วย

3) การแยกแยะเป็นส่วน คือการพิจารณาความคิดเห็นต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างละเอียด ซึ่งสามารถแยกออกจากกันได้ทำให้เกิดความคิดเห็นได้ง่ายกว่าการรับรู้แบบหยาบ

### 1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็น

Foster (อ้างถึงในพรสุข วรรณธรรม 2548:10) ได้เสนอไว้ว่า ความคิดเห็นเกิดจาก มूलเหตุ 2 ประการ

1) ประสบการณ์ (Experience) ที่บุคคลมีต่อสิ่งของ บุคคลหรือหมู่คณะ เรื่องราวต่างๆ หรือสถานการณ์ ความคิดเห็น คู่้นเคย ถือได้ว่าเป็นประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และจากการได้ยินได้ฟัง ได้เห็นรูปถ่าย หรืออ่านหนังสือ โดยไม่พบเห็นจากของจริง ซึ่งถือได้ว่าเป็น ประสบการณ์ทางอ้อม

2) ระบบค่านิยมและการตัดสินใจ (Value System and Judgement) เนื่องจาก กลุ่มชนแต่ละกลุ่ม มีค่านิยมและการตัดสินใจไม่เหมือนกัน แต่ละคนจึงมีความคิดเห็นต่อสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกันแตกต่างกัน

โสภา พิสมัย (อ้างถึงในพรสุข วรรณธรรม 2548:11) ได้สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มี อิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลไว้ดังนี้

#### 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกายคือ เพศ อวัยวะ ความสมบูรณ์ครบถ้วนของอวัยวะต่างๆ และคุณภาพของสมอง

1.2 ระดับการศึกษา การศึกษามีอิทธิพลต่อการแสดงออก ซึ่งความคิดเห็น และการศึกษาทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่างๆมากขึ้น และคนที่มีความรู้มากมักมีความคิดเห็นในเรื่องต่างๆอย่างมีเหตุผล

1.3 ความเชื่อ ค่านิยมและเจตคติของบุคคลต่อเรื่องราวต่างๆ ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้จากบุคคลในสังคม หรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

1.4 ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็น

#### 2) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่างๆ เหล่านี้มี อิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคล เป็นการได้รับข่าวสารข้อมูลต่างๆ ของแต่ละบุคคล

2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้องมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคลากร เพราะ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใดก็จะยอมรับและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่ง ทำให้บุคคลนั้นเกิดความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

ชาติชาย โทณัฐนริศ (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต 2549:11) ได้เสนอไว้ว่าสิ่งที่มีอิทธิพลที่ทำให้ความคิดเห็นแตกต่างกัน ได้แก่

1) การอบรมของครอบครัว อิทธิพลของครอบครัวมีมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เพราะครอบครัวเป็นสถาบันสังคมแห่งแรกของบุคคล

2) กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง บุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันกับกลุ่มและสังคมนั้นๆ เป็นส่วนผลักดันให้บุคคลมีการเรียนรู้โดยตรง

3) วัฒนธรรมประเพณี บุคคลเมื่อได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมและประเพณีโดย้อมปฏิบัติไปตามวัฒนธรรมและประเพณีนั้นๆและมักจะมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมและประเพณีของตนไปในทางที่ดี

4) การศึกษา ระดับการศึกษามีอิทธิพลมากต่อการแสดงความคิดเห็น เพราะเป็นการจัดประสบการณ์ให้กับบุคคล

5) สื่อมวลชน ได้แก่ หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ วิทยุ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลมากต่อการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของบุคคล เพราะว่าจะเป็นสื่อในการสร้างความคิดทั้งทางด้านบวกและด้านลบได้

รวรรณ ชนะกิจรุ่งเรือง (อ้างถึงในปวีศา ภูศรี 2550:43) ได้นำเสนอไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคคลเกิดจากประสบการณ์ การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น การเลียนแบบและองค์ประกอบทางสถาบันของสังคม ดังนี้

1) ประสบการณ์ บุคคลจะมีความคิดเห็นที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีต่อสิ่งต่างๆในลักษณะใด หากบุคคลนั้นมีประสบการณ์ที่ดีก็จะทำให้มีความคิดเห็นที่ดี และหากบุคคลนั้นมีประสบการณ์ที่ไม่ดีก็จะมีความคิดเห็นที่ไม่ดีเช่นกัน

2) การติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น ความคิดเห็นของคนบางคน อาจเกิดจากความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคนอื่น โดยได้รับข้อมูลเรื่องราวต่างๆจากผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วถ่ายทอดความคิดเห็นนั้นมาเป็นของตน เช่น ความสัมพันธ์ที่มีต่อพ่อแม่ ครู อาจารย์ บุคคลนั้นก็จะได้รับความคิดเห็นที่ถ่ายทอดมาจากบุคคลใกล้ชิดได้เป็นอย่างมาก

3) การเลียนแบบ ความคิดเห็นของบุคคลบางอย่างเกิดจากการเลียนแบบ เด็กอาจเลียนแบบพฤติกรรมอย่างที่ดีชอบจากพ่อแม่ ครู และบุคคลใกล้ชิด นอกจากนั้นอาจจะเลียนแบบจากภาพยนตร์และสื่อต่างๆที่ได้พบเห็น หากคัวแบบดังกล่าวมีความคิดเห็นที่ดีต่อบุคคล หรือสิ่ง



ต่างๆ ผู้เขียนแบบก็จะรับเอาข้อมูลฝังเข้าไปในจิตใจและมีความคิดเห็นในทางที่คิดต่อสิ่งต่างๆเหมือนตัวแบบ

4) องค์ประกอบทางสถาบันสังคม สถาบันและสังคมต่างๆ เช่น โรงเรียน วัด โรงเรียน ภาพยนตร์และองค์การต่างๆ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลในการสร้างความคิดเห็นให้เกิดขึ้นกับบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยที่บุคคลจะค่อยๆรับประสบการณ์จากชีวิตประจำวันและสะสมมากขึ้น จนเป็นความคิดเห็นและมีพฤติกรรมที่ติดต่อกันไป เช่น โรงเรียนอาจจะอบรมให้เด็กรู้จักเชื่อฟังและเคารพพ่อแม่ เด็กก็จะรับข้อมูลและมีความคิดเห็นที่ติดต่อกันไป เป็นต้น

#### 1.6 การวัดความคิดเห็น

Hurlock (อ้างถึงในเขาวมาศ สันติพิมพ์ 2546:12) กล่าวว่า สามารถวัดความคิดเห็นได้โดย

- 1) ใช้การสังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกมาในด้านต่างๆ
  - 2) ใช้การสัมภาษณ์ โดยการถามว่า ชอบอะไร สนใจเรื่องอะไร
  - 3) ใช้การสนทนา การสนทนาจะเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความสนใจของบุคคล
- นั้น
- 4) ศึกษาจากข้อเขียนจากสมุดบันทึก จดหมาย ข้อเขียนจะเป็นการสะท้อนถึงความสนใจได้เป็นอย่างดีเช่นเดียวกับการสนทนา

5) โดยการสอบถามถึงความปรารถนา

John Zadrzny Thomas (อ้างถึงในสุภัทรา วงศ์สุวรรณเกิด 2549:12) กล่าวไว้ว่าการวัดความคิดเห็นโดยทั่วไปต้องมีส่วนประกอบ 3 อย่าง คือ บุคคลที่จะถูกวัด สิ่งเร้า และการตอบสนอง ซึ่งจะออกมาในระดับสูงต่ำ มากน้อย วิธีวัดความคิดเห็นนั้น โดยมากจะใช้การสอบถามแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ที่ตอบคำถามเลือกตอบตามแบบสอบถาม

รวารวรรณ ฐานะกิจรุ่งเรือง (อ้างถึงในปวีศา ภูศรี 2550:44) ได้กล่าวไว้ว่าความคิดเห็น เป็นลักษณะของแต่ละบุคคล การวัดจะวัดจากแรงจูงใจ การรับรู้ แต่มีข้อแตกต่างของประสบการณ์และปัจจัยอื่นๆ จึงมีวิธีการวัดความคิดเห็น ดังนี้

1) การฉายภาพ (Projective technique) เป็นการวัดโดยการสร้างจินตนาการจากภาพ โดยภาพเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงความคิดเห็นออกมาและสามารถพิจารณาได้ว่า บุคคลมีความคิดเห็น หรือมีความรู้สึกอย่างไรต่อภาพที่เห็น ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่ได้รับมาเป็นสำคัญ

2) การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นการซักถามบุคคล ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ขยายครอบคลุมทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต

3) การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นวิธีการวัดความคิดเห็นที่สิ้นเปลืองเวลาและเงินทุนน้อยกว่าวิธีอื่น โดยส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มที่ต้องการศึกษาให้ตอบกลับมา แต่มีข้อจำกัดอยู่ว่าผู้ที่ถูกถามต้องอ่านออกและเขียนได้

4) การให้เล่าความรู้สึก (Self-Report) เป็นการวัดโดยการให้บุคคลเล่าความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมา ซึ่งผู้เล่าจะบรรยายความรู้สึกนึกคิดตามประสบการณ์ และความสามารถออกมา วิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะบอกถึงความคิดเห็น คือการแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความ เพราะจะทำให้เห็นว่าความคิดเห็นนั้นจะออกมาในลักษณะเช่นใด และสามารถรวบรวมหรือติดตามความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นได้

## 2. แนวคิดเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

### 2.1 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่า สมรรถนะ ตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า Competency

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542:1128) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ

พจนานุกรมฉบับมติชน (2547:837) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ

David C. McClelland (อ้างถึงในสุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2548:14) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า Competency ว่า คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548:17) ได้สรุปความหมายของ Competency คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของคนได้ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (อ้างถึงในกนกพร สีดอกไม้ 2549:8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่า จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่า คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551:6) ได้สรุปความหมายของ Competency ว่าคือ ทักษะ

สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สุพานี ศฤงษ์วานิช (2552:42) ได้ให้ความหมายของ Competency หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพและคุณลักษณะอื่นๆ รวมทั้งพฤติกรรมที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามที่ปรารถนา

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552:25) ได้ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า คือ ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ โดยคนที่มี Competency เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มี Competency น้อย

จากความหมายของสมรรถนะ หรือ Competency ดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปได้ว่า สมรรถนะ หรือ Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของงานใดงานหนึ่ง

## 2.2 การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) เข้ามาใช้ในองค์กร

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:1) ได้นำเสนอไว้ว่า ในการนำแนวคิดสมรรถนะและความสามารถเข้ามาใช้ในองค์กร ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนนั้น มีที่มาจากเหตุผลที่องค์กรต้องการแข่งขันเพื่อให้ได้ชื่อว่า เป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูง ที่เรียกว่า High Performance Organization หรือเรียกย่อๆ ว่า HPO ซึ่งการปรับตัวขององค์กรในปัจจุบันเพื่อสอดคล้องกับความท้าทายในอนาคตได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ความสามารถที่องค์กรต้องส่งมอบสินค้าที่มีคุณค่าและคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการศึกษาของหน่วยงานทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า ในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้ขอบเขตการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กร ไม่มีเส้นแบ่งที่ชัดเจน ลูกจ้างจะเลือกซื้อสินค้าโดยดูจากประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความหลากหลาย ความสะดวกสบาย ความตรงตามเวลาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นสำคัญ โดยจะอยู่ภายใต้กรอบการควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานสากลมากขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมากยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าถึงลูกค้าและเจ้าของปัจจัยการผลิตได้สะดวกมากยิ่งขึ้น

แนวโน้มขององค์กรจะเปลี่ยนไปให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ โดยมีการมอบความรับผิดชอบให้กับพนักงานแต่ละคน ให้มีส่วนร่วมในแต่ละงานทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรยังจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Competencies) ขณะเดียวกัน องค์กรจะมีการจ้างพนักงานชั่วคราวมากขึ้น ซึ่งองค์กรในลักษณะนี้

อาจเรียกได้ว่าเป็นองค์กรเสมือนจริง และบางครั้งองค์กรต้องปลดพนักงานบางส่วนออกและรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงไว้ องค์กรจะเน้นการให้พนักงานต้องเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น และต้องหันมาสร้างความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร โดยการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานที่เป็นพนักงานหลัก (Core Staff) ไว้

### 2.2.1 ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของโมเดลขององค์กรแบบ HPO

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:3) ได้นำเสนอปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของโมเดลขององค์กรแบบ HPO จากผลการวิจัยของสถาบัน Roffey Park's ซึ่งพบว่าองค์กรที่จะเป็น HPO ต้องสร้างความสมดุล รากฐานความจำเป็นของพนักงานและความคาดหวังขององค์กรทั้งสอง องค์กรประกอบนี้ต้องสัมพันธ์สอดคล้องกันถึงจะทำให้บุคลากรขององค์กรสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงได้ และงานวิจัยนี้ยังได้สรุปปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของโมเดลขององค์กรแบบ HPO ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1) ความสามารถขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลง (Organizational changeability) หมายถึง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากความต้องการของผู้บริหารระดับสูง อีกทั้งพนักงานยังต้องถูกบังคับให้ยอมรับในชะตากรรมเหล่านั้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงแบบที่ว่าจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกกดดันสูง

การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มีส่วนร่วมนี้ ทำได้โดยองค์กรต้องลดอุปสรรคซึ่งนำมาซึ่งความไม่ยืดหยุ่น การให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มงาน องค์กรต้องหันมาเพิ่มการสร้างความสามารถเพื่อให้พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

2) การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง (Creating a knowledge - rich for innovation) โดยวิธีนี้ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเป็นฝ่ายที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทีมงาน ช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานต่างๆ ในองค์กร เพราะการที่จะสร้างองค์กรแบบ HPO ได้นั้น องค์กรต้องมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านั้นเกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี (Share Good Practice) ซึ่งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถเข้ามาช่วยเชื่อมโยงเทคโนโลยีการแบ่งปันความรู้เพื่อให้พนักงานได้มุมมองใหม่ๆ

3) การสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน (Creating a boundary - less organization) ลักษณะขององค์กรแบบนี้จะทำให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องพะวงติดขัดอยู่กับการเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพแบบเก่า และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ยัง

จะต้องช่วยพนักงาน โดยการสร้างกลไกการเรียนรู้ที่พนักงานสามารถจะพัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา เพื่อให้พนักงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานได้ในทีมที่มีความหลากหลาย

4) กระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง (Stimulating people to active high performance) บรรยากาศขององค์กรนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการสร้างผลการปฏิบัติงานสูง จากผลการวิจัยหลายแห่งพบว่า บรรยากาศในการทำงานในองค์กรหลายแห่งไม่เอื้อให้พนักงานผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง โดยนิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:4) ได้นำเสนอผลงานวิจัยเรื่องหนึ่งของ Roffey Park's ซึ่งพบว่า พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพของตนเองไม่ได้รับการมอบอำนาจที่เพียงพอในการทำงาน โดยมีอุปสรรคสำคัญ เช่น การมีภาระงานที่มากเกินไป การเมืองในองค์กร ความไม่กล้าเสี่ยงของฝ่ายบริหาร หรือการแทรกแซงของหัวหน้างาน เป็นต้น

5) การเป็นสถานที่ทำงานที่ยิ่งใหญ่ (Becoming a great place to work) เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าองค์กรไม่ดึงดูดอีกต่อไป จะเกิดปรากฏการณ์ของการขาดงาน การเปลี่ยนงานของพนักงานในองค์กรเพิ่มสูงขึ้น การที่จะทำให้องค์กรเป็นสถานที่ที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานกับองค์กรมากขึ้น องค์กรต้องดูแลในด้านความจำเป็นของพนักงาน เช่น ความจำเป็นทางด้านครอบครัว ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานต่างสร้างผลงานที่มีคุณภาพ

6) การเป็นองค์กรที่เน้นคุณค่า (Becoming a values-based organization) คือการที่องค์กรสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีบรรยากาศของการเปิดเผย เป็นประชาธิปไตยและผู้นำต้องมีคุณธรรม ซึ่งบทบาทของผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างมาก ที่จะทำให้อะไรเหล่านี้เกิดขึ้น

### 2.2.2 องค์ประกอบหลักของการเป็น HPO

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:9) ได้นำเสนอไว้ว่า การดำเนินการให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจะผ่านทาง การสร้างทีมงาน โดยมีประเด็นหรือองค์ประกอบหลักของการเป็น HPO คือ

1) การมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่เหมาะสมซึ่งไม่ได้หมายถึงคุณสมบัติแบบที่ผู้นำที่ตีควรมี (Charismatic Personal Qualities) แต่หมายถึงภาวะผู้นำที่มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- สามารถกำหนดกลยุทธ์ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้
- สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ ค่านิยมให้เข้ากับกลยุทธ์ โครงสร้างระบบ

ต่างๆ

- สามารถบูรณาการระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน
- สามารถเรียนรู้ คัดสรรและเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ
- สามารถมอบอำนาจและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นใน

## หมุ่พนักงาน

2) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งไม่จำเป็นต้องกำหนดมาจากระดับบน วิสัยทัศน์ควรเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร อันจะทำให้เกิดความร่วมมือจากระดับต่างๆ

3) การมีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking Process) ซึ่งรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุกลยุทธ์ การนำเอาทรัพยากรมาสนับสนุนกลยุทธ์ รวมถึงการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ที่จะให้บรรลุความสำเร็จ

4) ระบบของค่านิยม (Value System) การมีค่านิยมจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง

การเป็นองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูง เป็นความจำเป็นและเป็นเรื่องที่ทำนายขององค์กรที่มุ่งจะเป็น HPO ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้ลักษณะขององค์กรแบบนี้โดยสรุปมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

- มีการกำหนดพันธกิจที่ท้าทาย
- การแบ่งปันค่านิยมทั่วทั้งองค์กรรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอกองค์กร
- มีการกำหนดกลยุทธ์และบูรณาการทำให้พนักงานทราบว่าตัวเองต้องส่งมอบผลงานอะไร และอย่างไรให้กับองค์กร
- มีความสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงทีและราบรื่น
- มีความสามารถในการเชื่อมและประสานสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างดี

### 2.2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกรอบสมรรถนะและองค์กรแบบ HPO

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:11) ได้นำเสนอไว้ว่า การจะเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรขององค์กรต้องมีสมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ตามที่องค์กรกำหนด ดังนั้นองค์กรที่จะเป็น HPO ได้ควรมีวิวัฒนาการของคุณภาพหรือวัฒนธรรมแบบ HPO (High Performance Culture Model) ซึ่งมีปัจจัย 5 ประการ คือ

1) การที่ผู้นำสามารถรับรู้ความต้องการของตลาดและตอบสนองได้ องค์กรต่างๆจะดำรงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อมีสินค้าและบริการตอบสนองต่อตลาดและลูกค้า ในโลกแห่งการแข่งขัน ความต้องการของตลาดและลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การปรับตัวขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมากทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ การให้บริการที่คงที่ สิ่งเหล่านี้จะ

ผูกมัดลูกค้าให้มีความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรต้องเรียนรู้ว่า ใครคือลูกค้า ลูกค้าต้องการอะไร ในระดับไหน ซึ่งคำถามทั้งหมดนี้เป็นคำถามที่ผู้นำองค์กรต้องพยายามหาคำตอบ

2) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับตลาด การเป็น HPO จำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับโครงสร้างและพัฒนากระบวนการทำงานให้สัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล โครงสร้างและกระบวนการบริหารงานที่ดี จะทำให้พนักงานทราบว่าควรจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไร เพราะระบบการออกแบบงานจะระบุว่างานส่วนใดเป็นงานที่สำคัญ ใครควรได้รับรางวัล ใครทำอะไรแล้วจะถูกทำโทษ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะต้องสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบอย่างทั่วถึง

3) การประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจและมีผลกระทบต่อองค์กรในภาพกว้าง ซึ่งองค์กรที่เป็น HPO ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะมีพฤติกรรมดังนี้ คือ

- มีการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน
- มีการสนับสนุนความรู้ถึงการเป็นเจ้าของ
- มีการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
- มีการเน้นย้ำในเรื่องคุณภาพ
- การส่งเสริมและให้ความสำคัญกับลูกค้า
- การส่งเสริมการให้รางวัลกับพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะ

4) การสนับสนุนปัจจัย (Infrastructure) ที่เกื้อหนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและกลยุทธ์ ปัจจัยที่เกื้อหนุนนี้คือระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่การสรรหา พัฒนาส่งเสริมและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพ โดยปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานทางระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์นี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและช่วยทำให้วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรส่งเสริมให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างปัจจัยเกื้อหนุน เช่น

- ระบบการกำหนดเป้าหมาย
- ระบบการวัดผล
- ระบบการบริหารผลงาน
- ระบบการประเมินภาวะผู้นำ
- ระบบการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

5) พฤติกรรมของพนักงานที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การที่องค์กรจะบรรลุสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสุด ความสามารถของบุคลากรจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ ทั้งนี้พฤติกรรมที่พนักงานควรมีประกอบไปด้วย

- สมรรถนะ
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- ความผูกพัน
- ความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมและค่านิยมหลักขององค์กร
- ความปรารถนาที่จะให้บริการแก่ลูกค้า

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติงานจริง ก็พบว่ามิชชั่นที่เกิดขึ้น เช่น พฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้เกิดไม่ได้ถูกวัดหรือไม่เป็นที่รับรู้ หรือในบางครั้งพนักงานบางคนก็ได้รับรางวัลต่างๆ ที่มีผลการปฏิบัติงานไม่ดี

โดยสรุปคือ องค์กรที่จะเป็น HPO ได้ ต้องมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างกว้างขวาง มีการสร้างองค์กรที่ไร้พรมแดน มีการกระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูง รวมทั้งการสร้างให้เป็นสถานที่ทำงานที่อึดใหญ่ และเน้นคุณค่าของตัวพนักงาน โดยส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งคุณภาพขึ้นในองค์กร ดังนั้น HPO จึงต้องเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร โดยองค์กรต้องสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน และต้องมีการพัฒนาบุคลากรพร้อมกับการสร้างการมีส่วนร่วมให้กับพนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น มีการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของบุคลากรในด้านต่างๆ มีการจัดทำการประเมินสมรรถนะของพนักงานอย่างมีระบบ สร้างแรงจูงใจและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและเอื้อต่อการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเท เสียสละและเสริมสร้างผลงานให้มีมาตรฐานสูง

### 2.3 องค์ประกอบพื้นฐานของสมรรถนะ

Spencer และ Spencer (1993:9-13) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญของสมรรถนะไว้ว่าจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่จำเป็น 5 ลักษณะ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์ จะเกี่ยวกับเส้นประสาทกล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

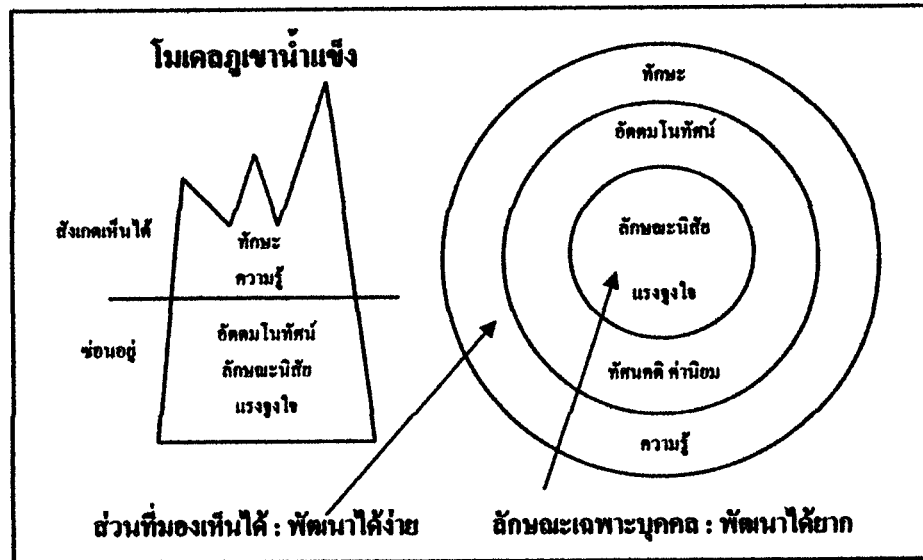
2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกาย ความคิด และจิตใจ ของบุคคลในระดับที่สามารถวิเคราะห์ ใช้ความรู้ในการกำหนดเหตุและผล หรือวางแผนในการจัดการ และในขณะที่เดียวกันก็ตระหนักในความซับซ้อนของข้อมูลได้

3. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการหรือคิดตรงกันในการกระทำซึ่งเป็นแรงขับหรือเลือกพฤติกรรมที่แสดงออก หรือเป้าหมาย และทำให้ลดอยห่างไปจากสิ่งอื่นๆ เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทาย จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบเพื่อความสำเร็จ และต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ



4. ลักษณะนิสัย (Traist) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่จะตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญโดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น การร่วมมือ เป็นต้น

5. อคติมนทัศน์ (Self-Concept) เป็นทัศนคติ ค่านิยม หรือความคิดฝันของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจและทำนายถึงพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้



ภาพที่ 2.1 สมรรถนะส่วนลึกของบุคคลและส่วนที่มองเห็นได้

ที่มา : Spencer และ Spencer, 1993:10

โดยรูปแบบสมรรถนะทั้ง 5 รูปแบบสามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะด้านแรงจูงใจ (Motive) และลักษณะนิสัย (Traist) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ระหว่างสมรรถนะทั้ง 2 กลุ่มหลักที่กล่าวมาแล้ว ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า อคติมนทัศน์ หรือแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) ได้แก่ ทัศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาอันยาวนาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา

คณัช เทียนพูน (2543:9) ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของคนเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือคุณลักษณะที่แท้จริงนี้จะสร้างแรงขับให้คนทำงานให้ดีกว่าผลงานเฉลี่ยในปัจจุบัน ก็คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ซึ่งจะนิยามได้ 5 ลักษณะด้วยกัน

1. แรงจูงใจ (Motive) คือแรงขับ ทิศทางและการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลาหรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน

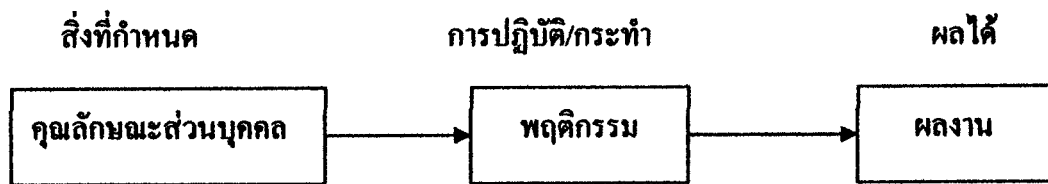
2. คุณลักษณะ (Trait) เป็นคุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่(สม่ำเสมอ) ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและคุมความเครียด

3. แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของ ตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่

4. ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) คือข้อเท็จจริง หรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละบุคคล อาจเป็นด้านเทคนิค หรือมนุษยสัมพันธ์

5. ทักษะความรู้ ความคิดและพฤติกรรม (Cognitive & Behavioral Skills) คือ ความสามารถที่จะทำงานได้ทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

ลักษณะทั้ง 5 ประการของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สร้างให้คนเกิดสมรรถนะขึ้นมา



- แรงจูงใจ
- คุณลักษณะ
- แนวคิดของตนเอง
- ความรู้ในเนื้อหา

-ทักษะ(ความรู้ ความคิด และพฤติกรรม)

ภาพที่ 2.2 สมรรถนะที่ทำนายถึงผลงาน

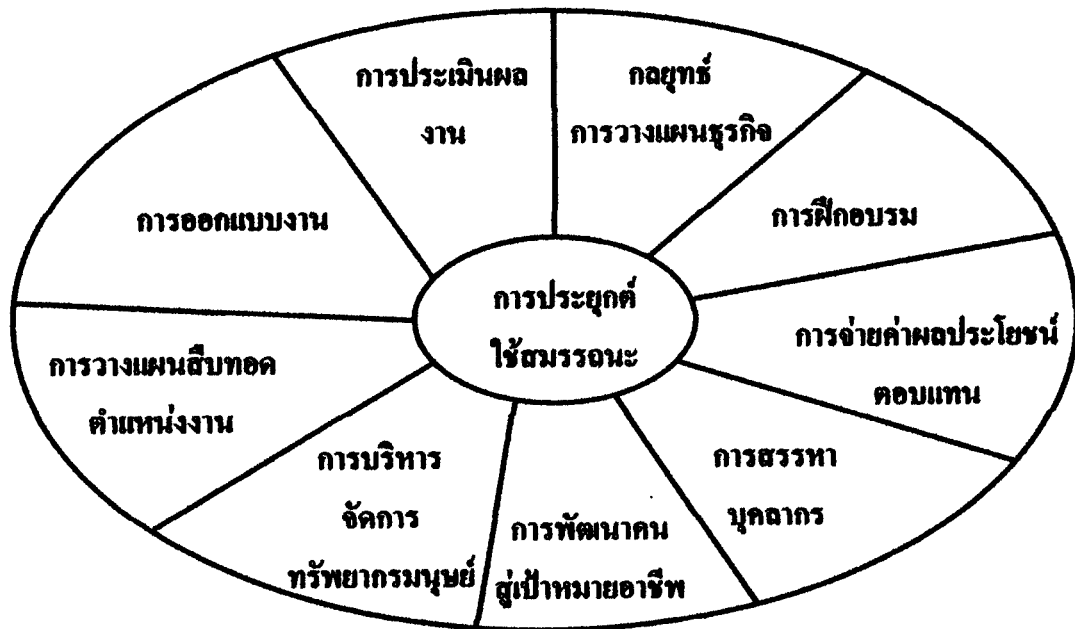
ที่มา : คณีย์ เทียนพุด,2543:10

#### 2.4 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้หลายด้าน ดังนี้ (เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล, 2543)

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (Recruitment and Selection)

2. การบริหารการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการ (Employee Training and Development)
  3. การวางแผนอาชีพพนักงาน (Career Planning)
  4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
  5. การออกแบบการจ่ายผลประโยชน์ตอบแทน (Rewards and Recognition)
  6. การวางแผนความก้าวหน้าและความสำเร็จของพนักงาน (Succession Planning)
- Rylatt และ Lohan (1995) ได้สรุปการประยุกต์ใช้สมรรถนะ (Application of Competencies) ไว้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.3 การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

ที่มา : Rylatt และ Lohan, 1995:67

จากภาพแสดงการประยุกต์ใช้สมรรถนะ อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้  
 กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business) การวางแผนกลยุทธ์ของ  
 องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ขององค์กรเอง ซึ่งม  
 ความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับสมรรถนะของบุคคล  
 ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันและมีโอกาสที่ดีในการ

สร้างอำนาจทางการตลาด ซึ่งถ้าหากขาดสมรรถนะที่เหมาะสมก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

การใช้ประโยชน์ของสมรรถนะในเรื่องการสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นการช่วยให้องค์กรสามารถคัดเลือกบุคลากรเข้าดำรงตำแหน่งงานได้อย่างถูกต้อง โดยการใช้แบบทดสอบ หรือวิธีการสอบสัมภาษณ์ ซึ่งช่วยในการค้นหาว่าผู้สมัครมีทักษะ หรือคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานได้อย่างแม่นยำมากขึ้น ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

ด้านการฝึกอบรม (Training) องค์กรประกอบสมรรถนะจะช่วยกำหนดทิศทางความต้องการในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานและแต่ละคนเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมีมาตรฐานให้ผู้บังคับบัญชาใช้วัดพนักงานว่ามีสมรรถนะหรือทักษะเป็นพิเศษทางด้านใด หรือยังขาด อ่อนแอในด้านใด จำเป็นต้องพัฒนาอย่างไร

ด้านการพัฒนาคนสู่เป้าหมายอาชีพ (Career Development) องค์กรทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของบุคลากรที่มีอยู่ และสามารถทราบถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของพนักงานแต่ละคน ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับตำแหน่งใหม่ โดยการพัฒนาในทักษะที่ยังขาดสำหรับตำแหน่งงานใหม่ ช่วยให้องค์กรและบุคลากรได้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

ด้านการออกแบบงาน (Job Design) จะช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้ทรัพยากรเท่าไรในแต่ละงาน รวมทั้งระบุในเรื่องของทักษะที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการประเมินผลงานของพนักงาน (Performance Management) การนำเอาสมรรถนะที่จำเป็นในตำแหน่งงานมาเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาประเมินผลงาน จะช่วยให้องค์กรมีความแม่นยำในการประเมินผลงานของพนักงานมากขึ้น และหากมีการเปิดเผยผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบ พนักงานเองก็จะมีโอกาสทราบว่าตนเองยังบกพร่อง ต้องปรับปรุงด้านใดบ้าง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาของทั้งบุคคล และองค์กร เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม พนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งงานตามความสามารถที่ปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้ สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จ

ด้านการจ่ายผลประโยชน์ค่าตอบแทน หรือการเจรจาต่อรองในเรื่องผลประโยชน์ (Enterprise Bargaining) จากการนำสมรรถนะมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลงาน ทำให้

ทราบว่าพนักงานมีความรู้ ความสามารถ เพียงใด สำหรับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจได้ว่าพนักงานควรได้รับค่าตอบแทนเท่าใด ควรจะอยู่ในตำแหน่งใดของขั้นเงินเดือน

### 2.5 แนวคิดและหลักการในการกำหนดกรอบสมรรถนะ

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:15) ได้นำเสนอแนวคิดในการกำหนดกรอบสมรรถนะไว้ว่าในท่ามกลางการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นถึงแม้ว่าจะมีการคิดประดิษฐ์เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าปราศจากความสามารถและสมรรถนะที่สูงของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้เหล่านั้น ก็ไม่ทำให้องค์กรสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มขึ้นได้ การที่พนักงานในองค์กรสามารถผลิตหรือพัฒนาสินค้าที่มีมูลค่าสูง ออกเลียนแบบได้ยาก และให้บริการที่รวดเร็วเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะทำให้องค์กรสร้างผลกำไร และอยู่รอดอย่างยั่งยืน ดังนั้น องค์กรต่างๆ จึงหันมาตระหนักหาวิธีการที่จะกำหนดสมรรถนะต่างๆ ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นที่ทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน ส่งผลให้ไม่มีแนวทางที่ดีที่สุดในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ทวีความสำคัญมากขึ้น เริ่มที่จะแยกให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละบุคคล การผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และตัวบุคลากรมีความจำเป็นมากขึ้น ซึ่งในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ทำให้องค์กรต้องการคนที่ยืดหยุ่น และมีความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเหล่านี้ ความกดดันในการแข่งขันได้กลายเป็นความคุกคามในการแข่งขัน องค์กรที่ต้องการการอยู่รอด ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องคนมากขึ้น ต้องเปลี่ยนมุมมอง จากที่มองคนเป็นค่าใช้จ่าย มาเป็นการมองพนักงานเสมือนสินทรัพย์ซึ่งองค์กรต้องลงทุนและตัวพนักงานก็ต้องลงทุนเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ The Harvard Business School ที่ศึกษาวิจัยโดย Beer ,Walton, Spectre และ Lawrence ที่ค้นพบว่านโยบายที่ผู้บริหารควร จะให้ความสำคัญจะต้องเกี่ยวข้องกับ 4 สาขา คือ

- นโยบายการไหลเข้าของบุคลากรในทุกระดับ
- นโยบายการออกแบบระบบการจ่ายค่าตอบแทนและการสร้างแรงจูงใจ
- นโยบายการออกแบบงาน ระบบเทคโนโลยี และระบบข้อมูล
- นโยบายการมอบอำนาจ

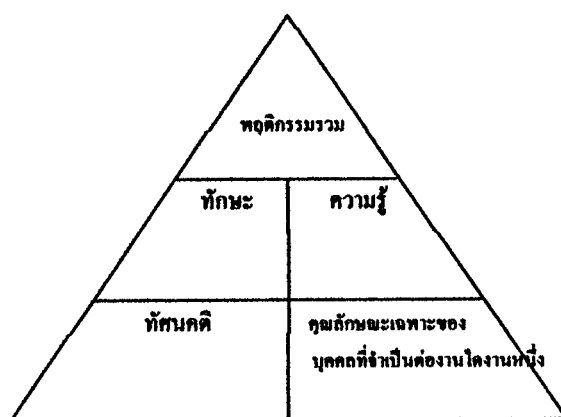
นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:17) ได้นำเสนอสาเหตุที่องค์กร ต่างต้องหันมาใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ โดยนำเสนอแนวคิดของ Boam และ Sparrow ซึ่งระบุถึง 2 เหตุผล ที่ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องประยุกต์แนวคิดของสมรรถนะ คือ

1) ความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งโครงการเหล่านั้นไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของ คนได้ วิธีที่ศึกษานั้น คือ ควรกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้นมาก่อน

2) มีผลการวิจัยที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับพฤติกรรม ของพนักงานมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการผลงานที่มีคุณภาพ องค์กรต้องเลือกพฤติกรรม ของบุคลากรที่สอดคล้อง และ ได้นำเสนอผลงานวิชาการของ Lucia และ Lepsinger ซึ่ง ได้สรุป สาเหตุของการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้เพื่อระบุพฤติกรรมที่จำเป็น ทั้งในด้านทักษะ ความรู้ คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง นอกจากนั้นยังมีเหตุผลทางด้านความ ต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย

## 2.6 กรอบสมรรถนะ (Competency Model)

กรอบสมรรถนะหรือ Competency Model ที่องค์กรจะนำไปใช้ได้ต้องมี ประสิทธิภาพนั้น ต้องผ่านกระบวนการขั้นตอนในการกำหนดกรอบสมรรถนะขึ้นมาเพื่อให้ เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรและยังต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ลักษณะงานและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550: 20) ได้นำเสนอไว้ว่า กรอบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการรวบรวมคุณลักษณะทางความรู้ ทักษะ และ คุณลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานในบทบาทใดบทบาทหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินผลและการจัดทำ แผนสืบทอดตำแหน่ง ในองค์ประกอบของกรอบนี้จะมีทั้งความสามารถที่ติดตัวมา (Innate) และ ความสามารถสร้างขึ้น (Acquired) ความสามารถที่สร้างขึ้นอาจเกิดจากการเรียนรู้ และ ประสบการณ์(ตามภาพที่ 2.4)โดยที่สี่ยอดของปิรามิดจะเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่เป็นผลรวมของ ความสามารถทั้งสองข้างต้น



ภาพที่ 2.4 กรอบสมรรถนะ

ที่มา : นิสคาร์ก เวชยานนท์,2550:20

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550:21) ได้นำเสนอการอธิบายกรอบสมรรถนะไว้ว่า การอธิบายเรื่องของสมรรถนะต้องอธิบายในรูปของพฤติกรรม เช่น คนที่มีสมรรถนะในการแก้ปัญหา ต้องมีพฤติกรรมหลายอย่างประกอบ เช่น มีความสามารถในการคาดคะเนปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะปัญหา มีความสามารถในการค้นหาทางออกของปัญหา มีความสามารถในการแยกแยะสาเหตุของปัญหา เป็นต้น นอกจากนี้ การอธิบายสมรรถนะในรูปของพฤติกรรมจะช่วยให้เราหาวิธีการที่จะพัฒนาพนักงานได้ ถึงแม้ว่าพฤติกรรมบางอย่างอาจจะยากในการสอน เช่น พฤติกรรมความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น แต่พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับพฤติกรรมนี้ เช่น การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หรือการรับฟังความต้องการของลูกค้า องค์กรก็สามารถปลูกฝังพฤติกรรมเหล่านั้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนั้น การพยายามที่จะอธิบายสมรรถนะออกมารูปของพฤติกรรมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันได้ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ยังได้นำเสนอเกี่ยวกับกรอบสมรรถนะตามแนวคิดของ David McClelland ไว้ว่า กรอบสมรรถนะตัวแบบแรกถูกพัฒนาขึ้นในตอนต้นทศวรรษ 1970 โดยนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงคือ David McClelland และทีมงานเมื่อคณะของเขาทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษา McBer and Company ซึ่งตอนนั้นบริษัทได้รับงานของ The U.S. Development of State ที่ต้องการคัดเลือกข้าราชการไปทำงานในด้านการต่างประเทศโดยเกณฑ์การคัดเลือกคนแบบเก่าจะวัดจากแบบทดสอบความถนัดและข้อสอบ ข้อเขียน ซึ่งตามความเห็นของ McClelland แล้วเครื่องมือแบบเก่านี้ไม่สามารถที่จะคาดคะเนได้ว่าคนที่ผ่านการคัดเลือกด้วยวิธีนี้จะสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ และวิธีการคัดเลือกแบบเก่านี้ยังกีดกันคนที่เป็นคนกลุ่มน้อยในสังคมไม่ให้ได้รับการคัดเลือกอีกด้วย McClelland ได้เสนอแนะให้มีการคัดแยกกระหว่างคนที่มีการปฏิบัติงานที่ดีเด่นออกจากคนที่มีความถนัดทั่วไป โดยให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือก จากนั้น McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า The Behaviors Event Interview ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะที่นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และได้รวบรวมคุณลักษณะที่เป็นชุดความสามารถ (Set of Competencies) ซึ่งได้ทำการวิจัยว่า คุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความสามารถที่เหนือกว่า (Superior performance in the job)

องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างกรอบสมรรถนะจะเน้นที่การหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูงหรือที่เรียกว่า Outstanding Performance การใช้เครื่องมือในการสัมภาษณ์ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview และการใช้การวิเคราะห์เนื้อหาของการสัมภาษณ์เป็นหลัก ซึ่งทำให้ได้ข้อมูลที่มีความแตกต่างจากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) แบบเก่า โดยการวิเคราะห์งานจะเน้นเฉพาะทักษะหรือคุณลักษณะที่จำเป็นในแต่ละงาน ในขณะที่กรอบสมรรถนะจะเน้นคุณลักษณะในการปฏิบัติงานในขอบเขตที่กว้างกว่า หรือในขณะที่การวิเคราะห์งานจะเน้นที่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Performance) แต่กรอบสมรรถนะจะเน้นที่ผลงานที่เหนือความคาดหมาย

ผลของการใช้กรอบสมรรถนะ ทำให้กรอบนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเมื่อสร้างตัวกรอบสมรรถนะเสร็จแล้วก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้เข้ากับงานด้านบริหารงานบุคคลตั้งแต่ การคัดเลือก การประเมินผล การบริหารผลงาน และงานด้านอื่นๆ ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และในที่สุดก็มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า กรอบสมรรถนะเป็นนวัตกรรมหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่เลยทีเดียว แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมก็ได้สร้างปัญหาใหม่ในการประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะ จึงได้สรุปความท้าทายที่เข้ามามีผลกระทบต่อกรอบสมรรถนะ 5 ประการ คือ

1) มีความต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนากรอบสมรรถนะมากขึ้น มีข้อโต้แย้งหลังจากได้นำกรอบนี้ไปใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแบ่งกลุ่มคนเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม โดยเปรียบเทียบที่มีผลงานสูงและคนที่มีผลงานโดยเฉลี่ย แต่เพื่อไม่ให้เกิดอคติ ผู้วิจัยที่ทำการรอบไม่ สามารถบอกความจริงได้ ซึ่งการวิจัยลักษณะนี้ทำได้ในห้องทดลองและในพื้นที่จำกัด แต่เมื่อนำกรอบนี้ไปใช้ในภาพกว้าง หรือในองค์กรขนาดใหญ่ จะทำได้ยาก มีข้อเรียกร้องในการทำการรอบให้มีลักษณะที่เปิดเผยมุม (More Open) และให้เกิดการมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น จากการออกแบบ จนกระทั่งถึงการสร้างทีมงาน

2) มีแนวโน้มที่ต้องการลดเวลาในการพัฒนากรอบสมรรถนะ ตามที่ได้อธิบายถึงการสร้างกรอบในรูปแบบเก่า ซึ่งต้องใช้เวลาในการระดมความคิดที่มีผลงานสูง และผลงานธรรมดา เพื่อทำการสัมภาษณ์หาพฤติกรรม มีการวิเคราะห์ เมื่อทำการสัมภาษณ์ และนำมาทดสอบทางด้านสถิติระหว่างกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม ซึ่งได้ผลเป็นที่น่าเชื่อถือแต่วิธีนี้ใช้เวลานานและเสียค่าใช้จ่ายสูง และบางครั้งก็ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างงาน ทำให้หลายๆ องค์กรจึงได้ลดระยะเวลาในการผลิตลง ซึ่งก็ส่งผลกระทบต่อทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมีด้วย องค์กรจึงหันมาใช้กระบวนการจัดทำกรอบสมรรถนะที่ยืดหยุ่นมากขึ้น หรือโดยใช้ฐานข้อมูลจากระบบสมรรถนะ (Automated competency System) ก็สามารพัฒนาคุณลักษณะของคนที่เหมาะสมกับงานแต่วิธีนี้จะทำให้ขาดความลึกในคุณลักษณะที่ได้แต่ละประการ

3) มีแนวโน้มที่จะเป็นการสร้างความสามารถหรือสมรรถนะ ที่องค์กรต้องการในอนาคต วิธีการทำกรอบสมรรถนะแบบเดิมจะเน้นหาพฤติกรรมในอดีตมากกว่าคาดคะเนถึงพฤติกรรมที่ต้องการในอนาคต ซึ่งวิธีการนี้มีจุดด้อยที่สำคัญ คือ การระบุผลงานที่สูงหรือระบุพฤติกรรมที่นำไปสู่การมีผลงานสูงมักจะถูกครอบงำโดยค่านิยมและบรรทัดฐานแบบเก่า

4) มีแนวโน้มความต้องการที่เน้นเรื่องของทีม และเน้นการทำงานเป็นกระบวนการมากขึ้น การสร้างกรอบสมรรถนะแบบเดิมจะให้ความสำคัญกับแต่ละบุคคล (Individual) เป็นอย่างมาก โดยถือว่าบุคคลเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) แต่สภาพการทำงานในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปมาก องค์กรเปลี่ยนจากโครงสร้างแบบลำดับชั้นไปสู่องค์กรที่มีระดับการ



บังคับบัญชาสั่งลง และมีการทำงานเป็นทีมและข้ามสายงานมากขึ้น ดังนั้น การออกแบบกรอบสมรรถนะ ควรเป็นเรื่องของทีมงานและกระบวนการทำงานให้มากขึ้น

5) มีแนวโน้มความต้องการให้การทำกรอบสมรรถนะต้องคำนึงถึงการสร้างองค์ความรู้ในระดับองค์กร เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากกรอบสมรรถนะแบบเดิมจะถูกนำไปใช้เพื่อการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากร โดยไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความสามารถในการสะสมความรู้หรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรสมัยใหม่ ต้องให้ความสนใจ ซึ่งกิจกรรมหลัก 5 ประการของการสะสมความรู้ในระดับองค์กร คือ 1) ความสามารถแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถในการวิจัย ค้นคว้า ทดลอง 3) ความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ 4) ความสามารถในการเรียนรู้จากผู้อื่น และ 5) ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ ซึ่งทั้ง 5 ประการดังกล่าวเป็นคุณลักษณะอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ประการนี้ ส่งผลถึงฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำกรอบสมรรถนะ ดังนี้

- ต้องเป็นบทบาทของผู้บูรณาการการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ (Learning System Intergration) โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ต้องสามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ทีมงาน และทำให้กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับทุกคน ทุกกลุ่ม ทั้งองค์กร

- ต้องเป็นบทบาทผู้ชี้แนะกลยุทธ์การทำงาน (Strategic Performance Coach) โดยทำเป็นกลุ่มเป็นทีมผู้บริหารในการแปลงเป้าหมายกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ออกมาเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล (2543: 23-28) ได้กล่าวถึงแนวทางที่องค์กรจะสามารถกำหนดสมรรถนะได้นั้น จำเป็นต้องมีแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ (Strategic Business) ขององค์กรก่อน ซึ่งการกำหนดโมเดลสมรรถนะ อาจมาจาก 2 วิธีการคือ การใช้บริการจากบริษัทที่ปรึกษาภายนอกองค์กร หรือกำหนดกันเองภายในบริษัท

ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์และออกแบบสมรรถนะ มาจากข้อมูลที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน คำบรรยายลักษณะงาน แผนการปฏิบัติงาน แบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ลูกค้า พนักงาน หัวหน้างาน จากการจัดทำ การเปรียบเทียบทางธุรกิจระหว่างองค์กร (Benchmarking) และเมื่อได้ทำการรวบรวมข้อมูลแล้ว จึงใช้ข้อมูลที่ได้มาดำเนินการออกแบบสมรรถนะ ต่อไป

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) ได้ให้แนวทางว่า ผู้ที่จะเป็นผู้กำหนดว่าทักษะที่จำเป็นในแต่ละงานมีอะไรบ้าง ก็คือผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ที่มีประสบการณ์ หรือผู้ที่กำลังปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น หรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตำแหน่งงานนั้น ทั้งนี้ สมรรถนะที่จำเป็น

สำหรับแต่ละตำแหน่งงานนั้น หากออกมาได้โดยการทำการวิเคราะห์งาน (Job Description) วิเคราะห์หาสมรรถนะพฤติกรรมการปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับงานนั้น กำหนดเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานนั้น

เดชา เชชะวัฒนไพศาล (2543:16) ได้ให้แนวทางในการวิเคราะห์และจัดทำ โมเดลสมรรถนะ สำหรับองค์กรหนึ่งๆ ว่า ต้องเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ (Strategic Intents) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1. พิจารณาแผนกลยุทธ์และแผนงานเรื่องสำคัญๆ ขององค์กร (Corporate Strategy and Master Plan)

2. พิจารณาเรื่องวัฒนธรรมองค์กร หรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วม ที่สามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารขององค์กร (Corporate Culture/ Core Values)

3. พิจารณาความคิดเห็น มุมมองหรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงของ องค์กรต่อความสามารถหลักขององค์กร ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ สักยภาพหรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรว่าควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

4. ศึกษาคุณสมบัติ หรือพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือที่มี ผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดั้น บุคลากร เหล่านั้น มีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาท และพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและ พฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายกัน

5. ศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบสำคัญของงานต่างๆ (Job Content Analysis)

ข้อมูลจากวิสัยทัศน์ (Vision) แผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategies) ผล การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การสัมภาษณ์ และการกำหนดขอบข่ายของทักษะ ความรู้ และ ความสามารถ จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณลักษณะ ที่ดี รวมทั้งสมรรถนะของพนักงานในองค์กรในรายละเอียดให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กรต่อไป

วิธีการทำการวิเคราะห์งานด้วยเทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะกำหนดเป็นโมเดลสมรรถนะ มีดังนี้ (Kandola และ Peam, 1992:38-46)

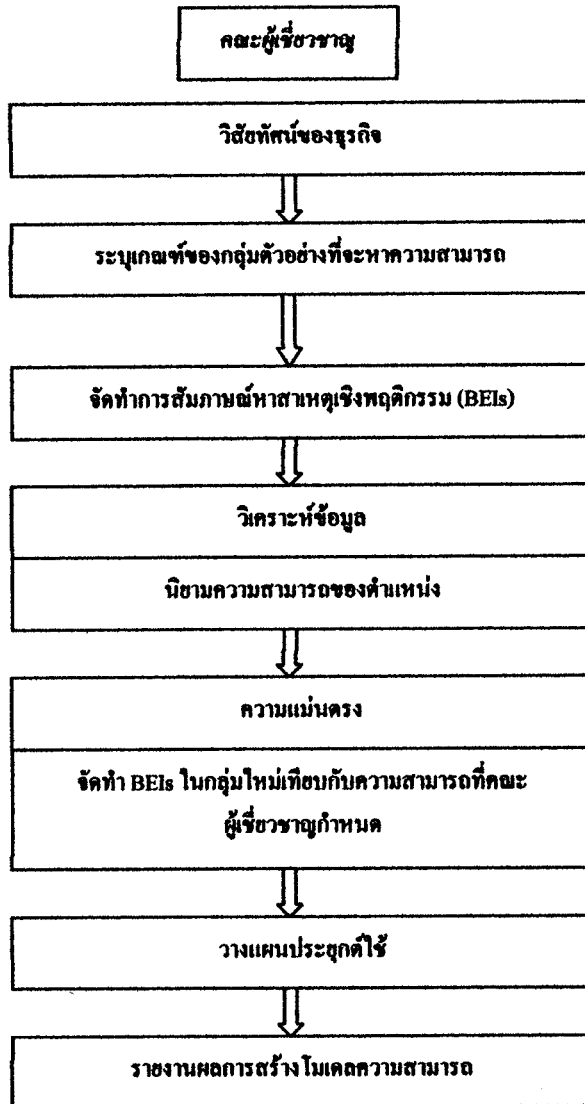
1. การสังเกตการณ์ (Observation)
2. บันทึกรประจำวัน (Diaries)
3. การสัมภาษณ์ (Interview)

4. เทคนิคเหตุการณ์จำลอง (Critical Incident Technique)
5. แผนภูมิความรู้ (Repertory Grid)
6. การตรวจสอบตามรายการข้อมูลที่มีอยู่ (Checklists and Inventories)

คณีย์ เทียนพูน (2543:23-25) ได้เสนอแนวทางการกำหนดสมรรถนะออกเป็นสองมิติ คือ มิติของพฤติกรรม และมิติของงาน

1. มิติของพฤติกรรม เป็นการกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่งงานนั้นๆ โดยใช้เทคนิค Behavioral Event Interviews (BEIs) เมื่อวิเคราะห์พฤติกรรมหลักได้ ก็จะได้คุณลักษณะของสมรรถนะตามหน้าที่งาน หรือบทบาทหน้าที่ ซึ่งจะเป็นผลได้ของทักษะเชิงพฤติกรรม คือ ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ในมิติของพฤติกรรม

2. มิติของงาน เป็นการกำหนดผลงานที่เป็นมาตรฐานของตำแหน่งงานนั้นๆ ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์หน้าที่งาน (Functional Analysis) กำหนดขอบเขตงานสำคัญที่คาดหวังให้ทำและมุ่งสู่มาตรฐานที่ต้องการให้ไปถึงตามดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)



ภาพที่ 2.5 เทคนิค BEIs เพื่อสร้างโมเดลสมรรถนะ

ที่มา : คณีย์ เทียนพุด, 2543:34

เทคนิค BEIs (Behavioral Event Interviews) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์หาสมรรถนะ โดยการมุ่งศึกษาสิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของตำแหน่งหน้าที่งานที่รับผิดชอบ โดยประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอน ดังนี้ (คณีย์ เทียนพุด, 2543 : 31-33)

ขั้นแรก คณะผู้เชี่ยวชาญ ที่ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ฝ่ายงาน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ปรึกษาทางธุรกิจในด้านพัฒนาความสามารถ เป็นต้น จะอภิปรายเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร เพื่อพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ หรือความท้าทายในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าการปฏิบัติงานสำหรับงานบทบาท หรือกลุ่มพนักงานที่คณะผู้เชี่ยวชาญจะทำการหาความสามารถ และจะ

นิยามว่า อะไรคือ สิ่งที่ธุรกิจต้องการให้ทุกคนกระทำ หากเป็นธุรกิจเริ่มแรกก็คือ นิยามว่าอะไรคือ สิ่งที่ผู้เชี่ยวชาญ คาดหวังว่าทุกคนต้องทำ และจะต้องระบุความต้องการของแต่ละตำแหน่งที่จะ กำหนดสมรรถนะที่เป็นพื้นฐาน (Baseline) และสูงกว่ามาตรฐาน (Outstanding) และสถานการณ์ที่เป็นหัวใจสำคัญที่ทุกคนต้องพบ

ขั้นที่สอง ระบุเกณฑ์ของกลุ่มตัวอย่างที่จะหาความสามารถ กลุ่มตัวอย่างที่ถูก เลือกตามเกณฑ์ประกอบด้วย ผู้ที่มีผลงานระดับสูง และผู้ที่มีผลงานระดับเฉลี่ยหรือต่ำในแต่ละ งานที่ศึกษา ซึ่งกลุ่มตัวอย่างจะต้องไม่น้อยกว่า 20 ตัวอย่าง เป็นระดับสูงกว่ามาตรฐาน (ระดับ สูงสุด) 12 คน และระดับมาตรฐาน 8 คน ซึ่งจำนวน 20 ตัวอย่างจะสามารถทดสอบสมมติฐานทาง สถิติเกี่ยวกับสมรรถนะได้

ขั้นที่สาม จัดทำการสัมภาษณ์หาเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม เป็นคำถามเกี่ยวกับ สถานการณ์ในงานที่สำคัญซึ่งอาจเป็นทั้งที่แย่หรือดี โดยให้บรรยายเกี่ยวกับสถานการณ์ใน รายละเอียดทั้งหมดแบบการเล่าอย่างครบถ้วน เช่น การตอบคำถามเหล่านั้น อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดสถานการณ์? มีใครเกี่ยวข้องบ้าง? ท่านคิดอะไรเกี่ยวกับสถานการณ์หรือรู้สึก หรืออยากให้เกิดอะไรขึ้น? ท่านจะทำอย่างไร? ผลได้คืออะไร? การถามคำถามอาจจะถามถึงสมรรถนะใน อนาคตที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์

ขั้นที่สี่ วิเคราะห์ข้อมูล รายการของผู้ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อระบุคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างตัวอย่างของทั้งสองกลุ่ม พฤติกรรมที่สรุปจะ แสดงให้เห็นถึงผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด ไม่ใช่ผลงานระดับเฉลี่ย ทั้งนี้ในการวิเคราะห์จะใช้การ วิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อกำหนดการให้คะแนน ในแต่ละสมรรถนะจะมีสเกล หรือระดับที่ซับซ้อนหลายระดับ เช่น ระดับ 4 แสดงพฤติกรรม/ผลงานที่สูงกว่าระดับ 1 แต่ละ พฤติกรรมอาจแสดงระดับในลักษณะ “บ่อยครั้ง” “นานๆ ครั้ง” “บางครั้ง” หรือ “ไม่สังเกตเห็น”

ขั้นที่ห้า จัดทำ BEIs วิเคราะห์ในกลุ่มใหม่เทียบกับสมรรถนะที่คณะผู้เชี่ยวชาญ กำหนดเพื่อพิจารณาความแม่นยำ (Validity) ขั้นตอนนี้เป็นการทำซ้ำกับกลุ่มตัวอย่างใหม่ หรือ อาจดำเนินการอีกลักษณะ คือ ในขั้นแรกคณะผู้เชี่ยวชาญกำหนดมาตรฐาน สมรรถนะของตำแหน่ง หลังจากนั้นทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างตามแนวทางข้างต้นแล้วนำผลสรุปมาเปรียบเทียบ

ขั้นที่หก-เจ็ด สรุปผลการสร้างโมเดลสมรรถนะและแนวทางการประยุกต์ใช้ โดย ปกติเป็นการใช้ในระบบการบริหารงานบุคคล เช่น การคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง การจ่าย ค่าตอบแทนตามความสามารถ หรือการประเมินผลงานระบบ 360 องศา

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552:27-28) ได้นำเสนอรูปแบบของ Competency หรือ Competency Model เป็นการเขียนบรรยายคุณลักษณะของ Competency โดยอธิบาย รายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับ Competency ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

1. ชื่อ Competency (Competency Name) เป็นการระบุชื่อของ Competency (Competency Name) ที่กำหนด เช่น ความรู้ในสายอาชีพ (Technical Knowledge) การวางแผน (Planning) ภาวะผู้นำ (Leadership) การสั่งการและติดตามงาน (Delegation and Follow Up) เป็นต้น

2. คำนิยาม (Denition) เป็นการอธิบายเนื้อหา หรือรายละเอียดของชื่อ Competency (Competency Name)

3. ระดับของ Competency (Competency Level) เป็นการอธิบายถึงระดับของ Competency โดยเรียงจากน้อยไปมาก โดยเริ่มจากระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับที่ต่ำที่สุด เปรียบได้กับผู้เริ่มต้น และไล่เรียง ไปจนถึงระดับที่สูงที่สุด คือ ระดับที่ 5 เปรียบได้กับผู้เชี่ยวชาญพิเศษที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด โดยประยุกต์ความคิดเพื่อต่อยอด ขยายแนวคิดใหม่ๆ และสามารถถ่ายทอดให้กับผู้อื่นภายนอกหน่วยงานได้ สำหรับรายละเอียดของแต่ละระดับชั้น อธิบายได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตัวแบบของ Competency (Competency Model)

ชื่อ : Competency
คำนิยาม : Competency
ระดับ ลักษณะพฤติกรรม
1 ผู้ฝึกหัด คือ ผู้ที่มีความเข้าใจในงานบ้างและสามารถปฏิบัติงานได้ แต่ต้องขอคำปรึกษาจากผู้รู้บ้าง
2 ผู้เริ่มต้น คือ ผู้ที่เริ่มมีประสบการณ์บ้างแล้ว สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง ไม่ต้องขอคำปรึกษาจากผู้อื่น
3 ผู้รู้ คือ ผู้ที่สามารถประยุกต์เครื่องมือต่างๆ เพื่อช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น
4 ผู้มีประสบการณ์ คือ ผู้ที่สามารถนำเอาความรู้ ทักษะและประสบการณ์มาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และสามารถถ่ายทอดให้กับสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้
5 ผู้เชี่ยวชาญ คือ ผู้ที่สามารถต่อยอด หรือขยายความคิดและไต่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้น รวมทั้งยังสามารถเป็นตัวแทนในการถ่ายทอดความรู้

ที่มา : ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2552: 28

## 2.7 ประเภทของสมรรถนะ

ศุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548:17) ได้นำเสนอผลการศึกษาของ David C.McClelland ซึ่งพบว่า Competency สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. Competency ขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือความรู้ในสินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่ง Competency พื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. Competency ที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่คิดเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรก

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552:25-26) ได้จำแนกประเภทของ Competency ไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในหน่วยงาน ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทออกแบบ ต้องการคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น พนักงานในหน่วยงานส่วนใหญ่ก็จะต้องมีแนวคิดที่แตกต่างจากคนอื่น และมีความคิดสร้างสรรค์สูง หรือคิดนอกกรอบ หรือผู้ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นคนที่มีความละเอียดรอบคอบสูง และมักจะมีความสามารถในการหาจุดบกพร่อง หรือจุดผิดได้ดี เป็นต้น

2. Job Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนที่ส่งผลทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. Personal Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนที่สามารถทำอะไรได้พิเศษกว่าบุคคลทั่วไป เช่น ผู้ที่มีความสามารถในการเคาะลูกฟุตบอลนานที่สุดในโลก หรือคนที่มีความอดทนในการทำอะไรได้นานๆกว่าบุคคลอื่น

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550:28-29) ได้แบ่งประเภทของ Competency ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง คุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) พื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร (ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายหรือแผนกใด) จะต้องมี หรืออาจพูดอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัตินี้” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้อง มี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ และหากจะอธิบายต่อไปให้ถึงที่สุดแล้ว Core Competency ตัวนี้ก็คือส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” หรือ Corporate Culture

2. Competency อื่นที่ไม่ใช่ Core Competency เป็นคุณสมบัติ (หรือคุณลักษณะ) ที่องค์กรต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

### 2.8 ความหมายของ Core Competency

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550:17) ได้ให้ความหมายของ Core Competency ว่า หมายถึง คุณลักษณะ สมรรถนะ ความสามารถ คุณสมบัติที่คนทุกคนในองค์กรจะต้องมีเหมือนกัน ไม่ว่าคนๆนั้นจะมีตำแหน่งใด อยู่หน่วยงานใดก็ตาม หรือหากจะเปรียบเสมือนคอนรีนหนังสือก็คือวิชาบังคับ ซึ่งนักเรียนทุกคนจะต้องเรียน ไม่เรียนไม่ได้ เพราะถ้าไม่เรียนวิชาบังคับก็จะไม่สามารถสอบได้และถือว่ายังเรียนไม่จบ ในทำนองเดียวกัน Core Competency ก็คือคุณลักษณะหรือสมรรถนะหรือความสามารถหรือคุณสมบัติ ภาคบังคับขององค์กรที่กำหนดให้พนักงานทุกคน “จะต้อง” มี เพราะถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญยิ่งขององค์กรที่จะช่วยให้พนักงานนั้นเป็นพนักงานที่สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ตลอดรอดฝั่ง ในขณะที่เดียวกันพนักงานที่ขาด Core Competency ก็ต้องได้รับการพัฒนา หรือหากพัฒนาแล้วไม่ดีขึ้นก็บอกได้ว่าพนักงานคนนั้นคงจะไปกับองค์กรนั้นได้ลำบาก

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548:19-20) ได้นำเสนอถึง Core Competency ว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคนและผลประกอบการโดยรวมขององค์กร โดยพบว่าผู้ที่เริ่มนำคำว่า Core Competency มาใช้เป็นคนแรก คือ C.K.Prahalad and Gary Hamel ซึ่งเขาทั้งสองได้กล่าวถึง Core Competency ไว้ในหนังสือชื่อ Competing for the Future ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ด้วยการนำ Core Competency เพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้” C.K.Prahalad and Gary Hamel ได้ให้คำนิยาม Core Competency ไว้คือ กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก Core Competency เป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น ตัวอย่างเช่น Core Competency ของบริษัท Canon คือ ความรู้และความชำนาญเกี่ยวกับ “แสง ภาพ และไมโครโปรเซสเซอร์” ซึ่งทำให้ Canon ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรม “เครื่องถ่ายภาพเอกสาร เลเซอร์พรีนเตอร์และกล้องถ่ายรูป”

เมื่อ Competency ถูกนิยามว่าสัมพันธ์กับงาน (Tasks, Results and Output) และคุณลักษณะของบุคคล (ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ) Core Competency จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดให้มีขึ้นก่อน ทั้งนี้เพราะ Core Competency เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนด Competency ขององค์กร และ Competency ของบุคคลในองค์กรนั้นๆต่อไป

Core Competency ในความเห็นของ C.K.Prahalad and Gary Hamel ยังสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ Core Competency ขององค์กร และ Core Competency ของบุคคล ซึ่ง



ความแตกต่างระหว่าง Core Competency ขององค์กรและ Core Competency ของบุคคล แสดงไว้  
ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่าง Core Competency ขององค์กรและบุคคล

	องค์กร(Organization)	บุคคล (Individual)
ขอบเขต	องค์กร	เฉพาะบุคคล
ระดับของเป้าหมาย	มุ่งไปที่เป้าหมายทางกลยุทธ์	มุ่งไปที่ “การปฏิบัติงาน”
หน่วยที่เกี่ยวข้อง	หน่วยธุรกิจต่างๆ(Business Units)	พนักงาน
ลักษณะของงาน	เป็นระดับ “กระบวนการ”	เป็นระดับ “กิจกรรม”
การนำ Competency ไปใช้	ทั่วทั้งองค์กร	เฉพาะตำแหน่งงาน

ที่มา : สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2548:20

## 2.9 การหา Core Competency ในองค์กร

ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น (2550:29-54) ได้นำเสนอ การหา Core Competency ใน  
องค์กรไว้ดังนี้

1. สํารวจ Vision – Mission-Strategy-Corporate Culture ขององค์กร
2. นำ Vision – Mission-Strategy-Corporate Culture มาวิเคราะห์เพื่อหา Core  
Competency
3. เขียนคํานิยามของ Core Competency แต่ละข้อ – กำหนดระดับความคาดหวัง  
ของ Core Competency แต่ละข้อ – เขียนคํานิยามระดับความคาดหวัง
  - 3.1 การเขียนคํานิยามของ Core Competency
  - 3.2 การกำหนดระดับความคาดหวังของ Core Competency แต่ละข้อ และ  
การเขียนคํานิยามระดับความคาดหวัง
4. กำหนดระดับที่คาดหวัง (Proficiency Level) ของ Core Competency แต่ละข้อ
5. อย่างลิมให้ความสำคัญของการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบ

## 2.10 การนำแนวคิดกรอบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ

นิสคารก์ เวชชานนท์ (2550 : 48-52) ได้นำเสนอขั้นตอนการนำแนวคิดกรอบ  
สมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาชีพไว้ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การระบุและการกำหนดสมรรถนะ

ก่อนอื่น จำเป็นที่องค์กรจะต้องระบุขอบเขตและต้องวิเคราะห์สมรรถนะก่อน ซึ่งการวิเคราะห์นี้จะทำให้ทราบถึงเป้าหมายในการจัดทำซึ่งอาจเริ่มจากตำแหน่งที่มีความสำคัญ (Key Position) การเริ่มต้นจากตำแหน่งใดตำแหน่งเดียว จะทำให้ง่ายต่อการจัดการ โดยมีการวิเคราะห์ถึงงาน บทบาท กิจกรรมที่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งนั้นต้องปฏิบัติ ซึ่งการเก็บข้อมูลต้องเก็บทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

เพื่อให้เกิดการยอมรับ เกิดพันธะผูกพัน ในการนำเอากรอบสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาอาชีพ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องให้ผู้บริหารเข้ามารับรู้รับทราบและมีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นต้น โดยอาจจะเป็นผู้ให้ข้อมูลช่วยในการออกแบบและปฏิบัติ เป็นที่ปรึกษาของโครงการ และบ่อยครั้งที่ตัวผู้บริหารเองจะเป็นตัวช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรการออกแบบสมรรถนะที่ดีจะช่วยทำให้เราได้ตัวชีวิตที่สามารถนำไปอธิบายพฤติกรรมได้ชัดเจนมากขึ้น

### ขั้นตอนที่ 2 การนำสมรรถนะไปใช้ในระดัของค์กรและระดับบุคคล

ในระดัของค์กรสามารถนำสมรรถนะนี้ไปใช้ในการทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ซึ่งเมื่อมีการวิเคราะห์สมรรถนะแล้วก็จะทำให้ทราบและระบุถึงความสามารถที่เป็นที่ต้องการของตำแหน่งและทำให้มีการประเมินผลพฤติกรรมของบุคคลที่จะเข้าอยู่ในตำแหน่งนั้น ทำให้ทราบถึงช่องว่างและสร้างแผนพัฒนาที่เหมาะสมขึ้นมารองรับ

การนำกรอบสมรรถนะมาใช้จะทำให้ผู้บริหารสามารถระบุถึงจุดเด่นและจุดด้อยของพนักงาน รวมถึงทราบความคาดหวังและสร้างแผนการพัฒนาบุคลากรขึ้นมารองรับ นอกจากนี้ยังช่วยทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสมรรถนะ ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้กันอยู่ 5 เทคนิคด้วยกัน คือ

1) การประชุมทบทวน (Career Review Meetings) เทคนิคนี้ดูเหมือนจะเป็นที่นิยมกันมาก เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาและพนักงานปฏิบัติกันอยู่แล้วในการพูดคุยกันเกี่ยวกับสายงานอาชีพหรือความก้าวหน้า แต่ปัญหาที่พบคือ วิธีนี้จะทำให้หัวหน้าและลูกน้องสนใจแต่งานในปัจจุบันมากกว่าความสามารถที่จำเป็นอันจะทำให้บุคลากรก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งงานในอนาคต

2) การประชุมร่วมกันจัดทำบันทึกผลสำเร็จ (Accomplishment Record and Meeting) วิธีนี้เป็นวิธีการที่ค่อนข้างใหม่ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้วิธีนี้จะเป็นการเตรียมบันทึกถึงสมรรถนะในตำแหน่งขั้นต่อไปว่าต้องใช้สมรรถนะอะไร มีตัวชี้วัดอย่างไร ซึ่งเมื่อมีการเตรียมบันทึกเหล่านี้แล้ว ผู้บังคับบัญชากับพนักงานจะมานั่งทบทวนร่วมกัน

3) การทดสอบ (Test) โดยทั่วไป วิธีนี้ถูกนำไปใช้เป็นประจำอยู่แล้ว ส่วนใหญ่จะใช้ในการวัดสภาพอารมณ์ อุนิสัย และการวัดความสามารถทั่วไป ในการใช้แบบทดสอบจะอยู่ในความดูแลของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และต้องมีบุคลากรที่ได้รับการอบรมในเรื่องนี้โดยเฉพาะ

4) ศูนย์เลื่อนขั้น (Promotion Centers) หรือเรียกอีกอย่างว่า Assessment Centers ซึ่งศูนย์นี้จะใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายใช้แบบจำลองการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้ถูกประเมินแน่ใจว่าตำแหน่งนั้นเหมาะสมกับความสามารถของตนเองหรือไม่

5) การทำแบบฝึกหัดการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development Workshops) วิธีนี้จะคล้ายคลึงกับการเป็นศูนย์การประเมิน โดยเน้นการสังเกตพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในแผนงานอาชีพ และใช้วิธีการประเมินที่หลากหลาย ใช้ผู้ประเมินหลายคน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและสิ่งที่จำเป็นต้องพัฒนา และมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) กับผู้ปฏิบัติงานด้วย

#### ขั้นตอนที่ 4 การบริหารผลลัพธ์ (Managing the Output)

จาก 3 ขั้นตอนที่กล่าวมานั้น เป็นเพียงการระบุถึงสมรรถนะที่จำเป็นและการประเมินเพื่อทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งเมื่อได้ข้อมูลเหล่านั้นมาแล้ว ในขั้นต่อไปคือ การวางแผนการพัฒนาอาชีพโดยเริ่มจากการกำหนดสายงาน (Job Class) โดยนำสายงานต่างๆ ที่มีลักษณะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันมารวมไว้ด้วยกัน และตกลงกันว่าในองค์กรจะมีกี่สายงาน อะไรคือสายงานหลัก อะไรคือสายงานรอง อะไรคือสายงานสนับสนุน สายงานหลักควรเป็นสายงานที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยตรง และแต่ละสายงานก็จะมีหน่วยงานหลักที่ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแต่ละสายงานก็จะมีกำหนดตำแหน่ง (Job Title) ว่าจะเรียกชื่อตำแหน่งอย่างไร จำนวนตำแหน่งจะขึ้นอยู่กับปริมาณงาน และในแต่ละสายงานจะมีการกำหนดระดับ (Job Grade) โดยแต่ละระดับจะแสดงถึงปริมาณงาน ความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่แตกต่างกันออกไป จากนั้นจะเป็นการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า ตั้งแต่เมื่อผ่านงานเริ่มแรกจะมีการเลื่อนย้ายไปยังตำแหน่งงานใดต่อไป และความก้าวหน้าในสายงานนั้นจะไปสิ้นสุดที่ตำแหน่งงานใดในองค์กร ในการพิจารณานี้มีเทคนิค เช่น แผนภูมิการเลื่อนย้ายตำแหน่งงานทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง รวมทั้งการเลื่อนย้ายข้ามสายงาน

ในการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้านี้ต้องยึดถือหลักการและหลักเกณฑ์ความถูกต้อง ไม่มีอคติส่วนตัว และต้องคำนึงถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรมของตำแหน่งต่างๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน และสายงานเดียวกัน รวมทั้งต้องมีการกำหนดความชัดเจนในการเข้าสู่ตำแหน่ง เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะความสามารถ การผ่านการอบรมในหลักสูตรต่างๆ หลังจากนั้นต้องดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้กับพนักงานได้ทราบโดยทั่วกัน

ขั้นตอนที่ 5 การนำไปปฏิบัติ ติดตาม และประเมินผล

เมื่อนำแผนการพัฒนาอาชีพไปใช้ในการปฏิบัติแล้ว ก็ต้องมีการติดตาม ประเมินผลว่ามีปัญหาอุปสรรคประการใด ก่อให้เกิดความสับสนหรือไม่เป็นธรรมชาติประการใดหรือไม่ เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

### 2.11 วิธีการวัดและประเมินสมรรถนะ

Smith และ Robertson (1992: 51) ได้เสนอแนะวิธีการประเมินสมรรถนะ (Assessing Competencies) ว่าสามารถกระทำได้โดยเทคนิค ดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการสร้างสถานการณ์จำลอง (Analogous Approaches) โดยการใช้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานมาเป็นตัวประเมิน เป็นการประเมินโดยนำเอาสถานการณ์ตัวอย่างที่ต้องปฏิบัติภายในระยะเวลาที่กำหนด แล้วนำมาให้คะแนน โดยทั่วไป Analogous Approaches แบ่งเป็นเทคนิคย่อยๆ อีก คือ

1.1 การปฏิบัติกรกลุ่ม (Group Exercise)

1.2 การปฏิบัติกรเหตุการณ์จำลอง ในรูปแบบของงานที่เข้ามาหลายอย่าง ในขณะเดียวกัน (In-tray Exercise )

1.3 การเล่นบทบาทจำลอง (Role Play Exercise)

1.4 การนำเสนอ (Presentation)

1.5 การเขียนรายงาน (Written Report)

1.6 การทดสอบทางร่างกาย (Psychomotor Tests)

1.7 การทดสอบความสามารถในการรับการบรม (Trainability Tests)

2. เทคนิคการวิเคราะห์ (Analytical Approach) เป็นเทคนิคการวัดหรือประเมินสมรรถนะที่ประกอบด้วยวิธีการย่อยหรือใช้แบบวัดดังนี้

2.1 การทดสอบความสามารถ (Ability Test)

2.2 การทดสอบพื้นฐานทางอารมณ์ (Temperament Test)

2.3 การทดสอบแรงจูงใจและความสนใจ (Motivation and Interest Test)

2.4 การทดสอบด้วยคอมพิวเตอร์ (Computerized Testing)

3. เทคนิคการใช้ข้อมูลจากผู้อื่น (Reputation Approach) เป็นการประเมินโดยใช้ข้อมูลอ้างอิงหรือจากวิจรณ์ญาณของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือจากบุคคลที่สาม ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานกับผู้ถูกประเมิน หรือแม้กระทั่งการประเมินตนเอง (Self-Rating) ทั้งนี้จะเป็นการประเมินโดยวิธีการใช้มาตราประเมินพฤติกรรม (Behaviourally Anchored Rating Scales, BARs)

4. เทคนิคอื่นๆ (Miscellaneous Approaches) เช่น ข้อมูลประวัติส่วนบุคคล (Biodata) ผลงานที่ประสบความสำเร็จที่ผ่านมาในอดีต (Accomplishment record) ความคาดหวังหรืออุดมคติของผู้ถูกประเมิน (Future Autobiography) เป็นต้น

คณีย์ เทียนพูน (2543) ได้กล่าวถึง การกำหนดระดับหรือดีกรีของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท คือ

1. การกำหนดระดับ หรือดีกรีสมรรถนะในลักษณะของ มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) มีหลายรูปแบบ เช่น มาตรฐานประมาณค่าแบบตัวเลข เป็นการให้ตัดสินลักษณะออกมาเป็นตัวเลข เช่น 1) ไม่เป็นที่น่าพอใจ 2) อยู่ในระดับต่ำ 3) อยู่ในระดับปานกลาง 4) ดีกว่าปานกลาง 5) อยู่ในระดับที่ดีกว่า

2. การกำหนดระดับ หรือดีกรีสมรรถนะ ตามหลักการวัดและประเมินผล (The Measurement and Evaluation Concept) สามารถแยกระดับสมรรถนะออกได้เป็น 4 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เป็นเรื่องของความรู้ความเข้าใจที่จะทำงานได้หรือตามความสามารถในอาชีพนั้นๆ

ระดับที่ 2 การนำไปใช้ของสมรรถนะตามความรู้ความเข้าใจ

ระดับที่ 3 เรียกว่าวิเคราะห์ สังเคราะห์สิ่งที่เป็นหลักการหรือหัวใจแล้วสามารถลงข้อสรุปได้ หรือสร้างหลักใหม่ขึ้นมา

ระดับที่ 4 ประเมินคุณค่าหรือตัดสินได้ ซึ่งอาจจะต้องสอนคนอื่นได้ด้วย

## 2.12 ข้อควรคำนึงในการนำ Competency มาใช้ในองค์กร

ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2550:117-121) ได้นำเสนอข้อควรคำนึงในการนำ Competency มาใช้ในองค์กรไว้ดังนี้

1. องค์กรของท่านมีความพร้อมที่จะนำ Competency มาใช้แล้วหรือยัง
2. แต่ละหน่วยงานอาจมี Competency ไม่เหมือนกัน
3. ระดับความคาดหวังของ Competency แต่ละตัวในแต่ละหน่วยงานไม่จำเป็นต้องเท่ากัน
4. Competency ควรจะมีมากดี หรือมีน้อยดี
5. การฝึกอบรมไม่ใช่ข่าหม้อใหญ่ที่จะทำให้พนักงานมี Competency ดีขึ้น
6. การวางนโยบาย และแนวทางในการนำ Competency มาใช้ในองค์กรอย่าง

ชัดเจน

#### 4. การจัดองค์การธนาคารออมสิน

##### 4.1 ประวัติและวิวัฒนาการของธนาคารออมสิน

“แบงก์ดีฟอเทีย” ต้นแบบการออม พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ทรงเห็นคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์ เพื่อให้ประชาชนรู้จักการประหยัด การเก็บออม มีสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเงินทองของประชาชนให้ปลอดภัยจากโจรผู้ร้าย จึงทรงริเริ่มจัดตั้งคลังออมสินทดลองขึ้น โดยทรงนำแบบอย่างและวิธีการคลังออมสินมาจาก “เอดิเนเบอร์ก เซฟวิ่งแบงก์ (Edinburgh Saving Bank)” ซึ่งเป็นคลังออมสินที่ทันสมัยแห่งแรกของประเทศอังกฤษ และทรงพระราชทานนามแบงก์ว่า “ดีฟอเทีย” ในปี พ.ศ.2450 ๗ พระตำหนักสวนจิตรลดา(ในบริเวณสวนป่าสุทวัน) สำหรับให้มหาดเล็กและข้าราชการบริพารในพระองค์ได้เรียนรู้วิธีการดำเนินงานของธนาคารและเพื่อทรงใช้ศึกษาและสำรวจนิสัยคนไทยในการออมเบื้องต้น พระองค์ทรงเข้าใจในราษฎรของพระองค์และทรงทราบว่าควรใช้กุศโลบายใดอันจะจูงใจคนไทยให้มองเห็นความสำคัญของการออม

“กำเนิดธนาคารออมสิน” ยุคที่ 1 คลังออมสิน สังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ พ.ศ.2456-2471 เพื่อให้คลังออมสินได้เป็นประโยชน์แก่ผู้เดือดร้อนไปทั่วถึงราษฎรโดยทั่วกัน พระองค์จึงได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ดำเนินการจัดตั้ง “คลังออมสิน” ขึ้น ในสังกัดกรมพระคลังมหาสมบัติ กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ และพระราชทานพระบรมราชานุญาตประกาศใช้ “พระราชบัญญัติคลังออมสิน พ.ศ.2456” ประกาศใช้ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2456

“เติบโตอย่างรวดเร็ว” ยุคที่ 2 กองคลังออมสิน สังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม พ.ศ.2472-2489 ในปี พ.ศ.2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชดำริเห็นควรโอนกิจการคลังออมสินให้ไปอยู่ในความรับผิดชอบของกรมไปรษณีย์โทรเลข กิจการได้เริ่มแพร่หลายและเป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง ซึ่งนับได้ว่ากิจการคลังออมสินในช่วงระยะนี้เติบโตขึ้นมาก จึงเรียกได้ว่าเป็น “ยุคแห่งความก้าวหน้าของการคลังออมสินแห่งประเทศไทย”

“รากฐานที่มั่นคง” ยุคที่ 3 ธนาคารออมสิน สังกัดกระทรวงการคลัง พ.ศ.2490-ปัจจุบัน ต่อมาภายหลังเมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง รัฐบาลได้เห็นถึงคุณประโยชน์ของการออมทรัพย์และความสำคัญของคลังออมสินที่มีต่อการพัฒนาประเทศ จึงได้ยกฐานะของคลังออมสินขึ้นเป็นองค์การของรัฐ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ดำเนินธุรกิจภายใต้ “พระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2489” มีการบริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งได้รับการแต่งตั้ง

จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เริ่มดำเนินธุรกิจในรูปแบบการออมสินตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2490 และคำว่า “คลังออมสิน” ก็ได้เปลี่ยนเป็นคำว่า “ธนาคารออมสิน” นับแต่บัดนั้นเป็นต้นมา

**“โฉมใหม่สู่ความทันสมัยครบวงจร”** ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาธนาคารออมสินได้เปลี่ยนแปลงปรับปรุงพัฒนาระบบการดำเนินงานและการบริการในทุกด้านอย่างเป็นพลวัตร ธนาคารจึงได้ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ เพื่อรักษาฐานลูกค้ามากกว่า 26 ล้านบัญชี โดยระดมทรัพยากรในทุกด้านเตรียมการเพื่อปรับปรุงภาพลักษณ์และรูปแบบการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจรยิ่งขึ้น เพื่อรองรับการให้บริการที่สอดคล้องต่อความต้องการและครอบคลุมทุกกลุ่ม ทุกอาชีพและทุกช่วงวัย

ปัจจุบันธนาคารออมสินมีฐานะเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ ในรูปของสถาบันการเงินที่มีรัฐบาลเป็นประกัน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง มีสาขา 597 สาขาทั่วประเทศ มีอายุครบ 96 ปี เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2552 (ธนาคารออมสิน 2552 : ออนไลน์)

## 4.2 ภารกิจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ

### 4.2.1 วิสัยทัศน์ธนาคารออมสิน ปี 2551-2555

“เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคงเพื่อการออม  
การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ  
โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก”

เป็นสถาบันที่มั่นคงของประเทศ เพื่อการออม การลงทุน การสร้างเศรษฐกิจชุมชน การพัฒนาประเทศ และการบริการทางการเงินครบวงจร แก่ประชาชนทุกระดับทั่วประเทศ

### 4.2.2 พันธกิจของธนาคารออมสิน

- 1) เป็นสถาบันเพื่อการออม
- 2) เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก
- 3) เป็นสถาบันเพื่อการลงทุนและการพัฒนา

### 4.2.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการออมสิน ปี 2551-2555

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถทางการแข่งขัน  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เพิ่มและขยายการให้บริการและธุรกรรมทางการเงิน  
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน  
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

### 4.2.3 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับการทำงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน  
(ธนาคารออมสิน 2552 : ออนไลน์)

#### 4.3 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

4.3.1 **ธุรกิจเงินฝาก** ภารกิจด้านการออมถือเป็นภารกิจหลักที่ธนาคารออมสินให้ความสำคัญมาโดยตลอด โดยเฉพาะการปลูกฝังการออมให้แก่เด็กและเยาวชนซึ่งถือเป็นอนาคตของชาติ ธนาคารออมสินมีบริการรับฝากเงินที่มีความหลากหลายเพื่อให้ผู้ฝากทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลได้เลือกใช้บริการตามความเหมาะสมผ่านสาขา หน่วยงานให้บริการและเรือเคเบิลที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ อาทิ เงินฝากเผื่อเรียก เงินฝากเผื่อเรียกพิเศษ เงินฝากประจำต่างๆ เงินฝากกระแสรายวัน เงินฝากสลากออมสินและเงินฝากสงเคราะห์ชีวิต เป็นต้น

4.3.2 **ธุรกิจสินเชื่อ** ธนาคารออมสินจัดเป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญในระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานรากและระบบเศรษฐกิจที่เป็นส่วนประกอบในการผลักดันระบบเศรษฐกิจหลักของประเทศ ได้แก่ สินเชื่อสำหรับลูกค้าบุคคล สินเชื่อสำหรับกลุ่มธุรกิจ สินเชื่อเพื่อสังคม สินเชื่อตามนโยบายของรัฐ สินเชื่อเพื่อการค้าระหว่างประเทศ สินเชื่อแฟคตอริง และการให้บริการออก LG เป็นต้น

4.3.3 **บริการทางการเงิน** การจัดบริการทางการเงินของธนาคารออมสิน เป็นการต่อยอดด้านแนวคิดเต็มเต็มธุรกรรมทุกความต้องการของลูกค้า อาทิ บริการ Personal Banking บริการบัตรเครดิต บริการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม บริการรับชำระภาษีรถประจำปีและบริการ Payment Online เป็นต้น (ที่มา : รายงานประจำปีธนาคารออมสิน 2551)

#### 4.4 ทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในปี 2552

ตามแผนวิสาหกิจธนาคารออมสิน พ.ศ.2552-2555 กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถาบันการเงินที่มั่นคง เพื่อการออม การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะเศรษฐกิจฐานราก โดยมีพันธกิจหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) เป็นสถาบันเพื่อการลงทุนและการพัฒนา 2) เป็นสถาบันเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก และ 3) เป็นสถาบันเพื่อการออม พร้อมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงเศรษฐศาสตร์และนำธนาคารออมสินไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เป้าหมายธุรกิจ ปี 2552- 2555 ธนาคารกำหนดให้สินทรัพย์เติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6 และกำไรสุทธิเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 7 โดยทิศทางและนโยบายการดำเนินงานในปี 2552 ดังนี้



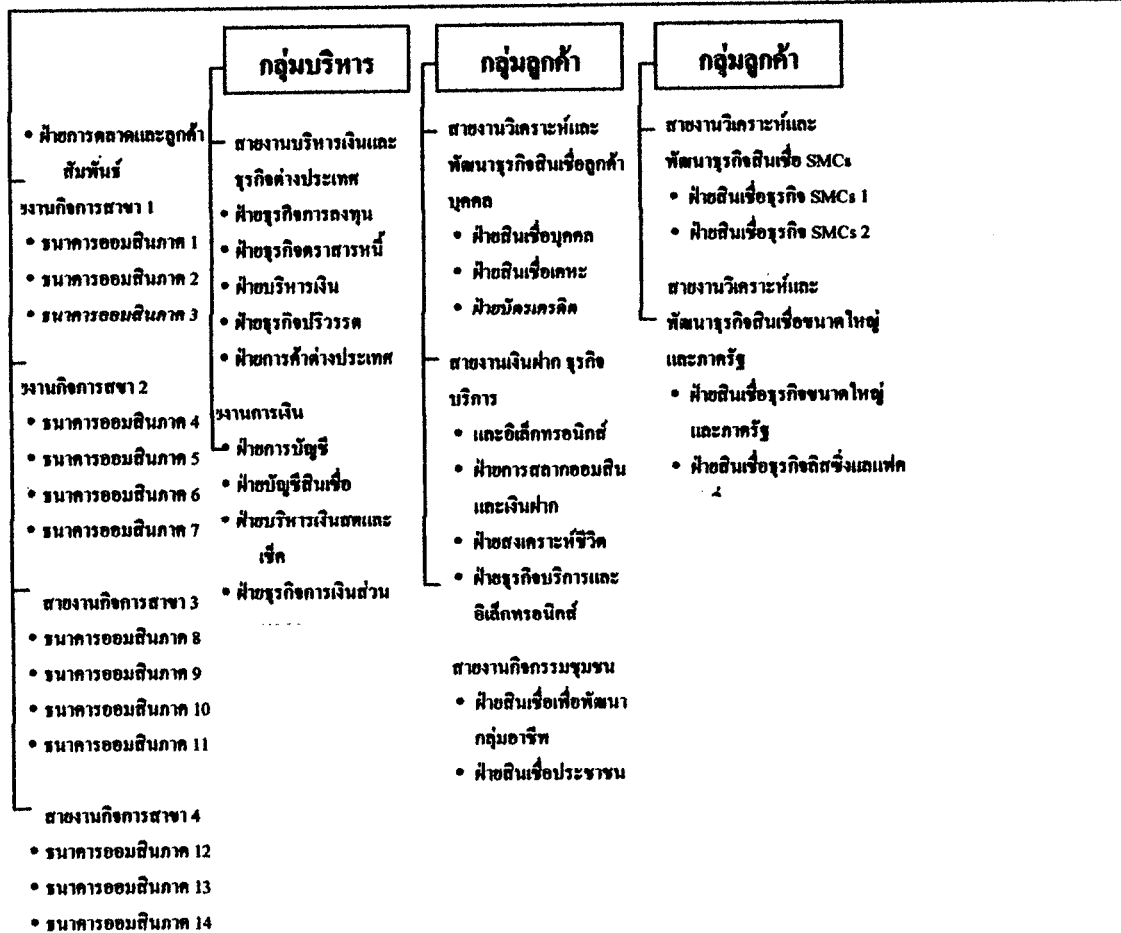
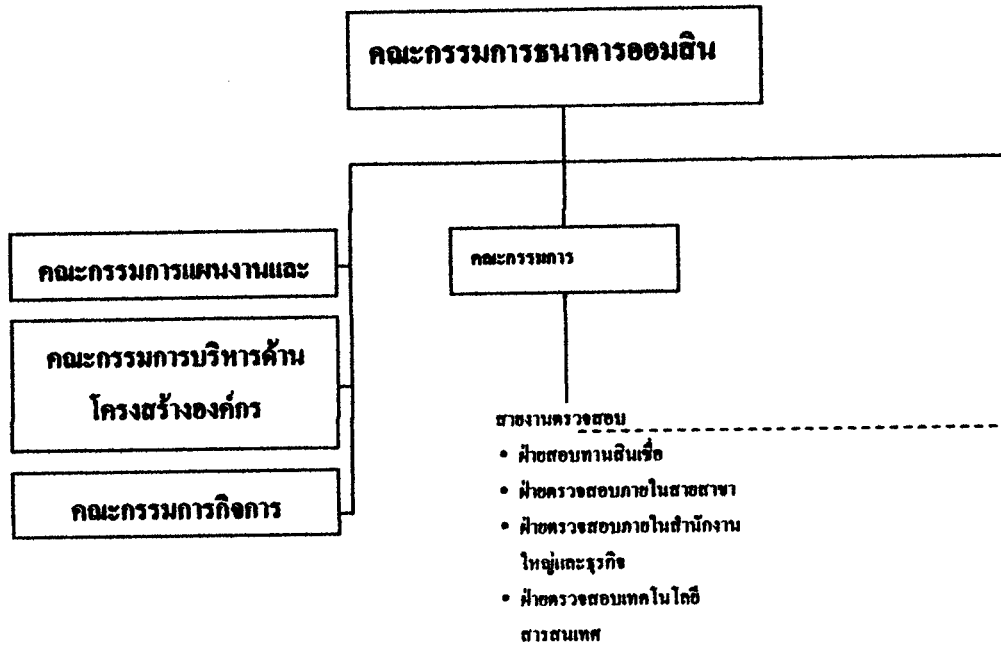
**4.4.1 การเพิ่มและขยายธุรกรรมทางการเงินที่தாகหลาย** โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเงินให้มีความหลากหลาย ครบวงจร มีเงื่อนไขที่จูงใจ และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ขยายการลงทุนในตราสารและกองทุนที่มีแนวโน้มดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ เพิ่มช่องทางการขายใหม่ๆ โดยเน้นความทันสมัยและใช้เทคโนโลยีเข้าผสมผสานในการให้บริการ โดยเฉพาะศูนย์การค้าและแหล่งชุมชน พร้อมทั้งพัฒนาระบบ CRM เพื่อสนับสนุนการขาย ผลิตภัณฑ์และให้บริการที่ตรงและเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

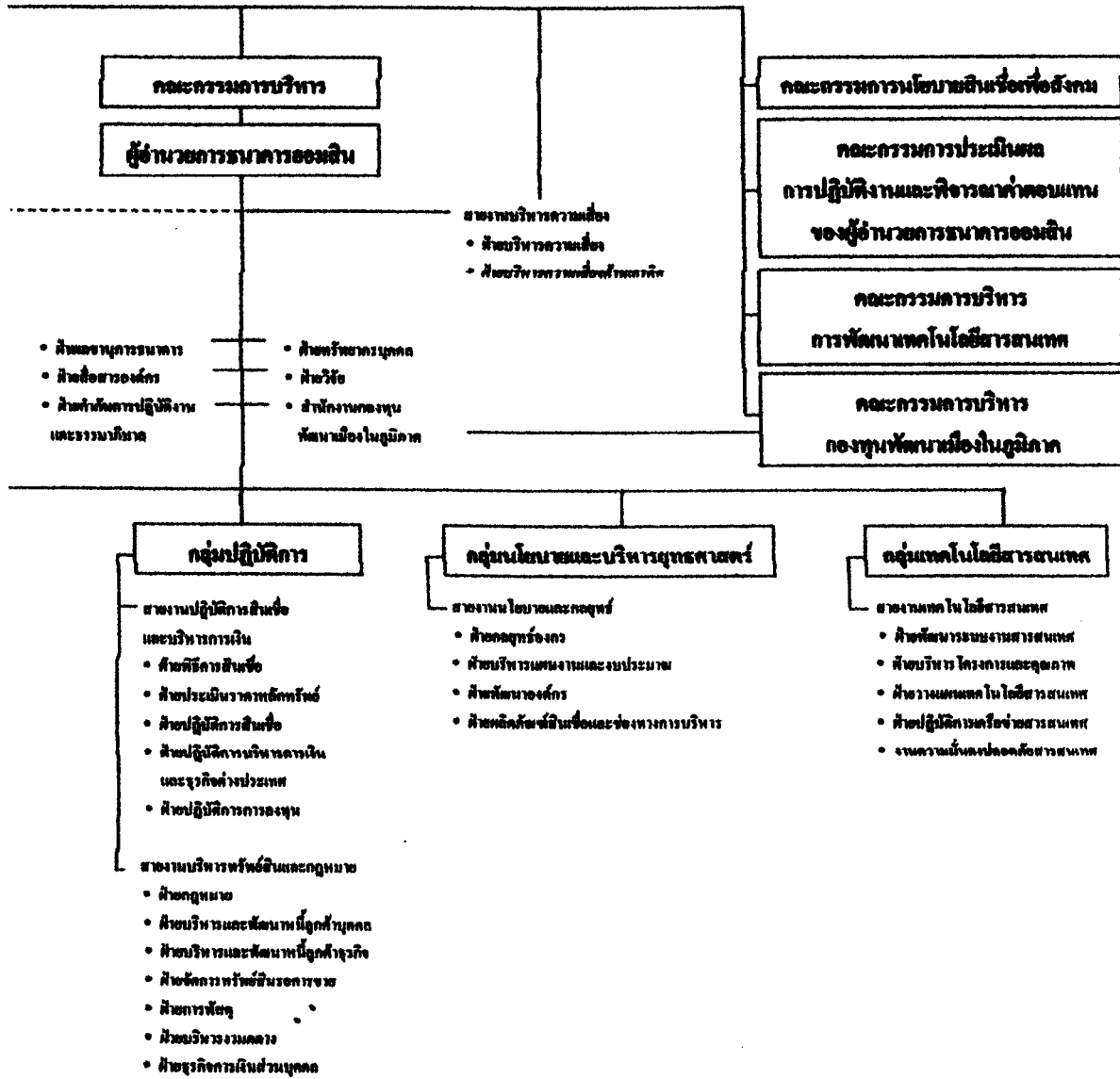
**4.4.2 การเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง** เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนระดับฐานรากได้เข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบด้วยการให้สินเชื่อ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่น โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าชั้นดีและกลุ่มวิสาหกิจชุมชน ส่งเสริมความรู้และฝึกอบรมพัฒนาอาชีพเพื่อเพิ่มทักษะด้านการบริหารจัดการและการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร่วมกับภาครัฐและเอกชน ในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดชุมชน พร้อมทั้งรณรงค์และเผยแพร่แบบอย่างการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่ประชาชนและกลุ่มองค์กรชุมชน ผ่านสื่อการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติจริง

**4.4.3 การส่งเสริมการออมและสร้างวินัยทางการเงิน** โดยขยายการเปิดธนาคารโรงเรียนและจัดกิจกรรมส่งเสริมสัมพันธ์ภาพกับโรงเรียนและนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อรณรงค์ให้เกิดวินัยการออมในโรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อจูงใจให้เยาวชนไทยรักการออม และสร้างโอกาสทางการศึกษาในอนาคตสำหรับเยาวชนที่รักการออม ส่งเสริมการรณรงค์การออมทุกรูปแบบ รวมทั้งการจัดกิจกรรมส่งเสริมการออม ในวาระสำคัญร่วมกับหน่วยงานในส่วนกลางและองค์กรท้องถิ่น

**4.4.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน** โดยพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล กระบวนการธุรกิจ กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารจัดการภายใน เพื่อสามารถสนับสนุนการตลาด การให้บริการและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น รวมถึงเชื่อมโยงกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานกับระบบ Balanced Scorecard (BSC) ตามแนวคิด EVM และระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธนาคารอย่างต่อเนื่อง (ธนาคารออมสิน 2552 : ออนไลน์)

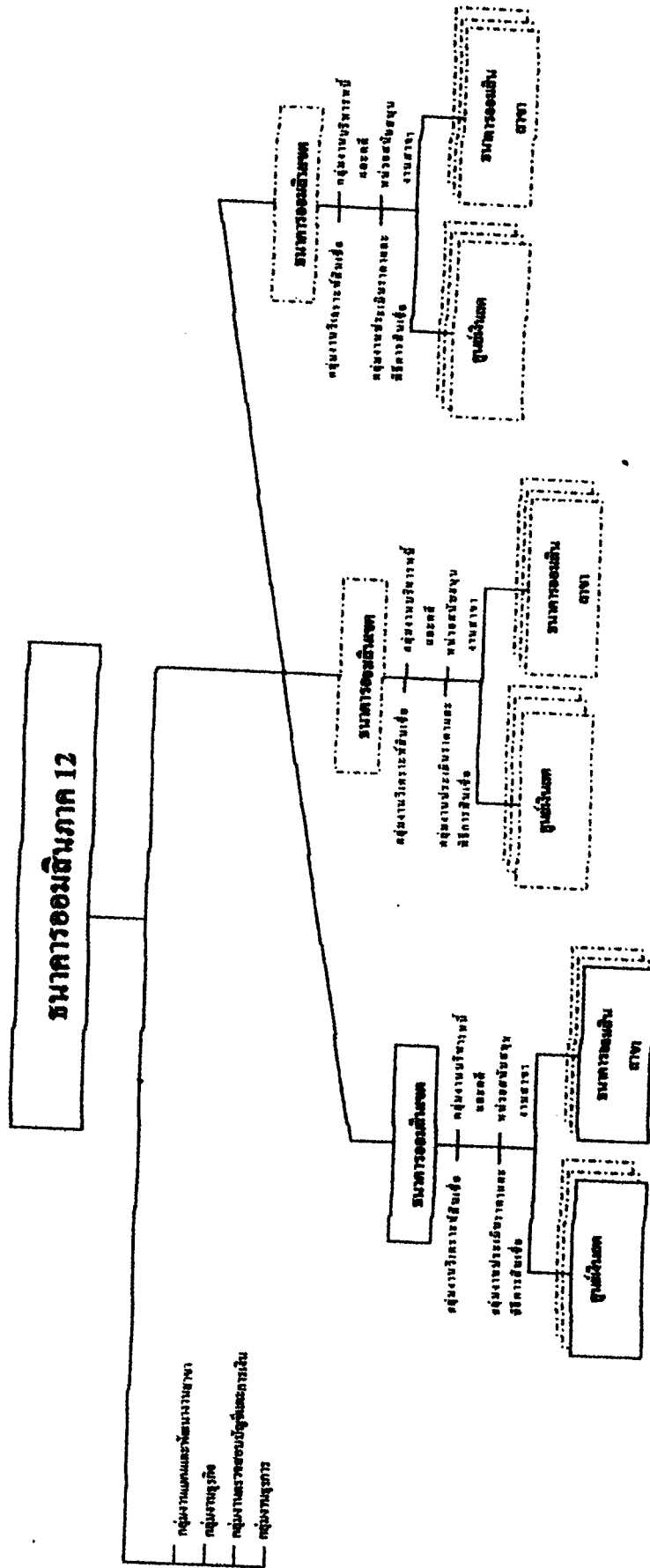
### 4.5 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสิน





ภาพที่ 2.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสิน  
 (ที่มา : รายงานประจำปีธนาคารออมสิน 2551)

4.6 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสินภาค



ภาพที่ 2.7 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานธนาคารออมสินภาค  
(ที่มา : คำสั่งธนาคารออมสินที่ 105/2551 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2551 เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานในสายงานกิจการสาขา)

#### 4.7 ธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี

ธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เป็นหน่วยงานของธนาคารออมสินในระดับเขตอยู่ในการกำกับดูแลของธนาคารออมสินภาค 12 ซึ่งขึ้นตรงต่อสายงานกิจการสาขา 4 โดยธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีหน้าที่กำกับดูแลหน่วยงานธนาคารออมสินระดับสาขาในเขตพื้นที่จำนวน 7 สาขา ประกอบด้วย ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขาท่าม่วง ธนาคารออมสินสาขาท่ามะกา ธนาคารออมสินสาขาท่าเรือ ธนาคารออมสินสาขาพนมทวน ธนาคารออมสินสาขาทองผาภูมิ และธนาคารออมสินสาขาลูกแก

##### 4.7.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของธนาคารออมสินเขต

- 1) กำกับดูแลการปฏิบัติงาน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสาขาในสังกัดให้เป็นไปตามเป้าหมายของธนาคาร
- 2) วิเคราะห์และให้ความเห็นสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเคหะ สินเชื่อในสายงานกิจกรรมชุมชนที่มีหลักทรัพย์ค้ำประกัน (ยกเว้นหลักประกันประเภทสมุดเงินฝากออมสิน สลากออมสิน พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐวิสาหกิจ พันธบัตรออมสินและหลักทรัพย์อื่นในลักษณะเดียวกัน) และสินเชื่อธุรกิจ SMEs ของสาขาในสังกัดเพื่อเสนอคณะกรรมการชุดที่มีอำนาจอนุมัติ รวมถึงการตรวจสอบและติดตามการใช้เงินของลูกหนี้ให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติ
- 3) ดำเนินการเกี่ยวกับการขอกู้เงินเพื่อการเคหสงเคราะห์ของพนักงานในสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด
- 4) สำรวจ ตรวจสอบและประเมินราคาหลักทรัพย์ให้แก่สาขาในสังกัด เพื่อเสนอคณะกรรมการประเมินราคาหลักทรัพย์ของเขตพิจารณารับรองราคาประเมินหลักประกัน รวมถึงการตรวจสอบผลงานการก่อสร้างเพื่อประกอบการพิจารณาจ่ายเงินกู้
- 5) เป็นศูนย์กลางการจัดส่งงานสินเชื่อของสาขาในสังกัดให้บริษัทประเมินราคาภายนอกตามรายชื่อในสัญญาจ้างของธนาคาร
- 6) คีราคาเพื่อทบทวนราคาประเมินหลักประกันของลูกหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อนำไปใช้ในการตั้งสำรองหนี้สงสัยจะสูญ รวมถึงเพื่อทบทวนราคาหลักประกันของลูกหนี้ที่ถูกยึดทรัพย์
- 7) จัดทำนิติกรรมสัญญาของสินเชื่อบุคคล สินเชื่อเคหะและสินเชื่อธุรกิจ SMEs ได้แก่ สัญญาเงินกู้ สัญญาค้ำประกัน สัญญาจำนองและนิติกรรมสัญญาอื่นๆที่เกี่ยวข้องตามเงื่อนไขที่ได้รับการอนุมัติ

- 8) ดำเนินการออกหนังสือค้ำประกันสำหรับวงเงินสินเชื่อที่เกินอำนาจอนุมัติของสาขา
- 9) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการค้ำประกัน การอาวัล การรับรองค้ำแลกเงิน การรับซื้อลดค้ำ การรับจำนำพันธบัตรออมสินและอื่นๆ
- 10) ดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมทุกประเภทในความรับผิดชอบ
- 11) เป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บและบริหารงานเอกสารสำคัญด้านสินเชื่อของสาขาในสังกัดตามหลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด
- 12) วางแผนและกำกับดูแลคุณภาพสินเชื่อของสาขาในสังกัดไม่ให้เป็นสินเชื่อค้ำคุณภาพ
- 13) ดำเนินการติดตาม แก้ไขและพัฒนาหนี้ในความรับผิดชอบ
- 14) พิจารณาจัดส่งเรื่องดำเนินคดีแก่สำนักงานทนายความท้องถิ่นที่ได้ทำสัญญาไว้กับธนาคาร
- 15) ดำเนินการเกี่ยวกับการยื่นฟ้องคดี การสืบทรัพย์ การบังคับคดียึดทรัพย์ การขายทอดตลาด การชำระวังราคาและดูแลการขายทอดตลาด รวมถึงการประมวลราคาซื้อทรัพย์ตามที่ธนาคารกำหนด
- 16) ดำเนินการขออนุมัติงบประมาณและพิจารณาว่าจ้างบริษัทติดตามหนี้ภายนอกเพื่อติดตามหนี้ภายหลังการตัดหนี้สูญ
- 17) ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์เงินสดที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 18) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- (ที่มา : คำสั่งธนาคารออมสินที่ 105/2551 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2551 เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานในสายงานกิจการสาขา)

#### 4.7.2 หน้าที่และความรับผิดชอบของธนาคารออมสินสาขา

- 1) ให้บริการธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก และบริการด้านการเงินตามที่ธนาคารกำหนด
- 2) ควบคุม ดูแลและบริหารเงินสดในมือ รวมทั้งเงินฝากที่มีอยู่กับธนาคารอื่นให้มีปริมาณเงินเท่าที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อธนาคาร
- 3) จัดทำบัญชี งบการเงินและรายงานต่างๆ ของธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจเงินฝาก และธุรกิจบริการ

4) ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของรายการที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน  
ในระบบงานต่างๆ รวมทั้งเอกสารบัญชีประจำวัน เอกสารประกอบการลงบัญชี และการเบิก  
ค่าใช้จ่ายประเภทต่างๆ ของหน่วยงาน

5) ตรวจสอบ ติดตามการรับชำระหนี้พร้อมทวงถามและเร่งรัดหนี้

6) ดำเนินการพัฒนาและแก้ไขหนี้ที่มีปัญหาในเบื้องต้นตามที่ธนาคาร  
กำหนด

7) ติดตามดูแลหนี้ที่ดำเนินคดีแล้ว

8) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินรอกการขายของหน่วยงานตาม  
หลักเกณฑ์ที่ธนาคารกำหนด

9) ดำเนินการทางด้านการตลาดเพื่อขยายการให้บริการของธนาคาร

10) ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของหน่วยให้บริการและหน่วยให้บริการ  
เคลื่อนที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ

11) จัดทำรายงานสถิติและรายงานต่างๆ เพื่อใช้ในการบริหาร

12) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

(ที่มา : คำสั่งธนาคารออมสินที่ 105/2551 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2551 เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของ  
หน่วยงานในสาขางานกิจการสาขา)

#### 4.7.3 หน้าที่ความรับผิดชอบของศูนย์เงินสด

1) บริหารจัดการเงินให้เพียงพอกับความต้องการของศูนย์เงินสดย่อย และ  
สาขาของธนาคาร และธนาคารพันธมิตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

2) ดำเนินการ ฝาก-ถอนเงินผ่านบัญชีของธนาคารออมสินที่ศูนย์จัดการ  
ธนบัตรของธนาคารแห่งประเทศไทย

3) เบิก-ส่ง เงินผ่านระบบ BOS - GSB กับฝ่ายการเงินและศูนย์เงินสดย่อย

4) บันทึกรการเบิก-ส่งเงินสดของธนาคารพันธมิตรในเขตพื้นที่รับผิดชอบ  
ในระบบ BOS - GSB

5) ตรวจสอบ ตรวจสอบนับ ถัดแยก จัดเก็บธนบัตร รวมทั้งการแลกเปลี่ยน  
ธนบัตรเก่าและธนบัตรชำรุด

6) ดำเนินการรับ-ส่ง เงินสดกับบริษัทขนส่งเงิน

7) ตรวจสอบและแจ้งยืนยันยอดการเบิก-ส่งเงิน และดูแลชำระเงินสด  
ประจำวัน

- 8) **ดำเนินการฝาก-ถอนเงินตามคำสั่ง เพื่อหักล้างรายการเบิก-ส่งเงินของ  
ธนาคารพันธมิตร**
- 9) **จัดทำบัญชีควบคุมยอดเงินสดคงเหลือประจำวัน**
- 10) **ควบคุม ดูแล เก็บรักษาเอกสารใบสำคัญก่อนและหลังการจ่ายเงิน**
- 11) **จัดทำสถิติการรับ-ส่งเงินให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**
- 12) **ให้ความรู้ด้านการปฏิบัติงานแก่ศูนย์เงินสดย่อยและศูนย์ประสานงาน  
เงินสด**
- 13) **ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย**
- (ที่มา : คำสั่งธนาคารออมสินที่ 105/2551 ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2551 เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของ  
หน่วยงานในสายงานกิจการสาขา)

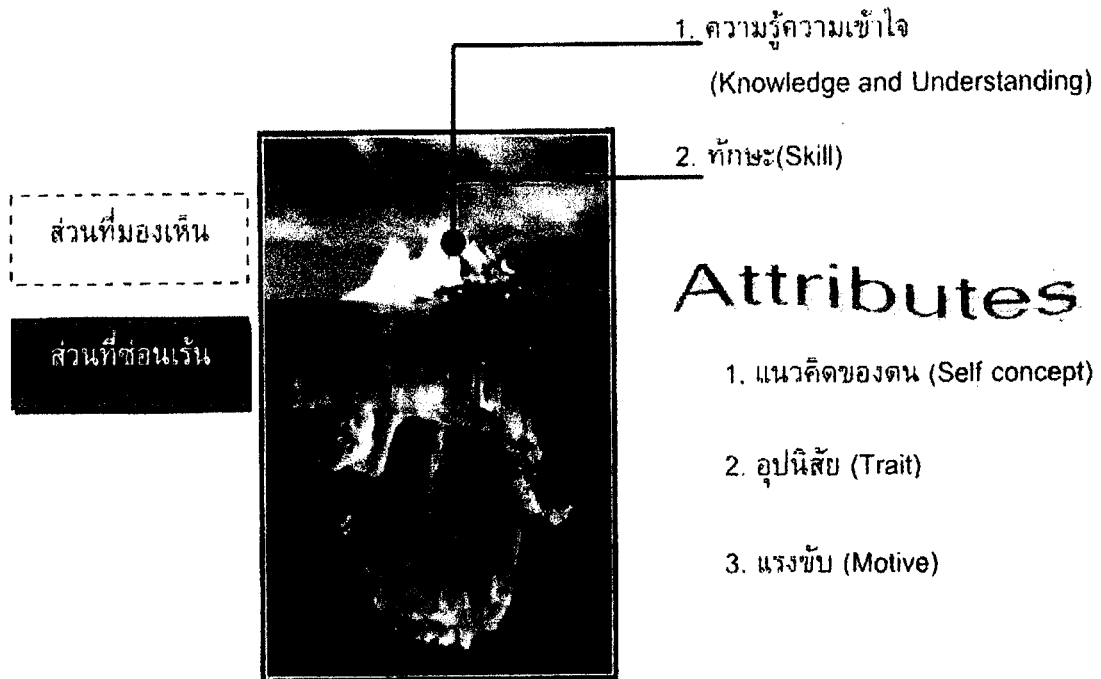
#### 4.8 ความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะของธนาคารออมสิน

คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงานของธนาคารออมสิน ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หรือ Competency หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น ทั้งนี้องค์ประกอบของ Competency เมื่อเปรียบเทียบกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) แล้วจะประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลักที่สำคัญ ดังนี้

**ส่วนที่มองเห็น** ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นชัดเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง) ซึ่งสามารถปรับปรุง และพัฒนาได้ ประกอบไปด้วย 1) ความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and Understanding) และ 2) ทักษะ (Skill)

**ส่วนที่ซ่อนเร้น** ได้แก่ ส่วนที่มองเห็นไม่ชัด ซึ่งอยู่ใต้น้ำ(เทียบกับภูเขาน้ำแข็ง)ที่เรียกว่า Attributes หมายถึง คุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคล ที่ประกอบไปด้วยแนวคิดของคน(Self Concept) อุปนิสัย(Trait) และแรงขับ(Motive) พบว่าส่วนประกอบนี้เป็นส่วนที่จะต้องใช้เวลาในการพัฒนามากกว่าความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงาน





ภาพที่ 2.8 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

(ที่มา: คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน 2551:4)

#### 4.9 ประเภทของสมรรถนะของธนาคารออมสิน

สมรรถนะ (Competency) ที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาบุคลากรของธนาคารออมสินมีกรอบและทิศทางในการกำหนดสมรรถนะที่เหมาะสม คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงานของธนาคารออมสิน ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะของธนาคารออมสินเป็น 3 ประเภท

1. Core Competency หมายถึง Competency ที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคาร ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมี Competency นี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรในธนาคาร

2. Managerial Competency หมายถึง Competency ที่เป็นความสามารถในการจัดการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหาร และจัดการงานต่างๆ ซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหาร และระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

3. Functional Competency หมายถึง Competency ที่เป็นความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละสายงาน ไม่ว่าบุคคลๆ นั้นจะอยู่ในสายงานใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี Functional Competency ของตนเอง

ทั้งนี้ Competency ทั้ง 3 ประเภทที่กำหนดขึ้น จะนำมาใช้เป็นกรอบหรือแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ตามความเหมาะสม อย่างไรก็ตาม สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคาร ธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงาน เพื่อนำผลการประเมินไปพิจารณาในส่วนของการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น รวมทั้งเรื่องต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

#### 4.10 วิธีการจัดทำสมรรถนะของธนาคารออมสิน

กระบวนการจัดทำ Competency ทั้ง 3 ประเภท ประกอบด้วยแนวทางและวิธีการปฏิบัติรวม 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนด Competency

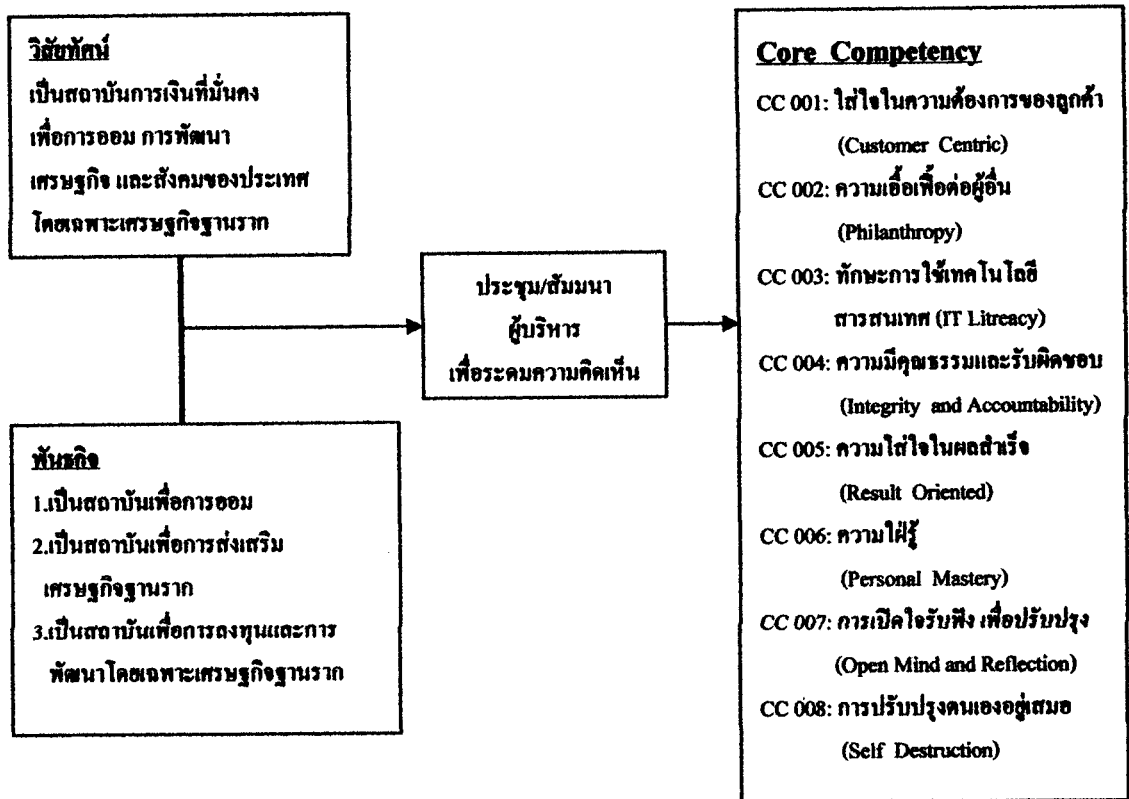
ขั้นตอนที่ 2 การจัดทำ Behavior Indicators

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำ Competency Mapping

วิธีการจัดทำ Core Competency ตลอดช่วงเวลาดำหนด Core Competency นั้น ธนาคารออมสินได้ว่าจ้างที่ปรึกษาในการช่วยกำหนดกรอบหรือแนวทางการจัดทำ Core Competency ของธนาคาร โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1: การกำหนด Core Competency

Core Competency (CC) กำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของธนาคารเป็นหลัก โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมกันพิจารณา และให้ความเห็นชอบกับ Core Competency ที่กำหนดขึ้น โดยมีรายละเอียดของ Core Competency ที่นำมาใช้ปฏิบัติในธนาคาร ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.9 การกำหนด Core Competency

(ที่มา: คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน 2551:11)

### ขั้นตอนที่ 2 : การจัดทำ Behavior Indicators

แนวทางการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ (Behavior Indicators) ของ Core Competency นั้น มีแนวทางการเขียน ดังต่อไปนี้

- พฤติกรรมจะต้องเขียนขึ้นต้นด้วยคำกริยา
- พฤติกรรมจะต้องสามารถสังเกตเห็นได้
- พฤติกรรมจะสามารถตรวจสอบและสอบทานจากบุคคลที่เกี่ยวข้องได้
- พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่ของคนที่มีผลงานดี (Good performer) หรือเป็นพฤติกรรมที่คาดหวังให้เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชา

ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ ธนาคารได้กำหนดแยกตามระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Level :PL) และปัจจุบันกำหนดไว้ที่ 5 ระดับความเชี่ยวชาญ ซึ่งใช้กรอบหรือแนวทางในการกำหนด PL ตามมาตรฐาน ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 2.3 การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้โดยแยกตามระดับความเชี่ยวชาญ

Proficiency Level ระดับความเชี่ยวชาญ	
PL1 Basic Level ขั้นเรียนรู้	ปฏิบัติงานและแก้ปัญหาได้ตามกรอบความรับผิดชอบ มีความเข้าใจและแสดงพฤติกรรมที่ควรแสดงออกได้เป็นครั้งคราว แต่ยังต้องได้รับการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
PL2 Doing Level ขั้นปฏิบัติ	เข้าใจหลักการ มีทักษะ ความชำนาญที่เพียงพอ สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องควบคุม รวมทั้งแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างดี มีพฤติกรรมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและมุ่งมั่นสนใจการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น
PL3 Developing Level ขั้นพัฒนา	มีความรู้ความสามารถในการเชื่อมโยงระบบงานต่างๆ มองเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้หลากหลายวิธี สามารถประยุกต์และพัฒนางานให้ดีขึ้น โดยเป็นพฤติกรรมปกติที่แสดงออกในเชิงบวก
PL4 Advanced Level ขั้นก้าวหน้า	สามารถถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษาที่เหมาะสมและพร้อมเป็นผู้สอนเพื่อยกระดับความสามารถผู้อื่น โดยทำงานเป็นอุปนิสัยประจำและทำคนเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถชักจูงให้ผู้อื่นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสมได้
PL5 Expert Level ขั้นเชี่ยวชาญ	เป็นผู้แทนขององค์กร รวมทั้งพัฒนามาความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร สามารถผลักดันส่งเสริมพฤติกรรม หรือแนวทางใหม่ๆ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้

(ที่มา: คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน ธนาคารออมสิน 2551:12)

#### ขั้นตอนที่ 3 : การจัดทำ Competency Mapping

หมายถึงการกำหนดระดับความชำนาญ (Proficiency Level/Scale) ที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงานว่าจะอยู่ในระดับใด ทั้งนี้ในการกำหนด PL ของ Core Competency ธนาคารใช้วิธีการจัดทำแบบ Role based หรือ Hierarchy based ที่กำหนด PL ที่คาดหวังไว้เหมือนกันตามระดับตำแหน่งงาน ดังต่อไปนี้

Proficiency Level 1 : (PL 1)	สำหรับพนักงานระดับ 2-3
Proficiency Level 2 : (PL 2)	สำหรับพนักงานระดับ 4-7
Proficiency Level 3 : (PL 3)	สำหรับ ผจส./ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/เทียบเท่า
Proficiency Level 4 : (PL 4)	สำหรับรองผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการเขต/เทียบเท่า

Proficiency Level 5 : (PL 5) สำหรับผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการภาค/  
เทียบเท่าขึ้นไป

4.11 ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน Performance Management System ( PMS) เป็นกระบวนการสื่อสารอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งแต่การร่วมกันพิจารณากำหนดเป้าหมายของงาน (Target Setting) การทำความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ต้องทำ การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Tracking and Monitoring) ตลอดจนการให้คำปรึกษาแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา (Coaching) พร้อมทั้งสรุปผลงานที่ทำได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Reviewing) นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานและการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Individual Development) เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นในระยะต่อไป

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน ส่วนที่เป็นผลลัพธ์สำคัญของงาน (OUTPUT) ซึ่งจะมีวิธีการกำหนดเป้าหมายและวัดผลให้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้พฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จของงานในความรับผิดชอบโดยธนาคารฯ ได้กำหนดสัดส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านผลลัพธ์สำคัญของงานที่เกิดขึ้น และพฤติกรรม Competency ของผู้ปฏิบัติงานเป็นร้อยละ 60 และ 40 (60 : 40) ในทุกระดับตำแหน่ง

ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผนปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับและสอนงาน (Performance Feedback and Coaching)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance Appraisal)
4. การให้รางวัลและ โอกาสการพัฒนา (Performance Reward and Opportunity)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Planning)

การวางแผนปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงาน คือการวางแผนเพื่อกำหนดปัจจัยวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ปัจจุบัน ได้ใช้กำหนดปัจจัยที่ใช้ประเมินผลเป็นรูปแบบผสมผสาน Mixed Model ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

1. เน้นผลลัพธ์ – ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของงานแต่ละตำแหน่งงาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องวางแผนเป้าหมายในการทำ

งานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม (Two Way Communication) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมกล่าวคือสามารถวัดผลงานเป็นตัวเลขได้ อย่างไรก็ตามตัวชี้วัดผลงานหลักสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมและสถานการณ์ของแต่ละหน่วยงาน เช่น เปอร์เซ็นต์ความถูกต้องในการจ่ายเงิน จำนวนเงินที่อนุมัติสินเชื่อ จำนวนครั้งในการเกิดอุบัติเหตุ เป็นต้น

2. เน้นพฤติกรรม- ตัวชี้วัดความสามารถ (Competency) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1) Core Competency (CC) หมายถึง Competency ที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคาร ไม่ว่าจะอยู่ในสาขาใดต้องมี Competency นี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นขีดสมรรถนะหลักของบุคลากรในธนาคาร ลักษณะของคนโดยรวมที่ธนาคารต้องการ ซึ่งกำหนดขึ้นจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของธนาคารเป็นหลัก โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ร่วมกันพิจารณาและให้ความเห็นชอบ

2) Managerial Competency (MC) หมายถึง Competency ที่เป็นความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการงานต่างๆซึ่งต้องมีทั้งระดับผู้บริหารและระดับพนักงานปฏิบัติการ โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ซึ่งกำหนดขึ้นจากการศึกษาคำบรรยายลักษณะงานของตำแหน่งงานต่างๆของธนาคาร

3) Functional Competency (FC) หมายถึง Competency ที่เป็นความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในแต่ละสาขา ไม่ว่าบุคคลนั้นจะอยู่ในสาขาใดหรือตำแหน่งใดจะต้องมี Functional Competency ของตนเอง

สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของธนาคารฯ ธนาคารได้นำ Core Competency และ Managerial Competency มาใช้เป็นปัจจัยหนึ่งในการประเมินความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งเรื่องต่างๆที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การให้ข้อมูลป้อนกลับและการสอนงาน (Performance Feedback and Coaching)

การให้ข้อมูลป้อนกลับและการสอนงาน คือการติดตามผลการปฏิบัติงานระหว่างปฏิบัติภายหลังจากวางแผนกำหนดเป้าหมายหรือปัจจัยวัดความสำเร็จของงานให้กับพนักงาน ขั้นตอนถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการตรวจสอบผลงานตามปัจจัยผลงานที่เคยแจ้งพนักงานตอนต้นปี ตามแบบบันทึกข้อมูลความคืบหน้าของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักและเปรียบเทียบกับเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ติดตามผล

การปฏิบัติงานของพนักงานระหว่างปี โดยเก็บข้อมูลจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators ; KPIs) และชี้แจงข้อมูลการติดตามการปฏิบัติงานดังกล่าวแก่พนักงาน เป็นระยะๆ ตลอดปี เช่น ทุกๆ ไตรมาส เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการให้ข้อมูล ป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ได้ทันที่หากผลการปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ลักษณะการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่พนักงานมี 2 รูปแบบดังนี้

1) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบไม่เป็นทางการ จะเกิดขึ้นตลอดเวลา อาจเป็นเรื่องของการขอคำปรึกษาในปัญหาที่เกิดขึ้น การให้ข้อเสนอแนะ การรายงานผลการทำงานที่เกิดขึ้นให้กับผู้บังคับบัญชารับทราบ ทั้งนี้อาจใช้เวลาสั้นๆ รูปแบบอาจไม่เป็นทางการ (Informal) โดยไม่จำเป็นต้องนั่งในห้องประชุมแบบสองต่อสอง

2) การให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเป็นทางการ จะเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลการทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว รูปแบบนี้จะเน้นการพูดคุยถึงผลการทำงานและพฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นหารหาข้อสรุปและพันธะผูกพันร่วมกันทั้งสองฝ่าย โดยมีลักษณะที่เป็นทางการ (Formal) แบบนั่งประชุมสองต่อสอง ควรมีการชี้แจงว่าอะไรคือจุดแข็ง และจุดบกพร่องที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง ผู้ปฏิบัติงานจะเป็นผู้เก็บข้อมูลจากตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) ของแต่ละตัวชี้วัดตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตรวจสอบการเก็บข้อมูล และให้การสอนงานเพื่อการปรับปรุงงาน ทั้งนี้มุ่งเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การสอนงานเป็นการทำงานและเรียนรู้กันไปในคราวเดียวกัน โดยผู้บังคับบัญชาสอนพนักงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่างๆ ตลอดจนวิธีการที่พนักงานจะพัฒนาตนเองเพื่อให้ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือกระบวนการประเมินผลที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและใกล้ชิด โดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีการกำหนดระยะเวลาในการประเมินผลที่แน่นอน สำหรับธนาคาร กำหนดการประเมินผลปีละ 1 ครั้ง ผู้บังคับบัญชาจะประเมินลงในแบบฟอร์มที่กำหนดขึ้นในตอนสิ้นงวดประเมิน โดยมีรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) แบบนั่งประชุมสองต่อสอง เน้นการพูดคุยถึงผลการทำงานและพฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นการหาข้อสรุปและพันธะผูกพันร่วมกันทั้งสองฝ่าย ควรมีการชี้แจงว่าอะไรคือจุดแข็ง และจุดบกพร่องที่

จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงานร่วมกันวางแผนการพัฒนาจุดแข็งและจุดบกพร่องต่อไป

ทั้งนี้ ก่อนการประเมินผลผู้บังคับบัญชาต้องทบทวนข้อมูลต่างๆของพนักงาน เพื่อประกอบการพิจารณาประเมินผลดังนี้

- 1) หน้าที่ความรับผิดชอบของงานแต่ละตำแหน่งงาน
- 2) ตัวชี้วัดผลงานหลักและตัวชี้วัดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน
- 3) ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน
- 4) ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอดีตที่ผ่านมา

การประเมินผลการปฏิบัติงาน จำแนกออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ส่วนของผลลัพธ์สำคัญของงาน (Output) ของพนักงานรายบุคคลแบ่งออกเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน และนำหนักเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลงาน

ตอนที่ 2 การบันทึกผลการติดตามความคืบหน้าการปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานเชิงผลลัพธ์สำคัญของงานในความรับผิดชอบของพนักงาน

ส่วนที่ 2 ส่วนของพฤติกรรม Competency สำหรับการประเมินด้านพฤติกรรมและเกณฑ์ที่กำหนด

ส่วนที่ 3 ส่วนของข้อเสนอแนะในการพัฒนาพนักงาน (ไม่มีผลต่อคะแนนประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี

ธนาคารฯจะนำผลการประเมินที่ได้รับในส่วนของผลลัพธ์สำคัญของงานและส่วนของพฤติกรรม Competency ไปใช้ประกอบการพิจารณาให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย และให้ผลตอบแทนพิเศษแก่พนักงาน ตามเกณฑ์ที่ธนาคารฯกำหนด รวมทั้งเพื่อการพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยวิธีการต่างๆ ตลอดจนใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลและโอกาสพัฒนา (Performance Reward and Opportunity) ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานจะให้ข้อมูลแก่องค์กร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความพร้อมในการพิจารณาผลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรม และเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาสร้างโอกาสในการพัฒนาให้กับพนักงาน ให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยทบทวนถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาว่ามีผลสำเร็จของงานเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร และในการปฏิบัติงานร่วมกันในอนาคตจะต้องการแก้ไขปรับปรุงอะไร อย่างไร



ทั้งนี้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคตประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ที่มา : คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานธนาคารออมสิน)

#### 4.12 คณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำหน่วยงาน

พนักงานระดับบริหารของธนาคารออมสินทุกหน่วยงาน จะต้องปฏิบัติภารกิจในการบริหารผลการปฏิบัติงาน 2 ระดับ คือ

1. ปฏิบัติหน้าที่ “ผู้ประเมิน” มอบหมาย และกำหนดเป้าหมายงานให้แก่พนักงานที่ขึ้นตรงต่อตนเองตามสายการบังคับบัญชา รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานดังกล่าวในเบื้องต้น เพื่อนำเข้าพิจารณาร่วมกับกรรมการอื่น ในคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำหน่วยงาน

2. ปฏิบัติหน้าที่กรรมการ หรือ ประธานกรรมการ แล้วแต่กรณี ในคณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานพนักงานประจำหน่วยงาน เพื่อพิจารณากำหนดเป้าหมายงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับเดียวกันของทั้งหน่วยงาน (ภายใต้สายการบังคับบัญชาของประธานกรรมการฯ) ให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน และเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

คณะกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำหน่วยงานมี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับงาน หรือเทียบเท่า ระดับฝ่ายหรือเทียบเท่า ระดับสาย และระดับกลุ่ม ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการฯ จะต้องพิจารณาปรับคะแนนประเมินผลของผู้ประเมินทุกคนในหน่วยงานให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เป็นที่ยอมรับร่วมกัน โดยคำนึงถึงระดับความยากง่ายของงาน สถานภาพของผู้ปฏิบัติงาน (อายุงาน ระดับตำแหน่ง) ความเหมาะสมของเป้าหมายที่กำหนด และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

#### 4.13 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของธนาคารออมสิน

การประเมินสมรรถนะ (Competency) ของธนาคารออมสินเป็นการประเมินพฤติกรรมที่ส่งผลให้งานสำเร็จ ตามคู่มือบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน ได้ให้ความหมายของการประเมินพฤติกรรมว่า หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

การประเมิน Competency จำแนกแบบประเมินตามกลุ่มตำแหน่งของผู้รับการประเมิน โดยมีปัจจัยการประเมินและน้ำหนักการประเมินที่แตกต่างกันซึ่งแบ่งออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. แบบสำหรับพนักงานปฏิบัติการระดับ 2-3
2. แบบสำหรับพนักงานปฏิบัติการระดับ 4-7
3. แบบสำหรับผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/ภาค/ผจส. หรือเทียบเท่า

4. แบบสำหรับรองผู้อำนวยการฝ่าย/ผู้อำนวยการธนาคารออมสินเขต หรือเทียบเท่า

5. แบบสำหรับผู้อำนวยการฝ่าย/ภาค หรือเทียบเท่าขึ้นไป  
โดยมีรายละเอียดในแต่ละช่องของแบบประเมินฯ ดังนี้

ตารางที่ 2.4 รูปแบบประเมินสมรรถนะ(Competency) ของธนาคารออมสิน

ข้อมูล	คำอธิบาย												
Competency น้ำหนัก	Competency ที่จำแนกตามกลุ่มตำแหน่งตามกลุ่มของผู้รับการประเมิน มี 5 แบบ ดังรายละเอียดข้างต้น												
พฤติกรรม บ่งชี้ตาม ระดับความ คาดหวังของ Competency	พฤติกรรมที่ธนาคารคาดหวังไว้ว่าพนักงานในแต่ละตำแหน่งจะมีพฤติกรรมอยู่ใน ระดับใด ของ Competency เช่น ความใส่ใจในความต้องการของลูกค้า ของพนักงาน ปฏิบัติการ ระดับ 2-3 อยู่ในระดับ 1 คือ -รวบรวมและสอบถามถึงความต้องการของลูกค้าได้ -อธิบายความแตกต่างของลูกค้า และความคาดหวังของลูกค้าแต่ละราย -แสดงออกถึงความเต็มใจในการรับฟังความต้องการของลูกค้า -ช่วยเหลือลูกค้าก่อน โดยไม่ต้องรอให้ลูกค้าร้องขอ												
คะแนน (ใส่ 1-5)	พิจารณาประเมินพฤติกรรม ที่ส่งผลให้งานสำเร็จ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมที่แสดงออกจา เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในแง่บวกและลบ เพื่อประกอบการประเมิน ณ สิ้นงวดประเมิน หรือเมื่อ สิ้นสุดระยะเวลาดำรงตำแหน่งหรือสังกัดนั้นๆ โดยระบุคะแนน ที่ได้รับ (1-5) ซึ่งมี รายละเอียดระดับคะแนนดังนี้												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>คะแนน(Rating)</th> <th>คำนิยาม(Definition)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งมาก เหนือความคาดหวังเป็นอย่างมาก (Outstanding)</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง สูงกว่าหมายที่ตั้งไว้ (Exceeds Expectations)</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งตามที่คาดหวัง (Meets Expectations )</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>พฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก(Partially Meets Expectations)</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>พฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก (Dose Not Meet Expectations)</td> </tr> </tbody> </table>	คะแนน(Rating)	คำนิยาม(Definition)	5	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งมาก เหนือความคาดหวังเป็นอย่างมาก (Outstanding)	4	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง สูงกว่าหมายที่ตั้งไว้ (Exceeds Expectations)	3	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งตามที่คาดหวัง (Meets Expectations )	2	พฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก(Partially Meets Expectations)	1	พฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก (Dose Not Meet Expectations)
คะแนน(Rating)	คำนิยาม(Definition)												
5	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งมาก เหนือความคาดหวังเป็นอย่างมาก (Outstanding)												
4	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้ง สูงกว่าหมายที่ตั้งไว้ (Exceeds Expectations)												
3	แสดงพฤติกรรมนั้นบ่อยครั้งตามที่คาดหวัง (Meets Expectations )												
2	พฤติกรรมเป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก(Partially Meets Expectations)												
1	พฤติกรรมไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอย่างมาก (Dose Not Meet Expectations)												
คะแนนรวม	คะแนนที่ได้รับในช่องคะแนน คูณน้ำหนักในช่องน้ำหนัก ของ Competency แต่ละตัว												
คะแนนรวม ส่วนที่ 2	ผลลัพธ์ที่ได้จากช่องคะแนนรวมของ Competency ทุกตัว												
คะแนนสุทธิ ส่วนที่ 2	ผลลัพธ์ที่ได้จาก คะแนนรวมส่วนที่ 2 หารด้วย 5												

ที่มา: คู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานธนาคารออมสิน 2551:8

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

**รูปแบบแผนพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ ประจำกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการกรมชลประทาน จัดทำโดยวิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล (2549)**

กรมชลประทานได้ให้ความสำคัญในการจัดระบบการพัฒนาข้าราชการ ตามความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based) และพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการทุกกลุ่ม ทุกตำแหน่ง โดยกำหนดให้มีการจัดทำระบบพัฒนาตนเองและกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based Organization) ให้สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Result-Based Management) และ HR Scorecard ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการประเมินสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน โดยการจัดจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ ให้รองรับกับการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่จะนำมาใช้ในระบบริหาร สามารถกำหนดกรอบการดำเนินงานการพัฒนาข้าราชการ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ และแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมชลประทาน ตลอดจนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีศักยภาพที่เข้มแข็ง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน รองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา

ผลจากการศึกษา ทำให้กรมชลประทานกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน รวม 12 กลุ่มตำแหน่ง 76 สายงาน ให้มีมาตรฐานเดียวกัน มีมาตรฐานเครื่องมือประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน (Competency Assessment) และมีแนวทางพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Career Development) รวมทั้งวิธีการพัฒนาข้าราชการในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงานที่เป็นระบบ โดยมีคู่มือพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง พร้อมพจนานุกรมอธิบายความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละระดับของข้าราชการในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน สามารถนำไปกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าข้าราชการ สร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการในรูปแบบอื่นได้ และสามารถบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กรและประชาชนในภาพรวม

สำหรับแนวทางการพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน มีการจัดลำดับการพัฒนาข้าราชการตามภารกิจงานที่จำเป็น โดยมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการกรมชลประทานแต่ละบุคคลก่อนที่จะมีการพัฒนา เพื่อวิเคราะห์และกำหนดความต้องการการพัฒนาตามรายการสมรรถนะของแต่ละบุคคลที่ขาดหรือมีช่องว่างของรายการสมรรถนะ (Competency Gap) นั้น แต่ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์อยู่ที่แต่ละหน่วยงานที่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ต้องการรายการสมรรถนะและพฤติกรรมอย่างไรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

ส่วนการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่ง เช่น การสรรหา การโอน ย้าย สับเปลี่ยนสายงาน หรือพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ก่อนเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งใดที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรมีการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติมจากสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนั้นเสมอ เพื่อความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง และสามารถให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผลการศึกษา ได้สรุปข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. กรมชลประทานควรกำหนดระบบการพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะดังกล่าวเป็นนโยบายการบริหารจัดการภายในและประกาศใช้ควบคู่กับระบบการบริหารงานบุคคล
2. ก่อนจัดให้มีการนำระบบการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะ Competency Based Approach มาใช้ในกรมชลประทาน ควรจัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะเสียก่อน
3. ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินความสามารถสมรรถนะในแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำการประเมินสมรรถนะในแต่ละรายการ ในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อหาช่องว่าง (Competency Gap) หรือความจำเป็นที่ยังขาดอยู่ในรายการสมรรถนะนั้นๆ และจัดเป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา
4. ควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการแต่ละคน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถและมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรจูงใจให้ข้าราชการทุกคนได้รับความเสมอภาคในด้านการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น การคิดเงินรางวัล การได้รับการเลื่อน แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามความสำเร็จของงาน
5. การกำหนดเกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าต่างๆ ในแต่ละตำแหน่ง ควรนำระบบการบริหารผลงานตามระบบสมรรถนะมาใช้ควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการประเมินสมรรถนะที่ขาด ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาตนเองในรายการสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติให้ครบทุกรายการ ส่วนการที่จะนำไปใช้

ในระบบการเลื่อนตำแหน่งนั้น ควรจัดโครงการทดลองหรือจัดกลุ่มที่นำร่องในบางตำแหน่งก่อน ทั้งนี้เพื่อสร้างความท้าทาย และการยอมรับกับทุกกลุ่มงาน/กลุ่มตำแหน่ง การประเมินความเหมาะสมในลักษณะโครงการนำร่อง การตั้งเกณฑ์ต่างๆ ควรให้ตัวแทนในแต่ละกลุ่มตำแหน่งได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมเสมอ และควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคนมีสิทธิสมัครเข้าในโครงการ อาจใช้การรับสมัครและทำการคัดเลือก เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ และไม่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำกัน และควรสร้างความยุติธรรมกับทุกกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน

6. ควรนำเนื้อหาของการพัฒนาในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายปี ทั้งแผนพัฒนารายบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่มีความสอดคล้องในแต่ละยุทธศาสตร์ของการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร

7. ควรมีคณะกรรมการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน และคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไป

8. ควรมีการสรุปผลการดำเนินการพัฒนาในแต่ละรายการสมรรถนะทุก 6 เดือนและทุกสิ้นปีงบประมาณ

**กนกพร ฮีคอกไม้ (2549:บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี (2) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี (3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ศึกษาคือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ข้าราชการ 97 คน ลูกจ้างประจำ 40 คน และพนักงานจ้าง 59 คน รวมทั้งสิ้น 196 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูลโดยใช้สถิติ F-test และ Chi-Square ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดีด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สำคัญคือควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนา

ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงาน ธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ ในหลักการ วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานธนาคารออมสิน ตลอดจนเพื่อศึกษาว่าความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีผลต่อเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารออมสิน จำนวน 7 หน่วยงาน 160 คน ซึ่งเป็นหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายวางแผน ฝ่ายการตลาดและประชาสัมพันธ์ ฝ่ายการบัญชี ฝ่ายสินเชื่อเพื่อสังคม ฝ่ายสงเคราะห์ชีวิต และสำนักกระบวนงาน สารสนเทศ ผู้ศึกษามีสมมติฐานหลักว่า จากเจตคติ และความรู้ความเข้าใจของพนักงานธนาคารออมสินที่สนับสนุนเป้าหมายของธนาคารจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของธนาคารออมสิน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือ แบบสอบถามและการประมวลผลด้วยโปรแกรม spss การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคร้สแควร์ สถิติ t-test และสถิติ one way anowa (ความแปรปรวนทางเดียว) จากการศึกษาพบว่า ระดับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยของเจตคติของพนักงานธนาคารออมสิน พบว่า ในองค์ประกอบด้านการมีความตั้งใจที่จะให้มีการประเมินผลดำเนินไปอย่างถูกต้องและเป็นไปตามหลักการของการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยของเจตคติสูงที่สุด นอกจากนั้นความรู้ ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน 20 องค์ประกอบ ผู้ศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสินส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจต่อการประเมินผลการปฏิบัติระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในทางตรงกันข้าม พบว่า อายุงานและระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำหรับตัวแปรอิสระด้านความรู้ความเข้าใจในระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ข้อเสนอแนะ คือ ผลการประเมินน่าจะนำไปกำหนดเป็นนโยบายของธนาคารต่อไป

Hearn (1997) ทำการวิจัยเรื่อง การกำหนดสมรรถนะเฉพาะของวิชาชีพ ในประเทศออสเตรเลียที่มีต่อกรอบงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ โดยศึกษาว่าสมรรถนะของวิชาชีพได้มาจาก การเป็นเจ้าของของกลุ่มคุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) โดยคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ผลการวิจัยพบว่า ในกลุ่มตัวอย่างจำนวน 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก มีปัจจัยด้านความสามารถร่วมกันคือ การแก้ปัญหา การมุ่งผู้อื่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบความคิดของการอ้างอิงความสามารถทางอารมณ์ การมีอิทธิพล ความรู้เกี่ยวกับองค์กร การทำงานเชิงรุกและการมุ่งลูกค้า

Becker และคณะ (2001) ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลักๆ ที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาทั้งในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่องค์กรข้างต้นมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำด้านการจัดการ ซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูงก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน เป็นต้น ข้อเสนอแนะจากการวิจัยนี้ สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจ วัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนจนถึงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในองค์กร จึงจะทำให้การออกแบบสมรรถนะสามารถประสบความสำเร็จได้

เลิศชัย ทัศนเสาวภาคย์ (2550:บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรกรมที่ดินในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรคในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดินและวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Reserch) โดยศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางจำนวน 100 คน และข้าราชการของกรมที่ดินที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบข้อสรุป 3 ประการ คือ

1. การรับรู้ ความรู้ ความเข้าใจและการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่เคยรับรู้ในเรื่อง

“สมรรถนะ” โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลางและข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย

2. การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ.เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยกรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานโดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดินออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดินเพื่อเห็นชอบ และส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ

3. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ในส่วนของกองฝึกอบรมได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินในส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่างๆของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง 2) อิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นพนักงานของบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 117 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าร้อยละ ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคล ด้านตำแหน่งงาน ผู้จัดการ และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 10.1 นอกจากนี้ยังพบว่าตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญ ด้านเทคนิค ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 9.3 ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการให้บริการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 , .001 และ .05 โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 3.7 , 7.7 และ 4.7 ตามลำดับ และตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 14.3

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการกำหนด ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีเฉพาะ พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการเขต ผู้ช่วยผู้อำนวยการเขต ผู้จัดการสาขาและผู้ช่วยผู้จัดการสาขา และพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการประกอบด้วย พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านบัญชี ด้านการเงิน ด้านธุรการ ด้านสินเชื่อและพนักงานปฏิบัติงานสาขา ซึ่งมีจำนวนรวม 82 คน ดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี

สาขา	ระดับตำแหน่งงาน				รวม
	ผู้บริหาร			พนักงานปฏิบัติการ	
	ผู้อำนวยการเขต	ผู้จัดการสาขา	ผู้ช่วย พอ.เขต/ผู้จัดการสาขา		
สำนักงานเขต	1	-	3	8	12
กาญจนบุรี	-	1	2	13	16
ท่าม่วง	-	1	2	6	9
ท่าเรือ	-	1	2	6	9
ท่ามะกา	-	1	2	8	11
พนมทวน	-	1	2	8	11
ลูกแก	-	1	1	5	7
ทองผาภูมิ	-	1	-	6	7
รวม	1	7	14	60	82

จากตารางที่ 3.1 ธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ประกอบด้วย ธนาคารออมสิน สำนักงานเขตกาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขาท่าม่วง ธนาคารออมสินสาขาท่าเรือ ธนาคารออมสินสาขาท่ามะกา ธนาคารออมสินสาขาพนมทวน ธนาคารออมสินสาขาลูกแก ธนาคารออมสินสาขาทองผาภูมิ รวมจำนวน 7 สาขาและสำนักงานเขต มีพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ รวม 82 คน

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากประชากรที่ศึกษาคือพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งทราบจำนวนแน่ชัดว่ามีจำนวนรวม 82 คน จึงใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยอาศัยตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามทศนะของเครื่อซีและมอร์แกน (กึ่งพร ทองใบ 2551:16) ในระดับความเชื่อมั่น 95 % ความคลาดเคลื่อน 5 % พบว่าหากมีจำนวนประชากรเท่ากับ 80 จะมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 66 ตัวอย่างและหากมีจำนวนประชากรเท่ากับ 85 จะมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 70 ตัวอย่าง ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงขอเก็บข้อมูลขนาดตัวอย่างจำนวน 82 ตัวอย่างคือใช้ประชากรทั้งหมดที่ศึกษาเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน คือแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงานของธนาคารออมสิน (Core competency & Managerial Competency Dictionary) และคู่มือการบริหารผลการปฏิบัติงานของธนาคารออมสิน(Performance Management System : PMS) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามใน 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือนและระดับตำแหน่งงาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) คือกำหนดคำตอบให้เลือกและให้ผู้ตอบเลือกเพียงคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดขึ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบถึงระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต

(Likert Rating Scales) 5 ระดับ (ริติพิคณ์ เอี่ยมนิรันคร์และคณะ 2549:14)ซึ่งคำคอบในแต่ละระดับ มีความหมาย คังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้คอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอิสระและเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานทั้ง 3 ด้าน ตามที่กำหนดประเด็นในแบบสอบส่วนที่ 2

ในส่วนของการสร้างแบบสอบถามและการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามผู้วิจัยได้ ดำเนินการ คังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะพนักงาน

ขั้นที่ 2 กำหนด โครงสร้างแบบสอบถามเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นข้อมูลทั่วไปของ ผู้คอบแบบสอบถาม ส่วนที่เป็นความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานและส่วนที่เป็น การแสดงความคิดเห็นอิสระและเสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติม โดยแบบสอบถามส่วนที่เป็นความ คิดเห็นและส่วนที่เป็นการแสดงความคิดเห็น ได้แยกประเด็นคำถามเป็น 3 ด้าน รวม 15 ข้อ คังนี้

- 1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติ งานของพนักงาน จำนวน 6 ข้อ
- 2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ จำนวน 4 ข้อ
- 3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ จำนวน 5 ข้อ

ขั้นที่ 3 การสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามตามหลักการสร้างเครื่องมือ โดยนำเสนอร่าง แบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้น

ขั้นที่ 5 ตรวจสอบคุณภาพด้านความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยวิเคราะห์ด้วยดัชนี IOC (Index of Item Objective Congruence) (ริติพิคณ์ เอี่ยม นิรันคร์และคณะ 2549:62-63)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา
	R	หมายถึง	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	N	หมายถึง	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ซึ่งผลการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญด้วยการวิเคราะห์ค่า IOC พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า IOC เท่ากับ .8596 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าแบบสอบถามด้านที่ 1 จากที่ออกแบบไว้จำนวน 9 ข้อ คำถามข้อ 1-4 และข้อ 7 และ 9 มีค่า IOC เท่ากับ 1 เหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล แต่ควรปรับข้อความ โดยเพิ่มคำว่า Competency ในวงเล็บหลังคำว่า สมรรถนะทุกคำ เนื่องจากธนาคารออมสินนิยมใช้คำว่า Competency แทนคำว่า สมรรถนะในภาษาไทย ส่วนคำถามข้อ 5-6 และ 8 มีค่า IOC เท่ากับ 0.333 ไม่ควรใช้ แบบสอบถามด้านที่ 2 จำนวน 4 ข้อ ข้อ 1-4 มีค่า IOC เท่ากับ 1 เหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล แต่ควรปรับข้อความ โดยเพิ่มคำว่า Core Competency ในวงเล็บหลังคำว่า สมรรถนะหลักทุกคำ แบบสอบถามด้านที่ 3 จำนวน 5 ข้อ ข้อ 1-5 มีค่า IOC เท่ากับ 1 เหมาะสมในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

ขั้นที่ 6 ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามจากการทดลอง เนื่องจากแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert) ต้องมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ของเครื่องมือก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้เชี่ยวชาญและปรับปรุงแก้ไขแล้วจาก 18 ข้อ เหลือเพียง 15 ข้อ แยกเป็น ด้านที่ 1 จำนวน 6 ข้อ ด้านที่ 2 จำนวน 4 ข้อ และด้านที่ 3 จำนวน 5 ข้อ ไปทดลองใช้กับบุคลากรของธนาคารออมสินเขตเพชรบุรี ที่มีลักษณะเดียวกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ตัวอย่าง โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงหรือความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ดังนี้ (ธิติพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์และคณะ 2549:64-65)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

เมื่อ	$\alpha$	หมายถึง	ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด
	k	หมายถึง	จำนวนข้อความหรือจำนวนข้อคำถาม
	$S_i^2$	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S_T^2$	หมายถึง	ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

ได้ทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ด้วยการสร้างแฟ้มข้อมูลการตอบของกลุ่มตัวอย่างเป็นรายคน โดยพิมพ์การตอบทุกคนเป็นรายชื่อ สำหรับข้อที่ไม่ตอบ (missing) จะพิมพ์ด้วยรหัส 9

ผลการตรวจสอบมาตรวัดที่กำหนดระดับ 5 ช่วง ทดลองเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่า Alpha Coefficient เท่ากับ .9405 แสดงว่าแบบสอบถามมาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert) ฉบับนี้มีค่าเชื่อถือได้ จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้ ทำการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1.1 ผู้วิจัยทำหน้าที่แนะนำตัว เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง ที่ธนาคารออมสินในเขตกาญจนบุรี ประกอบด้วย ธนาคารออมสินสำนักงานเขตกาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ธนาคารออมสินสาขาท่าม่วง ธนาคารออมสินสาขาท่าเรือ ธนาคารออมสินสาขาท่ามะกา ธนาคารออมสินสาขาทนทวน ธนาคารออมสินสาขาลูกแก ธนาคารออมสินสาขาทองผาภูมิ ตั้งแต่วันที่ 3-7 สิงหาคม 2552 ระยะเวลาทั้งสิ้น 5 วัน ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 82 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.1.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ ก่อนที่จะนำไปลงรหัสข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการทางสถิติ

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ หนังสือ ตำราทางวิชาการ การศึกษาค้นคว้าเฉพาะบุคคล เอกสารงานวิจัย และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตในเรื่องที่เกี่ยวกับสมรรถนะและข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาประมวลกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและกำหนดแบบสอบถาม

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

**4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic)** โดยการคำนวณค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม และคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานทั้ง 3 ด้านคือ ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ และด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยการแบ่งอันดับค่าเฉลี่ยเพื่อให้สามารถแปลความหมายจากค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ (สุจิตรา หังสพฤกษ์ 2551:195)

ค่าเฉลี่ย	4.50 – 5.00	หมายความว่า	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 – 4.49	หมายความว่า	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 – 3.49	หมายความว่า	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 – 2.49	หมายความว่า	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.49	หมายความว่า	น้อยที่สุด

**4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inference Statistic)** เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานทั้ง 3 ด้านคือ ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ และด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยใช้การทดสอบที (t-test) สำหรับตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one – way ANOVA) สำหรับตัวแปรที่จำแนกเป็น 3 กลุ่มขึ้นไป และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ่

**4.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)** เพื่อวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล 3) เพื่อนำเสนอข้อเสนอแนะที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน กลุ่มตัวอย่างคือประชากรทั้งหมดของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 82 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูล โดยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน รายละเอียดตามตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา  
ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน

ลักษณะส่วนบุคคล		จำนวน (N=82)	ร้อยละ (100.0)
<b>เพศ</b>			
	ชาย	34	41.5
	หญิง	48	58.5
<b>อายุ</b>			
	อายุ 20- 30 ปี	18	22.0
	อายุ 31- 40 ปี	25	30.5
	อายุ 41- 50 ปี	29	35.4
	อายุ 51 ปีขึ้นไป	10	12.2
<b>ระดับการศึกษา</b>			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	15	18.3
	ปริญญาตรี	44	53.7
	สูงกว่าปริญญาตรี	23	28.0
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>			
	1-7 ปี	26	31.7
	8-14 ปี	9	11.0
	15-21 ปี	32	39.0
	22 ปีขึ้นไป	15	18.3
<b>รายได้ต่อเดือน</b>			
	ต่ำกว่า 30,000 บาท	26	31.7
	30,001 - 50,000 บาท	28	34.1
	50,001 - 70,000 บาท	16	19.5
	สูงกว่า 70,000 บาท	12	14.6
<b>ระดับตำแหน่งงาน</b>			
	พนักงานปฏิบัติการ	60	73.2
	ระดับบริหาร	22	26.8

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งมีทั้งหมด 82 ตัวอย่าง เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี (ร้อยละ 35.4) รองลงมา มีอายุ 31 - 40 ปี (ร้อยละ 30.5) และพบว่ามีเพียงร้อยละ 12.2 ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 53.7) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมา (ร้อยละ 28.0) มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ด้านประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 39.0) อยู่ระหว่าง 15 - 21 ปี รองลงมา (ร้อยละ 31.7) มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 1 - 7 ปี และพบว่ามีเพียงร้อยละ 11 ที่มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 8 - 14 ปี

เมื่อพิจารณาถึงรายได้ต่อเดือน พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 34.1) มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 30,001 - 50,000 บาท รองลงมา (ร้อยละ 31.7) มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท และพบว่ามีเพียง ร้อยละ 14.6 ที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 70,000 บาท เมื่อพิจารณาจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าส่วนใหญ่ (ร้อยละ 73.2) เป็นพนักงานปฏิบัติการ มีเพียงร้อยละ 26.8 เป็นระดับบริหาร

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขต

### กาญจนบุรี มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน

รายละเอียดตามตารางที่ 4.2-ตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 1			
ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน	4.12	.655	มาก
2. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	4.10	.588	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมิน พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของ พนักงาน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
3.ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	4.01	.838	มาก
4.ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.92	.797	มาก
5.ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะ (Competency)มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม กรรมการปฏิบัติงานของพนักงานทำให้ท่านได้รับ ความเป็นธรรมในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	3.70	.823	มาก
6.ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	3.90	.600	มาก
รวม	3.96	.558	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ดังเช่น ข้อ 1 ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ข้อ 2 ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 4.10$ ) และข้อ 3 ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.01$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน  
เขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของ  
สมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
7.ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม	3.68	.682	มาก
8.ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	3.53	.651	มาก
9.ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	3.57	.720	มาก
10.ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน	3.51	.633	มาก
รวม	3.57	.548	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ดังเช่นข้อ 7 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม ( $\bar{X} = 3.68$ ) ข้อ 8 ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ ( $\bar{X} =$

3.53) และข้อ 9 ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ( $\bar{X} = 3.57$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
11.ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ	3.20	.715	ปานกลาง
12.ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ	4.13	.662	มาก
13.ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	3.51	.633	มาก
14.ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	3.42	.737	ปานกลาง
15.ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา	4.20	.827	มาก
รวม	3.69	.408	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ดังเช่น ข้อ 12 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.51$ ) และข้อ 15 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.20$ ) ยกเว้นข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่

ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ และข้อ 14 ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.20$ ) และ ( $\bar{X} = 3.42$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เขตกาญจนบุรี ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานโดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวม ทั้ง 3 ด้าน	$\bar{X}$	S.D	การแปลผล
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการ ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.96	.558	มาก
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	3.57	.548	มาก
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	3.69	.408	มาก
รวม	3.77	.413	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาความคิดเห็นเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ดังเช่น ด้านที่ 1 แนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านที่ 2 คุณลักษณะของสมรรถนะ ( $\bar{X} = 3.57$ ) และด้านที่ 3 กระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ( $\bar{X} = 3.69$ )

**ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขต  
กาญจนบุรีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วน  
บุคคล**

รายละเอียดตามตารางที่ 4.6-4.34

ตารางที่ 4.6 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชาย  
และเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการ  
นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการ ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม กรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน	ชาย	34	4.08	.570	-4.05	.686
	หญิง	48	4.14	.714		
2. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา องค์กร	ชาย	34	4.0	.492	-1.497	.138
	หญิง	48	4.18	.641		
3. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา บุคลากร	ชาย	34	4.0	.603	-.110	.913
	หญิง	48	4.02	.978		
4. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ชาย	34	3.91	.792	-.143	.887
	หญิง	48	3.93	.809		
5. ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ของพนักงานทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรมใน การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	ชาย	34	3.85	.657	1.431	.156
	หญิง	48	3.60	.916		

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 1	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig	
ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน							
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	ชาย	34	3.97	.521	.897	.373	
	หญิง	48	3.85	.651			
ที่ธนาคารออมสินกำหนด	รวม	ชาย	34	3.97	.459	.097	.923
		หญิง	48	3.95	.624		

จากตารางที่ 4.6 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.7 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ						
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก(Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม	ชาย	34	3.73	.618	.582	.562
	หญิง	48	3.64	.729		



ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
8. ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพ รวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ชาย	34	3.61	.652	.948	.346
	หญิง	48	3.47	.651		
9. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพ รวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ชาย	34	3.52	.662	-.461	.646
	หญิง	48	3.60	.764		
10. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละ ระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสม กับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน	ชาย	34	3.58	.608	.914	.363
	หญิง	48	3.29	.718		
รวม	ชาย	34	3.61	.497	.574	.568
	หญิง	48	3.54	.584		

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิงมี  
ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ ไม่  
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสิน เพศชายและเพศหญิง  
ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ  
ประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสิน ได้มีการเผยแพร่ให้ พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ	ชาย	34	3.29	.718	.924	.358
	หญิง	48	3.14	.714		
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มี การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการ ประเมินสมรรถนะ	ชาย	34	4.20	.640	.824	.412
	หญิง	48	4.08	.678		
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับ ตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	ชาย	34	3.55	.704	.559	.578
	หญิง	48	3.47	.583		
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดย ผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ชาย	34	3.50	.707	.754	.453
	หญิง	48	3.37	.761		
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับ การแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจาก ผู้บังคับบัญชา	ชาย	34	4.26	.931	.526	.600
	หญิง	48	4.16	.753		
รวม	ชาย	34	3.76	.427	1.256	.213
	หญิง	48	3.65	.392		

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิงมี  
ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน  
สมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชาย และเพศหญิง ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน โดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	เพศ	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	ชาย	34	3.97	.459	.097	.923
	หญิง	48	3.95	.624		
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ชาย	34	3.61	.497	.574	.568
	หญิง	48	3.54	.584		
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน สมรรถนะ	ชาย	34	3.76	.427	1.256	.213
	หญิง	48	3.65	.392		
รวม	ชาย	34	3.80	.358	.667	.507
	หญิง	48	3.74	.449		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	ตำแหน่งงาน	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
1.ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมิน พฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน	ผู้บริหาร	22	4.31	.629	-1.660	.101
	ปฏิบัติการ	60	4.05	.648		

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ							
ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน	ตำแหน่งงาน	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig	
2. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	4.13 4.10	.467 .629	-.247	.806	
3. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	4.09 3.98	.811 .853	.512	.610	
4. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้ พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.81 3.96	.957 .735	.745	.459	
5. ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมิน พฤติกรรมการทำงาน of พนักงานทำให้ ท่านได้รับความเป็นธรรมในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.68 3.71	.893 .804	.169	.866	
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรม ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสิน กำหนด	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.90 3.90	.426 .656	-.073	.942	
รวม	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.99 3.95	.540 .569	-.283	.778	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหาร และพนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน of พนักงาน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี  
ตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ การประเมินสมรรถนะพนักงาน  
ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ตำแหน่งงาน	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก(Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายของธนาคารในภาพรวม	ผู้บริหาร	22	3.77	.428	-918	.362
	ปฏิบัติการ	60	3.65	.755		
8. ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพ รวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ผู้บริหาร	22	3.59	.503	-455	.650
	ปฏิบัติการ	60	3.51	.700		
9. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพ รวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ผู้บริหาร	22	3.40	.503	1.524	.133
	ปฏิบัติการ	60	3.63	.780		
10. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ใน แต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้าน เหมาะสมกับ บทบาท หน้าที่ ภารกิจในแต่ละตำแหน่งงาน	ผู้บริหาร	22	3.36	.657	1.292	.200
	ปฏิบัติการ	60	3.56	.620		
รวม	ผู้บริหาร	22	3.53	.410	.419	.676
	ปฏิบัติการ	60	3.59	.592		

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหารและ  
พนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของ  
สมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.12 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่ง  
ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3  
ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	ตำแหน่งงาน	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสิน ได้มีการเผยแพร่ ให้พนักงาน ได้รับรู้เรื่องการประเมิน สมรรถนะ	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.09 3.25	.750 .704	.891	.376
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่อง การประเมินสมรรถนะ	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	4.45 4.01	.595 .650	-2.759	.007*
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับ ตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.40 3.55	.590 .648	.892	.375
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.59 3.36	.503 .801	-1.504	.138
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้อง ได้รับการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะ จากผู้บังคับบัญชา	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	4.40 4.13	.666 .872	-1.344	.183
รวม	ผู้บริหาร ปฏิบัติการ	22 60	3.79 3.66	.346 .427	-1.256	.213

\*  $\alpha \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.12 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหารและ  
พนักงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการ  
และวิธีการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อพบว่าข้อ 12 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน  
ในเรื่องการประเมินสมรรถนะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่ง  
ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติการ ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน โดยรวม  
ทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	ตำแหน่งงาน	N=82	$\bar{X}$	S.D	t	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานของพนักงาน	ผู้บริหาร	22	3.99	.540	-.283	.778
	ปฏิบัติการ	60	3.95	.569		
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ผู้บริหาร	22	3.53	.410	.419	.676
	ปฏิบัติการ	60	3.59	.592		
3.ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	ผู้บริหาร	22	3.79	.346	-1.256	.213
	ปฏิบัติการ	60	3.66	.427		
รวม	ผู้บริหาร	22	3.80	.348	-.416	.679
	ปฏิบัติการ	60	3.76	.436		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ตำแหน่งผู้บริหารและ  
พนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี กลุ่มอายุต่าง ๆ  
ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ  
มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ						
ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมิน พฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.74	3	.583	1.376	.256
	ภายในกลุ่ม	33.03	78	.423		
	รวม	34.78	81			
2. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ(Competency) มีความสำคัญและเป็นประ โยชน์ต่อการพัฒนา องค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.08	3	.362	1.049	.376
	ภายในกลุ่ม	26.92	78	.345		
	รวม	28.01	81			
3. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ (Competency)มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	1.327	3	.442	.620	.604
	ภายในกลุ่ม	55.66	78	.714		
	รวม	56.98	81			
4. ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ(Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	3.36	3	1.121	1.814	.151
	ภายในกลุ่ม	48.19	78	.618		
	รวม	51.56	81			
5. ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน ของพนักงานทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรมใน การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.35	3	.784	1.162	.330
	ภายในกลุ่ม	52.62	78	.675		
	รวม	54.97	81			
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรมปฏิบัติ งานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	.087	3	.029	.077	.972
	ภายในกลุ่ม	29.13	78	.373		
	รวม	29.22	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.10	3	.370	1.193	.318
	ภายในกลุ่ม	24.17	78	.310		
	รวม	25.27	81			

จากตารางที่ 4.14 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่อยู่ในกลุ่มอายุ  
ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลัก  
สมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.15 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี กลุ่มอายุต่างๆ  
ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย ของธนาคารในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.27	3	.092	.192	.901
	ภายในกลุ่ม	37.47	78	.480		
	รวม	37.75	81			
8. ท่านคิดว่าข้อกำหนดความหมายของสมรรถนะ หลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความ ชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	.23	3	.077	.176	.912
	ภายในกลุ่ม	34.15	78	.438		
	รวม	34.39	81			
9. ท่านคิดว่าข้อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวม สอดคล้องกับการกำหนดความหมายของ สมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	.808	3	.269	.510	.677
	ภายในกลุ่ม	41.25	78	.529		
	รวม	42.06	81			
10. ท่านคิดว่าข้อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละ ระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ การกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	.575	3	.192	.469	.705
	ภายในกลุ่ม	31.91	78	.409		
	รวม	32.48	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.339	3	.113	.367	.777
	ภายในกลุ่ม	23.99	78	.308		
	รวม	24.33	81			

จากตารางที่ 4.15 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่อยู่ในกลุ่มอายุ  
ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้าน คุณลักษณะของสมรรถนะ  
ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี กลุ่มอายุต่างๆ  
ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน  
สมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.08	3	.362	.699	.555
	ภายในกลุ่ม	40.38	78	.518		
	รวม	41.47	81			
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.325	3	.108	.240	.868
	ภายในกลุ่ม	35.19	78	.451		
	รวม	35.52	81			
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	1.37	3	.459	1.15	.334
	ภายในกลุ่ม	31.11	78	.399		
	รวม	32.48	81			
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	1.18	3	.395	.720	.543
	ภายในกลุ่ม	42.87	78	.550		
	รวม	44.06	81			
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.81	3	.606	.880	.455
	ภายในกลุ่ม	53.65	78	.688		
	รวม	55.47	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.056	3	.019	.108	.955
	ภายในกลุ่ม	13.48	78	.173		
	รวม	13.54	81			

จากตารางที่ 4.16 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่อยู่ในกลุ่มอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี กลุ่มอายุต่างๆ  
ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.10	3	.370	1.193	.318
	ภายในกลุ่ม	24.17	78	.310		
	รวม	25.27	81			
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.339	3	.113	.367	.777
	ภายในกลุ่ม	23.99	78	.308		
	รวม	24.33	81			
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน สมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.056	3	.019	.108	.955
	ภายในกลุ่ม	13.48	78	.173		
	รวม	13.54	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.214	3	.071	.408	.747
	ภายในกลุ่ม	13.62	78	.175		
	รวม	13.84	81			

จากตารางที่ 4.17 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่อยู่ในกลุ่มอายุ  
ต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ						
ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.65	2	.827	1.972	.146
	ภายในกลุ่ม	33.12	79	.419		
	รวม	34.78	81			
2. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.45	2	.228	.655	.522
	ภายในกลุ่ม	27.55	79	.349		
	รวม	28.01	81			
3. ท่านคิดว่า การประเมิน (Competency) สมรรถนะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	.45	2	.226	.315	.731
	ภายในกลุ่ม	56.53	79	.716		
	รวม	56.98	81			
4. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	.37	2	.190	.293	.747
	ภายในกลุ่ม	51.18	79	.648		
	รวม	51.56	81			
5. ท่านคิดว่า การนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	.06	2	.031	.045	.956
	ภายในกลุ่ม	54.91	79	.695		
	รวม	54.97	81			
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	2.21	2	1.105	2.232	.055
	ภายในกลุ่ม	27.00	79	.342		
	รวม	29.22	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.48	2	.240	.764	.469
	ภายในกลุ่ม	24.79	79	.314		
	รวม	25.279	81			

จากตารางที่ 4.18 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.95	2	.478	1.027	.363
	ภายในกลุ่ม	36.80	79	.466		
	รวม	37.75	81			
8. ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	.28	2	.141	.326	.723
	ภายในกลุ่ม	34.10	79	.432		
	รวม	34.39	81			
9. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนด ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	4.05	2	2.028	4.215*	.018
	ภายในกลุ่ม	38.05	79	.481		
	รวม	42.06	81			
10. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจในแต่ละตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.98	2	2.493	7.162*	.001
	ภายในกลุ่ม	27.50	79	.348		
	รวม	32.48	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.92	2	.964	3.397*	.038
	ภายในกลุ่ม	22.40	79	.284		
	รวม	24.33	81			

\*  $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.19 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อ 9 ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และข้อ 10 ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจในแต่ละตำแหน่งงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นข้อ 7 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความ

เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวมและข้อ 8 ท่านคิดว่า การกำหนดความหมายของ (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ พบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.20-4.22

ตารางที่ 4.20 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)

	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		.0288	.5159
ปริญญาตรี	-.0288		.4872*
สูงกว่าปริญญาตรี	-.5159	-.4872*	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 9 ท่านคิดว่า การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)

ตารางที่ 4.21 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ การกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		-.1712	.4029
ปริญญาตรี	.1712		.5741*
สูงกว่าปริญญาตรี	-.4029	-.5741*	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 10 ท่านคิดว่า การกำหนด

พฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน

ตารางที่ 4.22 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		-.0932	.2630
ปริญญาตรี	.0932		.3562*
สูงกว่าปริญญาตรี	-.2630	-.3562*	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสิน ได้มีการ เผยแพร่ให้พนักงาน ได้รับรู้เรื่องการ ประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	4.40	2	2.203	4.695*	.012
	ภายในกลุ่ม	37.06	79	.469		
	รวม	41.47				
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้ มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่อง การประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.97	2	.487	1.114	.333
	ภายในกลุ่ม	34.55	79	.437		
	รวม	35.52				
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความ	ระหว่างกลุ่ม	4.66	2	2.332	6.621*	.002
	ภายในกลุ่ม	27.82	79	.352		

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ						
ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
เหมาะสม	รวม	32.48	81			
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.91	2	.458	.838	.436
	ภายในกลุ่ม	43.14	79	.546		
	รวม	44.06	81			
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	.68	2	.342	.494	.612
	ภายในกลุ่ม	54.79	79	.694		
	รวม	55.47	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.89	2	.449	.805	.067
	ภายในกลุ่ม	12.64	79	.160		
	รวม	13.54	81			

\*  $p \leq 0.05$ 

จากตารางที่ 4.23 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้หน่วยงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ และข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe) ผลการทดสอบดังตารางที่ 4.24-4.25



ตารางที่ 4.24 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อข้อ 11 ท่านคิดว่ากรณีที่ธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		.2606	.6638*
ปริญญาตรี	-.2606		.4032
สูงกว่าปริญญาตรี	-.6638*	-.4032	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ

ตารางที่ 4.25 การทดสอบความแตกต่างความคิดเห็นต่อข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี		.4106	.7159*
ปริญญาตรี	-.4106		.3053
สูงกว่าปริญญาตรี	-.7159*	-.3053	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม

ตารางที่ 4.26 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี  
ที่มีระดับการศึกษาต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.480	2	.240	.764	.469
	ภายในกลุ่ม	24.79	79	.314		
	รวม	25.27	81			
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.927	2	.964	3.397*	.038
	ภายในกลุ่ม	22.40	79	.284		
	รวม	24.33	81			
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน สมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.898	2	.449	2.805	.067
	ภายในกลุ่ม	12.64	79	.160		
	รวม	13.54	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.163	2	.081	.470	.627
	ภายในกลุ่ม	13.67	79	.173		
	รวม	13.84	81			

\*  $p \leq 0.05$

จากตารางที่ 4.26 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe) แล้วดังตารางที่ 4.22 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ตารางที่ 4.27 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มี  
 ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1  
 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ						
ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม การทำงานของพนักงาน	ระหว่างกลุ่ม	.232	3	.077	.175	.913
	ภายในกลุ่ม	34.54	78	.443		
	รวม	34.78	81			
2. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.277	3	.092	.259	.855
	ภายในกลุ่ม	27.73	78	.356		
	รวม	28.01	81			
3. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2.098	3	.699	.994	.400
	ภายในกลุ่ม	54.89	78	.704		
	รวม	56.98	81			
4. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ(Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	1.981	3	.660	1.039	.380
	ภายในกลุ่ม	49.58	78	.636		
	รวม	51.56	81			
5. ท่านคิดว่า การนำหลักสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรม ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับ บัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.071	3	.357	.517	.672
	ภายในกลุ่ม	53.90	78	.691		
	รวม	54.97	81			
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรม การทำงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	.484	3	.161	.438	.727
	ภายในกลุ่ม	28.73	78	.368		
	รวม	29.22	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.312	3	.104	.325	.807
	ภายในกลุ่ม	24.96	78	.320		
	รวม	25.27	81			

จากตารางที่ 4.27 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคาร ในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.677	3	.226	.474	.701
	ภายในกลุ่ม	37.07	78	.475		
	รวม	37.75	81			
8. ท่านคิดว่าข้อกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	1.59	3	.531	1.264	.293
	ภายในกลุ่ม	32.79	78	.420		
	รวม	34.39	81			
9. ท่านคิดว่าข้อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	3.10	3	1.035	2.072	.111
	ภายในกลุ่ม	38.95	78	.499		
	รวม	42.06	81			
10. ท่านคิดว่าข้อกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.616	3	.539	1.361	.261
	ภายในกลุ่ม	30.87	78	.396		
	รวม	32.48	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.40	3	.469	1.594	.198
	ภายในกลุ่ม	22.93	78	.294		
	รวม	24.33	81			

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มี  
ประสบการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3  
ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสิน ได้มีการ เผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่อง การประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	2.080	3	.693	1.372	.257
	ภายในกลุ่ม	39.39	78	.505		
	รวม	41.47	81			
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้อง จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน ในเรื่องการประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.830	3	.277	.622	.603
	ภายในกลุ่ม	34.69	78	.445		
	รวม	35.52	81			
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะ สำหรับตำแหน่งงานของท่าน มีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.444	3	.148	.361	.782
	ภายในกลุ่ม	32.04	78	.411		
	รวม	32.48	81			
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	.077	3	.026	.045	.987
	ภายในกลุ่ม	43.98	78	.564		
	รวม	44.06	81			
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่าน จะต้องได้รับการแจ้งผลการประเมิน สมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.445	3	.482	.696	.558
	ภายในกลุ่ม	54.03	78	.693		
	รวม	55.47	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.366	3	.122	.723	.541
	ภายในกลุ่ม	13.17	78	.169		
	รวม	13.54	81			

จากตารางที่ 4.29 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.30 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มี  
ประสพการณ์การทำงานต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.312	3	.104	.325	.807
	ภายในกลุ่ม	24.96	78	.320		
	รวม	25.27	81			
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.406	3	.469	1.594	.198
	ภายในกลุ่ม	22.93	78	.294		
	รวม	24.33	81			
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน สมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.366	3	.122	.723	.541
	ภายในกลุ่ม	13.17	78	.169		
	รวม	13.54	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.171	3	.057	.324	.808
	ภายในกลุ่ม	13.67	78	.175		
	รวม	13.84	81			

จากตารางที่ 4.30 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีประสพการณ์การทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้อต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	แหล่งความแปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1. ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.13	3	.379	.879	.456
	ภายในกลุ่ม	33.64	78	.431		
	รวม	34.78				
2. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.23	3	.410	1.194	.318
	ภายในกลุ่ม	26.78	78	.343		
	รวม	28.01	81			
3. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	5.48	3	1.828	2.769	.057
	ภายในกลุ่ม	51.50	78	.660		
	รวม	56.98				
4. ท่านคิดว่า การประเมินสมรรถนะ (Competency) มีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	ระหว่างกลุ่ม	1.30	3	.435	.675	.570
	ภายในกลุ่ม	50.25	78	.644		
	รวม	51.56	81			
5. ท่านคิดว่า การนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานของพนักงานทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2.30	3	.769	1.140	.338
	ภายในกลุ่ม	52.66	78	.675		
	รวม	54.97	81			
6. ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนด	ระหว่างกลุ่ม	1.79	3	.599	1.703	.173
	ภายในกลุ่ม	27.42	78	.352		
	รวม	29.22	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.78	3	.596	1.980	.124
	ภายในกลุ่ม	23.49	78	.301		
	รวม	25.27	81			

จากตารางที่ 4.31 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.32 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

ความคิดเห็นที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
7. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	.756	3	.252	.531	.662
	ภายในกลุ่ม	37.00	78	.474		
	รวม	37.75	81			
8. ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	2.14	3	.713	1.726	.169
	ภายในกลุ่ม	32.25	78	.413		
	รวม	34.39	81			
9. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	1.877	3	.626	1.215	.310
	ภายในกลุ่ม	40.18	78	.413		
	รวม	34.39	81			
10. ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก(Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ การกิจในแต่ละตำแหน่งงาน	ระหว่างกลุ่ม	.972	3	.324	.802	.496
	ภายในกลุ่ม	31.51	78	.404		
	รวม	32.48	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.042	3	.347	1.164	.329
	ภายในกลุ่ม	23.29	78	.299		
	รวม	24.33	81			

จากตารางที่ 4.32 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.33 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน ต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการ ประเมินสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
11. ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.226	3	.075	.142	.934
	ภายในกลุ่ม	41.25	78	.529		
	รวม	41.47	81			
12. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มี อบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการ ประเมินสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.069	3	.356	.807	.494
	ภายในกลุ่ม	34.45	78	.442		
	รวม	35.52	81			
13. ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับ ตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	1.15	3	.385	.959	.417
	ภายในกลุ่ม	31.33	78	.402		
	รวม	32.48	81			
14. ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดย ผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	3.60	3	1.203	2.319	.082
	ภายในกลุ่ม	40.45	78	.519		
	รวม	44.06	81			
15. ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับ การแจ้งผลการประเมินสมรรถนะจาก ผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	1.52	3	.507	.734	.535
	ภายในกลุ่ม	53.95	78	.692		
	รวม	55.47	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.805	3	.268	1.643	.186
	ภายในกลุ่ม	12.73	78	.13		
	รวม	13.54	81			

จากตารางที่ 4.33 พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะโดยรวมทั้ง 3 ด้าน

ความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะ โดยรวมทั้ง 3 ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	ss	df	Ms	F	sig
1.ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะ มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.789	3	.596	1.980	.124
	ภายในกลุ่ม	23.49	78	.301		
	รวม	25.27	81			
2.ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	1.042	3	.347	1.164	.329
	ภายในกลุ่ม	23.29	78	.299		
	รวม	24.33	81			
3.ด้านกระบวนการและวิธีการประเมิน สมรรถนะ	ระหว่างกลุ่ม	.805	3	.268	1.643	.186
	ภายในกลุ่ม	12.73	78	.163		
	รวม	13.54	81			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.745	3	.248	1.478	.227
	ภายในกลุ่ม	13.09	78	.168		
	รวม	13.84	81			

จากตารางที่ 4.34 พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี

ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ ไว้ดังนี้

1. ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงาน

1.1 ควรมีการทำความเข้าใจให้พนักงานธนาคารออมสินทุกระดับรับทราบถึงวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย ของการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

1.2 ควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรในระยะยาว

## 2. ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ

2.1 ควรมีการทำความเข้าใจให้พนักงานธนาคารออมสินทุกระดับรับทราบถึงคุณลักษณะของแต่ละสมรรถนะที่ธนาคารกำหนดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 ควรมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติและสามารถวัดผลได้แบบมีหลักเกณฑ์ มิใช่วัดผลจากเกณฑ์ความรู้ของผู้ประเมิน

2.3 ควรสร้างคุณลักษณะของสมรรถนะหลักที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของพนักงานธนาคารออมสิน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เป็นภาพลักษณ์ของธนาคาร

## 3. ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

3.1 การประเมินสมรรถนะควรให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งในด้านตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน

3.2 นอกจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแล้ว ควรให้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตำแหน่งได้มีการประเมินตนเอง นำผลการประเมินตนเองเสนอผู้บังคับบัญชาและใช้ค่าเฉลี่ยจากการประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผลการประเมิน

## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จำนวนทั้งสิ้น 82 ตัวอย่าง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน
- 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล
- 3) เพื่อเสนอแนะข้อคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ

#### สมมติฐานในการวิจัยคือ

- 1) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานในระดับมาก
- 2) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานต่างกัน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหาร จำนวน 82 คน ใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่าง โดยอาศัยตารางสำหรับพิจารณาขนาดกลุ่มตัวอย่างตามทศนะของเกร์จซีและมอร์แกน ในระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซนต์ ความคลาดเคลื่อน 5 เปอร์เซนต์ ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลขนาดตัวอย่างจำนวน 82 ตัวอย่าง คือใช้ประชากรทั้งหมดที่ศึกษาเป็นประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการนำส่งและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 82 ฉบับ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard

deviation) การทดสอบที ( t-test) และการวิเคราะห์การแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ (Scheffe)

## 1. สรุปการวิจัย

ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 58.5 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 35.4 รองลงมา มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มีเพียง 10 คน ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 12.2 จบการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 53.7 รองลงมา จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.0 มีเพียง 15 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 18.3 ที่มีระดับการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ในส่วนของประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีอายุงานระหว่าง 15-21 ปี มากที่สุด จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 1-7 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 มีเพียง 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 11.0 ที่มีอายุงานระหว่าง 8-14 ปี โดยมีรายได้ต่อเดือน ระหว่าง 30,001-50,000 บาท มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 34.1 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 30,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 มีเพียง 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 14.6 ที่มีรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 70,000 บาท และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 มีเพียง 22 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 26.8 เป็นระดับบริหาร

การทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะในระดับมาก โดยด้านที่ 1 ( $\bar{X} = 3.96$ ) ด้านที่ 2 ( $\bar{X} = 3.57$ ) และด้านที่ 3 ( $\bar{X} = 3.69$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก เช่น ข้อ 1 ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ( $\bar{X} = 4.12$ ) ข้อ 7 ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ธนาคารออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคารในภาพรวม ( $\bar{X} = 3.68$ ) และข้อ 12 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ยกเว้นข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ ( $\bar{X} = 3.20$ ) และ

ข้อ 14 ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.42$ ) ทั้งสองข้อมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

1) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน

2) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการและผู้บริหาร มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อ 12 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ พบว่า พนักงานปฏิบัติการและผู้บริหารมีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี ในแต่ละกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

4) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านที่ 2 พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเซฟเฟ (Scheffe) พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อ 9, 10, 11 และ 13 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเซฟเฟ พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 9 การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) และข้อ 10 การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน และพบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้

มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ และข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม

5) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน

6) พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะโดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีมีระดับความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ขงเว้นข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ และข้อ 14 ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะโดยผู้บังคับบัญชามีความเหมาะสม ทั้งสองข้อมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งข้อ 11 สอดคล้องกับงานวิจัยของเลิศชัย สกลเสาวภาคย์ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง และพบว่าข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่องสมรรถนะมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะในระดับปานกลาง

2.2 จากผลการวิจัย พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน รายได้ต่อเดือน ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและรายข้อ พบว่าไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านประสบการณ์การทำงานขัดแย้งกับงานวิจัยของปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน

ที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ยกเว้นข้อ 12 ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกพร สีคอกไม้ ที่ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีและพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอและควรเพิ่มการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร และพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และพบว่า ตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับเจตคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน ยกเว้นด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe) พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าไม่แตกต่างกัน ยกเว้นข้อที่ 9, 10, 11 และ 13 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe) พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อข้อ 9 การกำหนดคพุดิกรรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ข้อ 10 การกำหนดคพุดิกรรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสมกับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน และพบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขต



กาญจนบุรีที่มีการศึกษาค่ากว่าระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ข้อ 11 ท่านคิดว่าธนาคารออมสินได้มีการเผยแพร่ให้ พนักงานได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ และข้อ 13 ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับ ตำแหน่งงานของท่านมีความเหมาะสม

**2.3 จากผลการวิจัย พบว่าพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีได้เสนอแนะ ข้อคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะไว้ดังนี้**

**1. ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงาน**

1.1 ควรมีการทำความเข้าใจให้พนักงานธนาคารออมสินทุกระดับรับทราบถึง วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย ของการนำหลักสมรรถนะมาใช้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่ธนาคารกำหนด

1.2 ควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์กรในระยะยาว

**2. ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ**

2.1 ควรมีการทำความเข้าใจให้พนักงานธนาคารออมสินทุกระดับรับทราบถึง คุณลักษณะของแต่ละสมรรถนะที่ธนาคารกำหนดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.2 ควรมีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติและสามารถวัดผลได้แบบมี หลักเกณฑ์ มีชี้วัดผลจากเกณฑ์ความรู้สึกรู้สึกของผู้ประเมิน

2.3 ควรสร้างคุณลักษณะของสมรรถนะหลักที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของ พนักงานธนาคารออมสิน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้เป็นภาพลักษณ์ของธนาคาร

**3. ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ**

3.1 การประเมินสมรรถนะควรให้มีความสอดคล้องกัน ทั้งในด้านตำแหน่งงาน ลักษณะงาน และเวลาในการปฏิบัติงาน

3.2 นอกจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาแล้ว ควรให้พนักงานทุกคน ทุกระดับ ตำแหน่งได้มีการประเมินตนเอง นำผลการประเมินตนเองเสนอผู้บังคับบัญชาและใช้ค่าเฉลี่ยจาก การประเมินตนเอง และการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผลการประเมิน

**3. ข้อเสนอแนะ**

**3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้**

3.1.1 ธนาคารออมสินควรจะได้มีการเผยแพร่ให้พนักงานได้รับรู้เรื่องการ

ประเมินสมรรถนะให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนอกจากการสื่อสารผ่านช่องทางต่างๆที่ธนาคารมีอยู่แล้ว ธนาคารควรคำนึงถึงเรื่องการจัดการฝึกอบรมให้แก่พนักงานในแต่ละระดับ เนื่องจากพนักงานในระดับปฏิบัติการมีเป็นจำนวนมากกว่าระดับบริหาร การจัดการอบรมจึงต้องแบ่งตามกลุ่มตำแหน่ง หรือตามเขตพื้นที่ปฏิบัติงานทำให้โอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมกับส่วนกลาง น้อยกว่าระดับบริหารมาก ธนาคารจึงควรเน้นย้ำการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารในระดับเขตพื้นที่เพื่อให้พนักงานทุกระดับตำแหน่งสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของธนาคารได้ทั่วถึง และเท่าเทียมกัน

3.1.2 ธนาคารออมสินควรปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินฝ่ายเดียว เป็นรูปแบบอื่น ๆ เช่น มีการประเมินตนเอง หรือการประเมินโดยเพื่อนร่วมงานและนำผลการประเมินจากแต่ละส่วน ไปหาค่าเฉลี่ยเป็นผลการประเมินของพนักงานแต่ละคน

3.1.3 ธนาคารควรมีระบบการแจ้งผลการประเมินสมรรถนะให้พนักงานได้รับทราบอย่างเป็นทางการ

3.1.4 ธนาคารควรนำผลการประเมินสมรรถนะพนักงาน ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะพนักงาน ในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อน เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาสมรรถนะตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ธนาคารกำหนดอันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร

3.1.5 ธนาคารควรปรับปรุงการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละสมรรถนะ และในแต่ละระดับ โดยกำหนดขอบเขตของพฤติกรรมให้ชัดเจน มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปสู่การปฏิบัติ

3.1.6 ธนาคารควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการประเมินสมรรถนะร่วมกันในทุกระดับตำแหน่ง

3.1.7 ธนาคารควรให้ความสำคัญกับการประเมินสมรรถนะ โดยนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรมตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน

3.1.8 ธนาคารควรเน้นย้ำให้ทุกส่วนงานถือปฏิบัติในการประเมินสมรรถนะให้เป็นบรรทัดฐานเดียวกันด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่พนักงานทุกระดับให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3.1.9 ให้ผู้บริหารทุกระดับของธนาคารปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นผู้บูรณาการการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากร ทีมงาน อันจะทำให้กิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับทุกคน ทุกกลุ่ม ทั้งองค์กร

3.1.10 ธนาคารออมสินควรจะได้มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้พนักงานผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง เช่น การมีจำนวนบุคลากรที่เหมาะสมกับภาระงาน อันจะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

3.1.11 ธนาคารออมสินควรจะมีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ในระดับองค์กร อันเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการทำงานร่วมกันและแลกเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ดี โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถเข้ามาเชื่อมโยงเทคโนโลยีการแบ่งปันความรู้เพื่อให้พนักงานได้มีมุมมองใหม่ๆ และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ภารกิจ ตลอดจนตนเองในแต่ละตำแหน่งงานมากขึ้นและเป็นบรรทัดฐานเดียวกันทั้งองค์กร

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินสมรรถนะในทุกเขต และทุกภาคทั่วประเทศ รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบเป็นรายเขตและรายภาค เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และการสร้างความรู้ความเข้าใจต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสินในทุกระดับตำแหน่งและทุกเขตพื้นที่ ซึ่งสามารถใช้ข้อมูลที่ได้จากแต่ละภาคแต่ละเขตที่ทำการวิจัยจำแนกประเด็นปัญหาในแต่ละพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขเป็นการเฉพาะเรื่องในแต่ละพื้นที่

3.2.2 ควรมีการศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานธนาคารออมสินตามพฤติกรรมบังคับที่กำหนด ทั้งในส่วนของสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะตามระดับตำแหน่งงาน โดยแบ่งการศึกษาเป็นระดับเขต ระดับภาค รวมถึงศึกษาเปรียบเทียบเป็นรายเขตและรายภาค เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็งในแต่ละสมรรถนะของพนักงานอันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับปัญหาอุปสรรค

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2551) "ประชากรและสิ่งตัวอย่าง" ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์  
หน่วยที่ 6 หน้า 16 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
กรมชลประทาน (2549) "รูปแบบแผนพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ ประจำกลุ่มตำแหน่ง/  
สายงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการกรมชลประทาน" วิทยาลัยราชสุดา  
มหาวิทยาลัยมหิดล
- กนกพร สีตอกไม้ (2549) "การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- คนิช เทียนพูน (2540) กลยุทธ์การพัฒนาคคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ กรุงเทพมหานคร  
บุ๊กแบงค์
- เฉชา เฉชะวัฒนไพศาล (2543) "Competency-Based Human Resources Management" วารสารคน  
12, 48 (ตุลาคม-ธันวาคม) :11-22
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552) การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน  
กรุงเทพมหานคร Think Beyond
- ธิดิพัฒน์ เอี่ยมนิรันดร์ และคณะ (2551) "การพัฒนาเครื่องมือการวิจัยสำหรับวิทยานิพนธ์" ใน  
เอกสารประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์ 2 หน่วยที่ 6 หน้า 59 – 66 นนทบุรี  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชานิเทศศาสตร์
- ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2550) เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร พิมพ์ครั้งที่ 5  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2551) Competency ภาคปฏิบัติ....เราทำกันอย่างไร? พิมพ์ครั้งที่ 6  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2551) Training Roadmap ตามCompetency...เราทำกันอย่างไร พิมพ์ครั้งที่ 2  
กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- ธนาคารออมสิน (2552) รายงานประจำปี 2551 กรุงเทพมหานคร ฝ่ายสื่อสารองค์กร
- ธนาคารออมสิน (2551) คู่มือพจนานุกรมเชิงสมรรถนะของตำแหน่งงาน กรุงเทพมหานคร  
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

- ธนาคารออมสิน (2551) คำสั่งธนาคารออมสินที่105/2551 เรื่อง การกำหนดหน้าที่ของหน่วยงาน  
ในสายงานกิจการสาขา ลงวันที่ 29 ธันวาคม 2551 กรุงเทพมหานคร ฝ่ายการตลาดและ  
ลูกค้าสัมพันธ์
- ธนาคารออมสิน (2551) คู่มือบริหารผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพมหานคร ฝ่ายทรัพยากรบุคคล  
นววรรณ พันธุเมธา (2544) คลังคำ กรุงเทพมหานคร อมรินทร์
- นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2550) *Competency Model* กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร ไทย  
กรุงเทพมหานคร กราฟิโก ซิสเต็มส์
- ปวีรศา ฤศรี (2550) "การศึกษาความรู้และความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินภาค 12 ที่มี  
ต่อการบริหารลูกค้าสัมพันธ์" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการ  
จัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
- ปรีชาพร พึ่งพิบูลย์ (2541) "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการรับรู้ความยุติธรรมของการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ปิยวุฒิ โหน่งพงษ์ (2544) "ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน" วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- พงษ์ศักดิ์ พรณัฐวุฒิกุล (2543) "การนำ Competencies สู่อการปฏิบัติ" *วารสารคน* 12, 48  
(ตุลาคม-ธันวาคม) : 23-28
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546) "สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงิน  
แห่งหนึ่ง" วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชา  
จิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- พรศิริ บัวผ่อง (2548) "ความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อการประเมินผลการ  
ปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทเอ็ก โก เอ็นจิเนียริ่ง แอนด์ เซอร์วิส จำกัด" วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พรสุข วรรณธรรม (2548) "ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลต่อการปฏิบัติงานตามระบบ  
กำกับดูแลผู้เสียภาษีอย่างใกล้ชิดเป็นรายผู้ประกอบการและเป็นปัจจุบัน กรณีศึกษา :  
สำนักงานสรรพากรพื้นที่นครปฐม" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มดิชน (2547) *พจนานุกรม* กรุงเทพมหานคร มดิชน

- เขาวมาศ สันติฉินนวิรัตน์ (2546) "ความคิดเห็นของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา : พนักงานระดับบริหารในหน่วยงานฝ่ายช่าง" การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ราชบัณฑิตยสถาน (2542) *ปทานุกรมสังคัมภีระ* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์ ราชบัณฑิตยสถาน (2542) *พจนานุกรม* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร อักษรเจริญทัศน์
- เลิศชัย สกลเสาวภาคย์ (2550) "สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง" ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning* กรุงเทพมหานคร ศิริวัฒนา อินเตอร์พรีนซ์
- สุจิตรา หังสพถกฤษ (2551) "การแปลผลค่ากลางและค่าการกระจาย" ใน *เอกสารประมวลสาระชุดวิชาวิทยานิพนธ์* หน่วยที่ 10 หน้า 195 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- สุพานี สฤณภูวานิช (2552) *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่:แนวคิด และทฤษฎี* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สุภัทรา วงศ์สุวรรณกิต (2549) "ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลในเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานครที่มีต่อการจัดเก็บภาษีป้าย" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก.พ.(2548) *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548*
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) "การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล" *วารสารการบริหารคน* 12 (ธันวาคม):11-13
- Becker, B.E. , M.A. Huselid, and D.Ulrich (2001) *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, Performance* Boston : Harvard Business School Press
- Hearn, G., et al. (1997) "Defining Generic Professional Competencies in Australia : Towards a Framework for Professional Development" *Asia Pacific Journal of Human Resource* 34 (January) : 157-180
- Rylatt, A. and K.Lohan (1995) *Creating Training Miracles* Sydney:Prentice-Hall

**Smith, M. and I. Robertson (1992) "Assessing Competencies" *Designing and Achieving***

***Compeency: Competency-Based Approach to Developing People and Organizations***

**Great Britain : McGraw-Hill Book Company Europe**

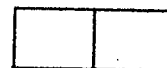
**Spencer, L.M. and S.M. Spencer (1993) *Competence at Work* New York : John Wiley & Sons, Inc**



**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

## แบบสอบถาม

เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรี  
ที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อการประเมินสมรรถนะพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ จึงขอความกรุณาจากท่าน ให้ข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อใช้ในการศึกษาเชิงวิชาการเท่านั้น

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้  
แบบสอบถามนี้มี 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลอันเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ โดยนิยามความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้น และจะทำการศึกษาเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งหมายถึง Competency ที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในธนาคาร ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดต้องมี Competency นี้เหมือนกัน หรือเรียกได้ว่าเป็นจิตสมรรถนะหลักของบุคลากรในธนาคาร ได้แบ่งประเด็นความคิดเห็นเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน เช่น ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรและบุคลากร หรือมีส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 2) ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ เช่น ความเหมาะสม สอดคล้องกับวิถีทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคาร มีความชัดเจนในการนำไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น
- 3) ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ เช่น ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ ควรมีการแจ้งผลการประเมิน ควรประเมินโดยผู้บริหารคนเดียว เป็นต้น

ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยแบ่งประเด็นการนำเสนอเป็น 3 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน เช่นควรมีการปฏิบัติอย่างไรในการประเมินสมรรถนะเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 2) ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ เช่น การกำหนดสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ต่างๆ
- 3) ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ เช่น นำเสนอแนวทางการประเมินในรูปแบบอื่น หรือควรปรับปรุงแบบประเมินอย่างไร

นายไพฑูรย์ ศรีจังหวัด

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล****คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ที่ท่านต้องการเลือก

		สำหรับ
<b>ผู้วิจัย</b>		
<b>1. เพศ</b>		
<input type="checkbox"/> 1. ชาย	<input type="checkbox"/> 2. หญิง	<input type="checkbox"/>
<b>2. อายุ</b>		
<input type="checkbox"/> 1. 20 – 30 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 31 – 40 ปี	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. 41 – 50 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 51 ปีขึ้นไป	
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 2. ปริญญาตรี	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. สูงกว่าปริญญาตรี		
<b>4. ประสบการณ์การทำงาน</b>		
<input type="checkbox"/> 1. 1 – 7 ปี	<input type="checkbox"/> 2. 8 – 14 ปี	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. 15 – 21 ปี	<input type="checkbox"/> 4. 22 ปีขึ้นไป	
<b>5. รายได้ต่อเดือน</b>		
<input type="checkbox"/> 1. ต่ำกว่า 30,000 บาท	<input type="checkbox"/> 2. 30,001 – 50,000 บาท	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. 50,001 – 70,000 บาท	<input type="checkbox"/> 4. สูงกว่า 70,000 บาท	
<b>6. ระดับตำแหน่งงาน</b>		
<input type="checkbox"/> 1. พนักงานปฏิบัติการ	<input type="checkbox"/> 2. ผู้บริหาร	<input type="checkbox"/>

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินเขตกาญจนบุรีที่มีต่อการประเมินสมรรถนะ  
พนักงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยแบ่งประเด็นความคิดเห็นเป็น 3  
ด้าน

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

**คำถามด้านที่ 1** ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรมการทำงาน  
ของพนักงาน

ข้อ	รายละเอียดคำถามด้านที่ 1 ด้านแนวคิดในการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการ ประเมินพฤติกรรมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น อย่าง ยิ่ง 1	
1	ท่านเห็นด้วยกับการนำหลักสมรรถนะ (Competency)มาใช้ในการประเมินพฤติกรรม ปฏิบัติงานของพนักงาน						<input type="checkbox"/>
2	ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ(Competency)มี ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร						<input type="checkbox"/>
3	ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ(Competency)มี ความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา บุคลากร						<input type="checkbox"/>
4	ท่านคิดว่าการประเมินสมรรถนะ(Competency)มี ส่วนช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีการปรับปรุงวิธีการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น						<input type="checkbox"/>
5	ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะ(Competency)มาใช้ ในการประเมินพฤติกรรมปฏิบัติงานของ พนักงานทำให้ท่านได้รับความเป็นธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา						<input type="checkbox"/>
6	ท่านคิดว่า ณ ปัจจุบันท่านมีพฤติกรรม ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก(Core Competency)ที่ธนาคารออมสินกำหนด						<input type="checkbox"/>

**คำถามด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ**

ข้อ	รายละเอียดคำถามด้านที่ 2 ด้านคุณลักษณะของสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	เฉยๆ 3	ไม่ เห็น ด้วย 2	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1	
7	ท่านคิดว่าสมรรถนะหลัก(Core Competency) ที่ธนาคาร ออมสินกำหนดมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของธนาคาร ในภาพรวม						<input type="checkbox"/>
8	ท่านคิดว่าการกำหนดความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมมีความชัดเจนในการ นำไปสู่การปฏิบัติ						<input type="checkbox"/>
9	ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในภาพรวมสอดคล้องกับการกำหนด ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competency)						<input type="checkbox"/>
10	ท่านคิดว่าการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของ สมรรถนะหลัก (Core Competency) แต่ละด้านเหมาะสม กับบทบาท หน้าที่ ภารกิจ ในแต่ละตำแหน่งงาน						<input type="checkbox"/>

**คำถามด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ**

ข้อ	รายละเอียดคำถามด้านที่ 3 ด้านกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	เฉยๆ 3	ไม่เห็น ด้วย 2	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง 1	
11	ท่านคิดว่าธนาคารออมสิน ได้มีการเผยแพร่ให้พนักงาน ได้รับรู้เรื่องการประเมินสมรรถนะ						<input type="checkbox"/>
12	ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการอบรม ให้ความรู้แก่พนักงานในเรื่องการประเมินสมรรถนะ						<input type="checkbox"/>
13	ท่านคิดว่าแบบประเมินสมรรถนะสำหรับตำแหน่งงาน ของท่านมีความเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
14	ท่านคิดว่าวิธีการประเมินสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชา มีความเหมาะสม						<input type="checkbox"/>
15	ท่านคิดว่าเป็นความจำเป็นที่ท่านจะต้องได้รับการแจ้ง ผลการประเมินสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา						<input type="checkbox"/>

**ส่วนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ  
คำชี้แจง โปรดเขียนความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นใดลงในช่องว่าง**

1. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนออื่นๆ เกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินพฤติกรรม  
การปฏิบัติงาน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนออื่นๆเกี่ยวกับคุณลักษณะของสมรรถนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนออื่นๆเกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการประเมินสมรรถนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



**ประวัติผู้ศึกษา**

<b>ชื่อ</b>	นายไพฑูรย์ ศรีจังหวัด
<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	31 มีนาคม 2503
<b>สถานที่เกิด</b>	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
<b>ประวัติการศึกษา</b>	บช.บ.(บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการเงิน) วิทยาลัยกรุงเทพ พ.ศ.2526
<b>สถานที่ทำงาน</b>	ธนาคารออมสินสาขากาญจนบุรี ถนนแสงชูโต อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
<b>ตำแหน่ง</b>	ผู้จัดการสาขา