

5/Jan

**การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ
กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน**

นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2551

**The Development of Department of
Labour Protection and Welfare's Core Competencies**

Mrs.Chularat Kumwongpin

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

2008

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
ชื่อและนามสกุล นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์
ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

วันที่ 24 เดือน กันยายน พ.ศ. 2552

ชื่อวิทยานิพนธ์ การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
ผู้วิจัย นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2) รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ
ประทีป **ปีการศึกษา** 2551

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) วิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจำนวน 318 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.88 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการเปรียบเทียบพหุคูณ โดยการเปรียบเทียบผลต่างระหว่างค่าเฉลี่ยประชากรโดยการทดสอบ LSD

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นสมรรถนะที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในลำดับแรก (1) วิธีการและเทคนิคสำหรับใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การพัฒนาการศึกษาและการฝึกอบรมตามลำดับ (2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความรู้ด้านแรงงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการคิดเชิงระบบ ของข้าราชการให้เกิดประสิทธิผล ได้แก่ การให้การพัฒนาระบบ การให้การศึกษา และการดำเนินการฝึกอบรมตามลำดับ

คำสำคัญ การพัฒนาสมรรถนะ สมรรถนะหลัก กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

Thesis title: The Development of Department of Labour Protection and Welfare's Core Competencies

Researcher: Chularat Kumwongpin; **Degree:** Master of Public Administration

Thesis advisors: (1) Dr.Chaloemphong Misomnai, Associate Professor ; (2) Dr.Jeera Pratheep, Associate Professor ; **Academic year:** 2008

Abstract

The purposes of this research were to (1) examine the effective methods and techniques to develop core competencies for personnel of Department of Labour Protection and Welfare (2) examine the guideline to develop core competencies for personnel of Department of Labour Protection and Welfare.

Samples consisted of 318 officers of Labour Protection and Welfare. Instrument used was questionnaire with 0.88 level of reliability. Statistical tools employed were percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA at 0.05 level of significance, and multiple comparison of mean differences using LSD.

The research result revealed that the implementation of core competencies were necessary for performance effectiveness of the agency, and core competency on continuous individual development was found to be first priority, (1) on method and technique for core competency development, priority should be put on educational development and training (2) guideline for continuously developing individual development, including knowledge on labour, team work, service mind, ethics, leadership, knowledge on information technology, and systematic thinking of personnel were development provision, education and training arrangement respectively.

Keywords: Competency Development, Core Competency, Department of Labour Protection and Welfare

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้จัดทำขึ้น โดยได้รับการสนับสนุน ความช่วยเหลือ ตลอดจนคำชี้แจงจาก ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้ความกรุณา แนะนำ และให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่จัดทำวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป กรรมการวิทยานิพนธ์ บรรดาคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ ศึกษาอยู่ในสถาบันแห่งนี้ ผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่ตอบแบบสอบถาม ทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจน กำลังใจที่ได้รับจากบิดา มารดา และครอบครัว เป็นผลให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี จึงขอขอบคุณทุกท่านที่กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้

นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น

พฤษภาคม 2552

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| บทที่ 1 | |
| บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 12 |
| กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 13 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 14 |
| สมมติฐานการวิจัย..... | 14 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 14 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 15 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 16 |
| แนวคิดสมรรถนะ..... | 16 |
| แนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา..... | 32 |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 62 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... | 67 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 67 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 69 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 71 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 71 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 72 |
| วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 72 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผล..... | 75 |
| วิเคราะห์วิธีการเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก..... | 77 |
| วิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนา สมรรถนะหลัก..... | 83 |
| การทดสอบสมมติฐาน..... | 86 |
| วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก..... | 98 |
| วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา..... | 115 |
| บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... | 102 |
| สรุปการวิจัย..... | 102 |
| อภิปรายผล..... | 106 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 115 |
| บรรณานุกรม..... | 117 |
| ภาคผนวก..... | 122 |
| ก. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)..... | 123 |
| ข. แบบสอบถาม..... | 125 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 134 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.. | 68 |
| ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนบุคคล..... | 87 |
| ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประเภทสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการ ให้เกิดประสิทธิผล..... | 91 |
| ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการฝึกอบรม..... | 92 |
| ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนา..... | 93 |
| ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวิธีการและ เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการศึกษา..... | 95 |
| ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก.. | 97 |
| ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการฝึกอบรม..... | 98 |
| ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการพัฒนา..... | 98 |
| ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการศึกษา..... | 98 |
| ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล..... | 100 |
| ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับในภาพรวมของควมมี ประสิทธิผลของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษา และการพัฒนา เป็นรายบุคคล..... | 111 |
| ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามเพศ..... | 102 |
| ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสถานภาพการสมรส | 103 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามตำแหน่งสายงานประเภททั่วไป.. | 104 |
| ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน..... | 105 |
| ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุ..... | 106 |
| ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามคุณวุฒิ..... | 107 |
| ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน..... | 108 |
| ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสายงานประเภทวิชาการ..... | 109 |
| ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบพหุคูณของวิธีการและเทคนิคการพัฒนา สมรรถนะหลักจำแนกตามตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการที่แตกต่างกัน..... | 111 |
| ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการ และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุราชการ..... | 112 |
| ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบพหุคูณของวิธีการและเทคนิคการพัฒนา สมรรถนะหลักจำแนกตามอายุราชการที่แตกต่างกัน..... | 113 |
| ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทการพัฒนาสมรรถนะหลัก..... | 114 |
| ตารางที่ 4.24 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม..... | 115 |
| ตารางที่ 4.25 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนา..... | 116 |
| ตารางที่ 4.26 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษา..... | 117 |

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เริ่มต้นขึ้นเมื่อประเทศไทยได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยที่มาตรา 311 ของพระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้ว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน” กล่าวได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ฉบับนี้ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการปรับรื้อระบบการบริหารราชการแผ่นดินแบบเดิมที่ล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้ทุกส่วนราชการรวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบงานบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

เพื่อให้การบริหารราชการมีความทันสมัย คล่องตัว หน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการบริหารราชการ พร้อมทั้งมีการนำเอาแนวคิด หลักการ และ

การจัดการของภาคเอกชนมาใช้ โดยเรียกว่าการบริหารจัดการ ซึ่งมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นองค์กร ต้นแบบในการนำระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ทั้งนี้ ได้ออกพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อให้มีผลบังคับใช้เมื่อ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานราชการอย่างสม่ำเสมอ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงเป็นหลักการและแนวทางของทุกหน่วยงานราชการให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการในการตอบสนองความต้องการ และประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ การประเมินความก้าวหน้าของข้าราชการ จะประเมินจากหลักการ 3 ประการคือ หลักสมรรถนะ หลักผลการปฏิบัติงาน และหลักคุณธรรม ดังนั้น ทุกหน่วยราชการจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่า สามารถสร้างผลงานให้โดดเด่น และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์และนโยบายขององค์กร ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำแนวคิดด้านการบริหารจัดการ และแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์มาประยุกต์ใช้เพื่อให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ นำไปเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการ ควบคู่ไปกับการนำระบบเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดการพัฒนาและเป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าของภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้มีการกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้ 5 ประการ เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการ ประกอบด้วย

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ
3. โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. ไม่เลือกปฏิบัติ

5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้ง 5 ประการนี้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ และเพื่อให้การนำระบบสมรรถนะมาใช้เกิดประสิทธิผลในภาครัฐ และองค์กรมีความโดดเด่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการจึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core competency) ขึ้น ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. จริยธรรม
5. ความร่วมแรงร่วมใจ

ความก้าวหน้าในการพัฒนาระบบบริหารการจัดการภาครัฐมีผลสืบเนื่องมาโดยตลอด โดยเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ. 2551 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทดแทนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่ใช้มาเป็นเวลานาน ซึ่งบทบัญญัติในบางมาตราล่าสมัย ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อีกทั้งไม่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นี้เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของข้าราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นการเป็นระบบราชการที่มีสมรรถนะสูง มีคุณภาพ ควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือ และนำศรัทธาของประชาชน การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความสามารถและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ข้าราชการในยุคใหม่จะเป็นข้าราชการมีผลสัมฤทธิ์สูง เป็นทั้งคนเก่ง คนดี มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแล คุ้มครองสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานของลูกจ้าง การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในสถานประกอบการ มีความปลอดภัยในการทำงาน มีสวัสดิการที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ใช้แรงงาน และการส่งเสริมมาตรฐานแรงงานให้ทัดเทียมกับมาตรฐานแรงงานสากล การบริหารจัดการภายในองค์กรของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้พัฒนาและปรับเปลี่ยนไปตามระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยยึดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ “แรงงานสมานฉันท์ มั่นคง และปลอดภัย” การกำหนดพันธกิจ นโยบาย ภารกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ 4 ปี

พันธกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ดังนี้

1. พัฒนามาตรฐานแรงงานให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
 2. คຸ້ມครองแรงงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
 3. ส่งเสริม พัฒนา และกำกับดูแลความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานแรงงาน
 4. ส่งเสริมและพัฒนาระบบแรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงาน
 5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและขีดสมรรถนะบุคลากร
- การกำหนดนโยบายของผู้บริหารที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร มีดังนี้
1. เร่งกำหนดและพัฒนามาตรฐานแรงงานไทยให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและเพิ่มโอกาสทางการค้าเสรี โดยการศึกษาวิเคราะห์มาตรฐานแรงงานขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ มาตรฐานแรงงานองค์การเอกชนประเทศคู่ค้าที่สำคัญ และมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
 2. ส่งเสริม พัฒนา กำกับ ดูแล และดำเนินการเชิงรุกด้านการคุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ และสวัสดิการแรงงานเพื่อให้ นายจ้าง ลูกจ้างปฏิบัติตามกฎหมายอย่างถูกต้อง ทัวถึง รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขกฎหมายให้เกิดประโยชน์ และเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
 3. คຸ້ມครองแรงงานหญิงและเด็กให้ได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
 4. เร่งรัดดำเนินการให้มีการคุ้มครองแรงงานภาคเกษตร และผู้รับงานไปทำที่บ้าน โดยเร็ว
 5. สนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์กรอิสระด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 6. ส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการระบบทวิภาคีในสถานประกอบการกิจการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
 7. ส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรนายจ้าง องค์กรลูกจ้างทุกระดับเพื่อให้มีความเข้มแข็ง มีความเป็นเอกภาพในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
 8. ส่งเสริม สนับสนุนให้นายจ้างจัดสวัสดิการแรงงานนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด ให้แก่ลูกจ้าง

9. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ได้มาตรฐาน สำหรับลูกจ้างผู้พิการ รวมทั้งประสานขอความร่วมมือจากนายจ้างเพื่อให้รับคนพิการเข้าทำงานเพิ่มมากขึ้น

10. รมรณรงค์ ส่งเสริม ความรู้ ความเข้าใจเพื่อป้องกัน โรคเอดส์และยาเสพติดในกลุ่มผู้ใช้แรงงานอย่างทั่วถึง

11. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้มีข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพ

12. กำกับ ดูแล และติดตามประเมินผลสัมฤทธิ์ของการบริหารงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การกำหนดภารกิจการค้าเงินงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ประกอบด้วย

1. กำหนด และพัฒนามาตรฐานแรงงาน รวมทั้งการส่งเสริม กำกับ ดูแล ให้การรับรองสถานประกอบการที่มีการบริหารจัดการตามมาตรฐานแรงงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

2. คุ้มครองดูแลแรงงานทั้งในและนอกระบบ ให้ได้รับสิทธิประโยชน์ตามที่กฎหมายกำหนด และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

4. ดำเนินการส่งเสริม และพัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. ส่งเสริม พัฒนา และเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานแรงงาน คุ้มครองแรงงาน ความปลอดภัยในการทำงาน แรงงานสัมพันธ์ แรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน

6. ส่งเสริมและดำเนินการให้มีการจัดสวัสดิการแรงงาน

7. ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน และความไม่สงบด้านแรงงาน

8. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัดทำแผนงานและประสานแผนปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ด้านแรงงาน และพัฒนาอาชีพของกระทรวง

9. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

นโยบายการบริหารจัดการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีการปรับปรุงพัฒนา ทั้งผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ในด้านผลการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานในเชิงรุกด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การจัดให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นระยะเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน สำหรับในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีระบบการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ให้เข้ามาอยู่ในองค์กร การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่แล้วในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การจัดคนให้ทำงานตรงกับตำแหน่งงาน ความสามารถ รวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ให้มีอยู่ในองค์กรด้วยการเสริมแรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อมิให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงออกไปจากองค์กร

การบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้นำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ โดยกำหนดให้ความเจริญก้าวหน้าของข้าราชการจะพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากรของแต่ละคนที่มีอยู่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นอกจากนี้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังได้กำหนดค่านิยมในการทำงานของข้าราชการไว้ 7 ประการ ซึ่งค่านิยมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความดีงาม ที่ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพึงยึดถือและเป็นแนวทางแห่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อข้าราชการได้ปฏิบัติเป็นประจำ ค่านิยมนี้จะกลายเป็นวิถีชีวิตที่อาจสืบทอดต่อ ๆ กันไปเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ ค่านิยมที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดขึ้นดังกล่าว ประกอบด้วย

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
3. มีความรับผิดชอบ
4. เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ
5. รักสามัคคี
6. ทำงานเป็นทีม
7. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ค่านิยมทั้ง 7 ประการจะเป็นกรอบแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ หรือการกำหนดพฤติกรรมของข้าราชการ ทั้งนี้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้จัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานขึ้น ประกอบด้วย

1. สร้างทางก้าวหน้าของบุคลากรในแต่ละสายอาชีพ
2. สร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้ข้าราชการในการปฏิบัติงาน
3. พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งเครื่องมือ วิธีการ และผู้ประเมิน
4. วางแผนอัตรากำลังที่เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาท ภารกิจ และยุทธศาสตร์
5. วางระบบสรรหา บรรจุ แต่งตั้งบุคลากร เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง
6. สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลมีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
7. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
8. พัฒนาข้าราชการทุกระดับอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง โดยมีแผนพัฒนาทั้งระยะสั้น และระยะยาว และมีการประเมินผลหลังการอบรม

เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จึงนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารราชการ เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการชั้น โดยสมรรถนะหลักจะเป็นเทคนิคในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่ก่อให้เกิดความโดดเด่นในการทำงาน อีกทั้ง เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเป็นนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสมรรถนะหลักในตัวข้าราชการก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าราชการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งสมรรถนะหลักที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกำหนดขึ้นนั้น ประกอบด้วย

1. การคิดเชิงระบบ
2. จิตสำนึกด้านการให้บริการ
3. จริยธรรม
4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การทำงานเป็นทีม
6. ภาวะผู้นำ
7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. ความรู้ด้านแรงงาน

ปัจจุบันกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีข้าราชการ จำนวน 1,374 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ทั้งส่วนกลาง ได้แก่ สำนัก กองต่าง ๆ รวมถึงกลุ่มงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ จำนวน 643 คน และส่วนภูมิภาค ได้แก่ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จังหวัด 75 จังหวัด จำนวน 731 คน

การดำเนินการตามนโยบาย ผู้บริหารในระดับผู้อำนวยการ หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด จะเป็นผู้รับมอบนโยบายจากผู้บริหารระดับสูง และถ่ายทอดนโยบายนั้นไปสู่การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อได้มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ แนวใหม่ พบว่ามีอุปสรรคบางประการที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ ได้แก่

1. ข้าราชการจำนวนมากยังขาดการจัดระบบทางความคิด โดยเฉพาะการคิดในเชิงวิเคราะห์ และการคิดในเชิงสังเคราะห์ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ ทั้งในด้านของการวางแผนการปฏิบัติงาน การดำเนินการตามโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงการตรวจคุ้มครองแรงงาน การวินิจฉัยคำร้องของลูกจ้าง การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และข้อพิพาทด้านแรงงาน การส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการ ซึ่งการปฏิบัติงานตามภารกิจเหล่านี้นอกจากจะใช้การคิดในเชิงวิเคราะห์ และเชิงสังเคราะห์แล้ว ยังต้องใช้การคิดแบบรวบยอด ตลอดจนการคิดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้การคุ้มครองแรงงานเกิดประสิทธิผล แต่ในปัจจุบันมีข้าราชการจำนวนน้อยที่ได้รับการฝึกอบรม พัฒนาในด้านการจัดระบบทางความคิด ในขณะที่ข้าราชการอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะข้าราชการในหน่วยปฏิบัติที่ปฏิบัติงานในด้านการตรวจคุ้มครองแรงงาน การวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ของลูกจ้างที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมาย ที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน รอบคอบในการสอบสวนข้อเท็จจริง การแสวงหาพยานหลักฐาน ตลอดจนการชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน อันจะนำไปสู่การพิจารณา วินิจฉัย ให้นำจ้าง ลูกจ้างปฏิบัติตาม กระบวนการดังกล่าว การคิดในเชิงระบบจึงมีความสำคัญ และจำเป็นต่อประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดการจัดระบบทางความคิดเป็นผลทำให้มีการบังคับใช้กฎหมายที่ผิดพลาด ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมาย และเป็นสาเหตุของการถูกฟ้องเพิกถอนคำสั่ง การอุทธรณ์คำสั่ง รวมไปถึงการร้องเรียนการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นปัญหาที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต้องดำเนินการแก้ไขอยู่ตลอดเวลา

2. การถ่ายทอดนโยบายกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน บางกรณียังขาดความชัดเจน และบางกรณีหน่วยปฏิบัติไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ และเป็นปัญหาต่อผู้ปฏิบัติ เช่น ในกรณีของการตรวจคุ้มครองแรงงานซึ่งมีการกำหนดเป้าหมายของจำนวนการตรวจสถานประกอบกิจการ และจำนวนลูกจ้างที่ผ่านการตรวจคุ้มครองแรงงาน แต่มิได้กำหนดประเภทกิจการที่หน่วยปฏิบัติต้องดำเนินการตรวจคุ้มครองแรงงาน หรือการกำหนดประเภทกิจการที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยงว่าจะเกิดปัญหาด้านแรงงาน ที่ต้องให้ความสำคัญในการตรวจคุ้มครองแรงงาน ลำดับแรก เป็นผลให้การตรวจคุ้มครองแรงงานของหน่วยปฏิบัติแต่ละหน่วยไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสถานประกอบกิจการที่มีแนวโน้มจะเกิดปัญหาที่อาจถูกมองข้ามไป ไม่ได้ผ่านการตรวจแรงงาน หรือในบางกรณีนโยบายที่ถ่ายทอดไปยังหน่วยปฏิบัตินั้นเป็นปัญหาที่ยากต่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ เช่น กรณีที่กรมสวัสดิการ

และคุ้มครองแรงงานกำหนดเป้าหมายการส่งเสริมมาตรฐานแรงงานไทยในสถานประกอบการ โดยให้พนักงานตรวจแรงงานเข้าไปส่งเสริมในสถานประกอบการประเภทส่งออกสินค้า และที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกสินค้า แต่ในสถานการณ์ด้านแรงงานในปัจจุบัน สถานประกอบการส่งออกจำนวนมากที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาเศรษฐกิจ การค้าระหว่างประเทศ ทำให้สถานประกอบการเหล่านี้ต้องปิดกิจการลง หรือย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้นในการส่งเสริมมาตรฐานแรงงานไทยในสถานประกอบการจึงดำเนินการได้ยาก ประกอบกับสถานประกอบการส่งออกที่ยังเหลืออยู่ส่วนใหญ่พนักงานตรวจแรงงานได้ดำเนินการส่งเสริมไปก่อนแล้ว จึงเป็นปัญหาสำหรับพนักงานตรวจแรงงานในการดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมาย และนโยบายที่กำหนดไว้ และส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของการให้บริการประชาชนซึ่งเป็นนายจ้าง ลูกจ้าง และบุคคลทั่วไป โดยเฉพาะข้าราชการในหน่วยปฏิบัติซึ่งใกล้ชิดกับนายจ้าง ลูกจ้าง มุ่งแต่การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามเป้าหมาย โดยมีได้คำนึงถึงความสำคัญของการให้บริการเป็นลำดับแรกที่เกิดประโยชน์ต่อการคุ้มครองสิทธิด้านแรงงานเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นธรรมในสังคม และยกระดับมาตรฐานคุณภาพชีวิตแรงงาน

3. การร้องเรียนจากนายจ้าง ลูกจ้าง หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อื่นเนื่องมาจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ ซึ่งการปฏิบัติงานในบางกรณี เช่น การตรวจคุ้มครองแรงงาน การรับคำร้องและวินิจฉัยคำร้องของลูกจ้าง ที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ และความขัดแย้งของคู่กรณีทั้งสองฝ่าย คือนายจ้าง ลูกจ้าง ในการวินิจฉัย หรือการออกคำสั่งของพนักงานตรวจแรงงาน จะมีผลให้ฝ่ายหนึ่งได้รับประโยชน์ อีกฝ่ายหนึ่งเสียประโยชน์ และฝ่ายที่เสียประโยชน์มักไม่พอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานตรวจแรงงาน ทำให้เกิดอคติต่อตัวของพนักงานตรวจแรงงาน ต่อองค์กร หรือต่อระบบราชการ และการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา หรือการร้องเรียนผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ปัญหาที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแล้ว ปัญหาในด้านการประพฤติ การปฏิบัติหรือจริยธรรมของข้าราชการก็เป็นอีกปัญหาหนึ่งที่ทำให้เกิดข้อร้องเรียน หรือข้อขัดแย้งระหว่างข้าราชการกับนายจ้าง ลูกจ้าง หรือบุคคลทั่วไป เช่น การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบด้วยกฎหมาย หรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ โดยมิชอบ ซึ่งถึงแม้ว่าปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นน้อยมากภายในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จนเรียกได้ว่าแทบจะไม่เกิดขึ้นเลยก็ตาม แต่ถ้าหากเกิดขึ้นแล้ว หรือข้าราชการถูกกล่าวหาว่าประพฤติมิชอบ ก็เกิดผลเสียหายเป็นอย่างมากต่อตัวข้าราชการ และภาพลักษณ์ที่ดีงามขององค์กร

4. การปฏิบัติงานตามภารกิจหลักของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยเฉพาะการตรวจคุ้มครองแรงงาน การตรวจความปลอดภัยในการทำงาน และการส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการ ข้าราชการ หรือพนักงานตรวจแรงงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

บางกรณีมิได้ผ่านการฝึกอบรมให้ความรู้ก่อนการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งเนื่องจากมีการเปลี่ยนสายงาน หรือเป็นข้าราชการที่บรรจุเข้ารับราชการใหม่ แต่การปฏิบัติงานและการเรียนรู้งานเป็นไปในลักษณะลองผิดลองถูกจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอาจเกิดปัญหาในทางปฏิบัติ กล่าวคือเมื่อพนักงานตรวจแรงงานอาศัยอำนาจตามกฎหมาย วินิจฉัย หรือออกคำสั่งให้นายจ้าง ลูกจ้าง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือละเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง พนักงานตรวจแรงงานอาจถูกนายจ้าง ลูกจ้าง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องร้องเรียนถึงการปฏิบัติหน้าที่ หรือถูกฟ้องเป็นคดีความได้ นอกจากนี้ การบริหารงานในบางหน่วยงาน โดยเฉพาะการบริหารงานในหน่วยปฏิบัติบางแห่ง มิได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน หรือแผนปฏิบัติงานรายบุคคลของข้าราชการ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารในหน่วยงานนั้น ๆ ยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติงาน หรืออาจเนื่องมาจากหน่วยงานดังกล่าวเป็นหน่วยงานปฏิบัติที่รับนโยบายไปปฏิบัติ จึงไม่มีบุคลากรที่มาทำหน้าที่ในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และเนื่องจากไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ดังนั้น ในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และของสำนักงานจึงขาดความชัดเจนและไม่ครอบคลุมเป้าหมายทุกกระบวนการงานได้ การขาดการฝึกอบรม รวมถึงการขาดการวางแผนในการทำงาน ก่อให้เกิดผลเสียต่อข้าราชการที่มีได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจากองค์กร

5. การประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งให้แก่ข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารบางคนใช้การพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความเพียรพยายาม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งวิธีการนี้ผู้บริหารจะได้ข้าราชการที่มีคุณภาพในหน่วยงาน ข้าราชการมีความกระตือรือร้น มีการพัฒนา แต่ในบางกรณี ผู้บริหารจะใช้การหมุนเวียนหรือการกระจายประโยชน์ตอบแทนให้แก่ข้าราชการในหน่วยงานได้รับเท่า ๆ กัน เป็นเกณฑ์ในการพิจารณา วิธีการนี้ ผู้บริหารจะได้ข้าราชการที่ขาดคุณภาพ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนข้าราชการที่เคยปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและเพียรพยายาม ก็จะหมดกำลังใจ และเกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อถอยในการทำงาน ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการ และระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ

6. การโยกย้ายของข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถในการทำงานสูง เพื่อแสวงหาโอกาสในความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เนื่องจากข้าราชการกลุ่มนี้ไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน หรือได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่ากับความรู้ ความสามารถที่พวกเขามีอยู่ หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่สามารถสร้างโอกาสในความเจริญก้าวหน้าได้ จึงทำให้ข้าราชการกลุ่มนี้ ลาออก หรือมีการโอนย้ายไปสังกัดยังองค์กรอื่น ทำให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต้องสูญเสียข้าราชการที่สามารถสร้างคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรไป

7. การส่งเสริม การพัฒนาความรู้ความสามารถของข้าราชการให้ได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งในปัจจุบันกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังไม่มียงบประมาณสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการศึกษา การพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น ในขณะที่มีข้าราชการที่ต้องการศึกษาต่อ แต่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการศึกษา ทำให้ข้าราชการเหล่านี้ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำความรู้ ความสามารถมาพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าได้

8. การปฏิบัติงานตามภารกิจของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ใช้การสื่อสารภายในองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตั้งแต่ข้อสั่งการ การรายงานผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ การติดตามผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการสื่อสารภายนอกองค์กร ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในด้านการสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ในปัจจุบันพบว่า ยังมีข้าราชการอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่สามารถปฏิบัติงานโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศได้ ทำให้เกิดปัญหาความขัดข้อง ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การติดตาม ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เกิดความผิดพลาด เป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยรวมขององค์กร

จากเหตุผลความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมุ่งที่จะค้นหาคำตอบของปัญหาการวิจัยที่สำคัญใน 2 ประการใหญ่ ๆ ได้แก่ (1) วิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และ (2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

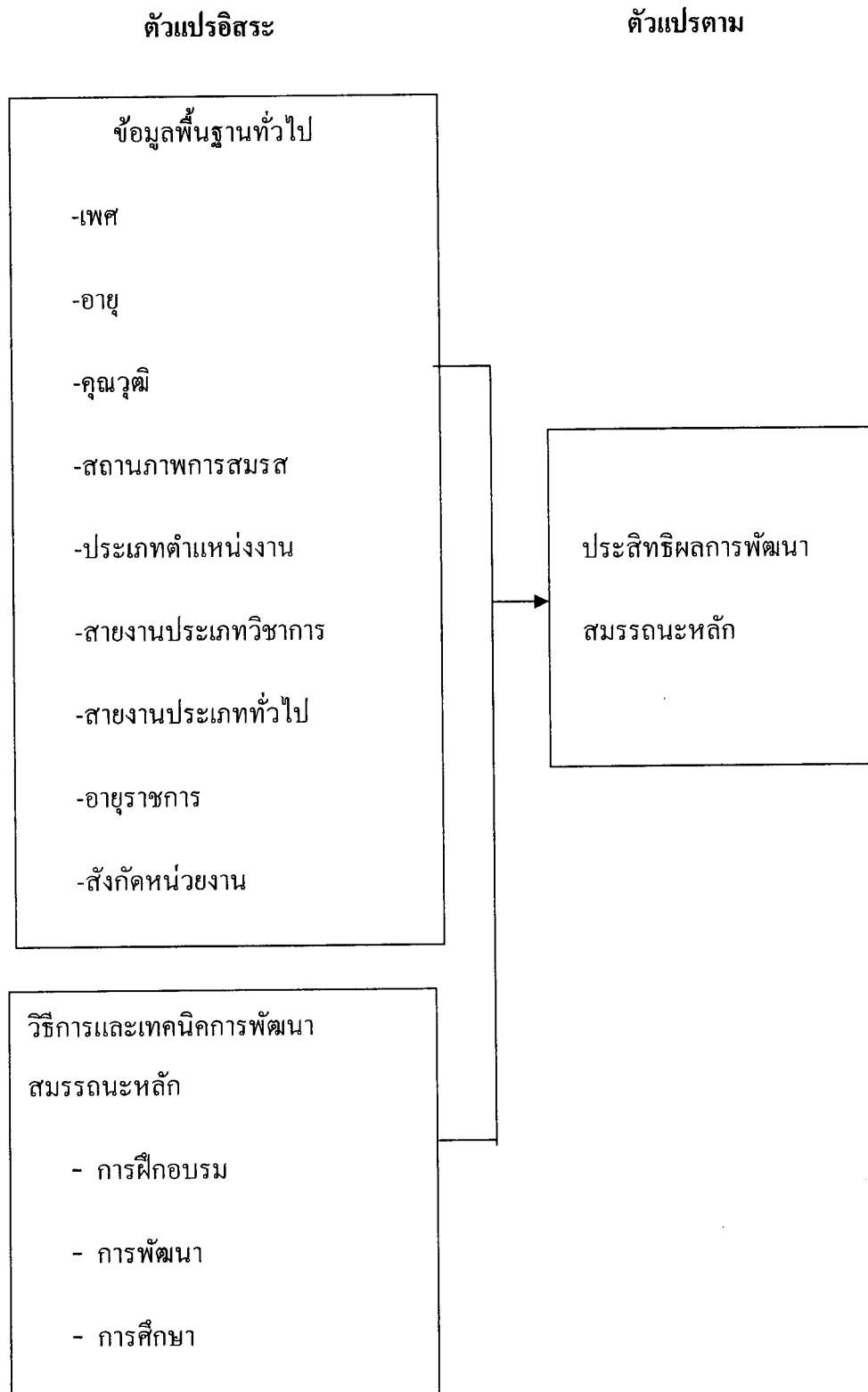
ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัยมุ่งตอบคำถามหรือปัญหาการวิจัยที่สำคัญใน 2 ประเด็น ได้แก่

1. อยากทราบว่าวิธีการและเทคนิคใดบ้างที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. อยากทราบว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอย่างใดบ้าง

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยหลักไว้ดังนี้

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลพื้นฐานทั่วไปต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลพื้นฐานทั่วไปต่างกันมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาด้านเนื้อหาจากตำรา เอกสารทางวิชาการ แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเฉพาะกลุ่มข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่สังกัดในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น

2. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้กำหนดสมรรถนะหลักไว้เช่นกัน ได้แก่ การคิดเชิงระบบ จิตสำนึกด้านการให้บริการ จริยธรรม การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้ด้านแรงงาน

3. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กร

4. การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนา และค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการทำงานดี ทำงานเก่ง เพื่อความเจริญก้าวหน้า และเพิ่มคุณค่าของบุคคล

5. การศึกษา หมายถึง กระบวนการที่บุคคลนำมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เจตคติ ความประพฤติที่ดีมีคุณค่า มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. ได้ทราบความคิดเห็นของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ
3. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีวิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผล ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ
4. กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีแนวทางในการการพัฒนาสมรรถนะหลักของ ข้าราชการ
5. นำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะ
2. แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรต่างประเทศได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้สมรรถนะจะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จุดกำเนิดของสมรรถนะ เกิดขึ้น ในปี ค.ศ. 1970 เมื่อ David C. McClelland นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบการบริหารจัดการ โดย David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Tasting for Competency Rather than Intelligence เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง McClelland กล่าวว่า “ความฉลาดทางปัญญา (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” แนวคิดของเขาสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า “ผู้ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวคือบุคคลที่มีสมรรถนะ

McClelland ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของ สมรรถนะไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 15) McClelland กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
3. ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็น

เป้าหมายของเขา

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) นิยามสมรรถนะไว้ว่าหมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ(Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klemp, G.O (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

Ganesh Shermon (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) กล่าวถึงสมรรถนะไว้ 2 ความหมาย คือ ความหมายแรก หมายถึงความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ และความหมายที่สอง หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16)

Kierstead (1998) (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.: 7) ได้กล่าวถึงความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะซึ่งสมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competencies) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competencies) หมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี เช่น วิสัยทัศน์ น่าจะจัดเป็นสมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าวิสัยทัศน์ที่ดีของคนอาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น สำหรับในประเทศไทย

ไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบ
 จำแนกตำแหน่งและระบบการบริหารงานบุคคล

Boyatzis (1982) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) กล่าวว่าสมรรถนะ
 หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

Mirabile (1995) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) กล่าวว่าสมรรถนะ
 หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547: 61) นิยามสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล
 ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ
 คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมี
 มีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้ว
 ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ
 และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 4) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง
 คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้
 บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะ
 เป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการ
 ปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่นการกำหนดสมรรถนะการ
 บริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุ
 วัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

William J. Rottwell (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ. 2550: 46-47) ผู้เชี่ยวชาญด้าน
 ทูมนมนุษย์ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ กล่าวว่า ส่วนที่เป็นเนื้อแท้ที่ทำให้คน
 มีผลงานเยี่ยมนั้นไม่ใช่คุณสมบัติที่เห็นได้ชัดเจน คือ ใบบริญญา แต่กลับเป็นคุณลักษณะเฉพาะของ
 บุคคล นั่นคือ ความกระตือรือร้น ใส่ใจทำงาน และมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจาก
 แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และบทบาทในสังคม (Social
 Role) ของบุคคล ดังนั้น สมรรถนะในนิยามของ William J. Rottwell จึงหมายถึง คุณลักษณะ
 ซึ่งทำให้บุคคลทำงานได้เร็วและแสดงออกมาโดยบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในความหมายของ William J. Rottwell กับนิยามสมรรถนะ
 ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะพบว่านิยามของ William J. Rottwell ค่อนข้าง

คล้ายคลึงกับองค์กรอื่น ๆ ทั่วไปคือ เป็นคุณลักษณะของบุคคล หรือ “ตัวตั้งต้น” ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งต่างจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนตรงที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเน้นที่ผลลัพธ์ หรือเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารผลงานและค่าตอบแทนเป็นหลักเท่านั้น ส่วนความรู้และทักษะในระบบของข้าราชการพลเรือนก็ถูกกำหนดไว้แล้วในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ไม่มีความจำเป็นที่จะนำมากำหนดเป็นสมรรถนะอีกเพราะจะเกิดความซ้ำซ้อนได้

การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น โดยนัยหมายความว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่ต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ใช้ในการทำนายว่าถ้าข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่กำหนดแล้ว จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่าสิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือทำงานให้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อ จูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

David C. McClelland ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีผลงานดีกว่าผู้อื่น ได้ หรือไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มจึงเห็นว่าความรู้และทักษะขั้นพื้นฐานเหล่านี้ไม่เป็นสมรรถนะ สมรรถนะอีกกลุ่มหนึ่งคือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งรวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในการทำงานและเป็น

สมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะในกลุ่มแรก เช่น สถาบัน Schoonover Associates ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ทักษะติดกับสมรรถนะ โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายไว้ในเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะกับความรู้ สมรรถนะจะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ความรู้เพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะสามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงจะถือว่าเป็นสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะกับทักษะ จะพบว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างชัดเจน ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะกับทัศนคติแรงจูงใจ พบว่าสมรรถนะนั้นไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่จะเป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของคน ในแนวคิดของสถาบัน Schoonover Associates ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจ ไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ทำให้เกิดสมรรถนะขึ้น

กล่าวโดยสรุป ในแนวคิดของผู้วิจัย สมรรถนะ ประกอบขึ้นด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ทำให้บุคคล มีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าบุคคลอื่น โดยที่คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล ทั้งนี้ สมรรถนะมิได้เกิดขึ้นจากพรสวรรค์ แต่เกิดขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้ในตัวบุคคลแต่ละคน และสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างคนดี คนเก่ง กับบุคคลทั่วไป

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมักมีการอธิบายเชิงวิชาการในรูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือส่วนที่เป็นองค์ความรู้ และทักษะของบุคคลที่มีอยู่ และส่วนที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลภายนอกอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทหลักคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่รับผิดชอบ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competencies Model) เป็นการจับกลุ่มของสมรรถนะขององค์กรหรือของหน่วยงาน โดยรูปแบบดังกล่าวกำหนดได้จากวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยมหลัก (Core Values) หรือแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ รูปแบบของสมรรถนะมักประกอบด้วยประเภทหรือกลุ่มของสมรรถนะ โดยทั่วไปประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ

1. Core Competency เป็นสมรรถนะหลักที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กร คาดหวังให้พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2. Managerial Competency หมายถึงกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชาลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. Functional Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ของกลุ่มงาน ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์ เป็น Functional Competency ของพนักงานทุกตำแหน่งในงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. Job or Technical Competency หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี Job or Technical Competency ต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน

5. Personal Attributes เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคล มีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จในงานของแต่ละบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่นได้อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมา กำหนดเป็นสมรรถนะ การวิเคราะห์ตำแหน่งงานซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือ การปรับปรุงการทำงานใหม่ เป็นต้น ส่วนวิธีการวัดสมรรถนะจะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัย

วิธีการหรือการใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ประวัติการทำงานของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เนื้องาน ผลการสัมภาษณ์ ศูนย์ประเมิน การประเมินรอบด้าน แบบ 360 องศา

การนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการคือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะใน แต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้าง เพื่อให้สอดคล้องกับการวางกลยุทธ์ขององค์กร
2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) ซึ่งสมรรถนะสามารถนำมาใช้กำหนดค่าจ้างได้
3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน
4. การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ
5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและการพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดสุดของแต่ละคน
6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะต้องช่วยเหลือให้ก้าวหน้าอย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอด จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป
7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม
8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า “วงจรกิจคุณภาพ” มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่

การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถ ทั้งการติดตามการทำงาน การประเมินผลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

นอกจากนี้ การประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการได้โดยการแต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงานโดยการระดมสมอง การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่สำคัญ การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร การออกแบบหลักสูตรเพื่อรองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก ตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

องค์ความรู้เรื่องสมรรถนะได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่าง ๆ ของการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับต้น องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมาย ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมในการทำงาน การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องรู้ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง สิ่งสำคัญต้องเข้าใจว่าสมรรถนะคืออะไร นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เช่น หากนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน สิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาที่คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดมาจากการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นที่สมรรถนะ ได้ถูกนำมาใช้ในหลายองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานด้านการบริหารงานบุคคล จากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับการดำเนินการเลือกสรรคนเก่ง คนดี เข้ามาทำงานในระบอบราชการนั้น

จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการหลายด้าน ที่สำคัญได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเป็นธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

หลักความสามารถ หมายถึง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยคำนึงถึงสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ส่วนราชการต้องพิจารณาว่าสมรรถนะใดที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ แล้วนำไปกำหนดเกณฑ์ที่สามารถประเมินได้ การเลือกใช้เครื่องมือประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างถูกต้องมากที่สุด สามารถเชื่อถือได้และเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

หลักความเป็นธรรมหมายถึง การปฏิบัติต่อผู้สมัครทุกคนด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเดียวกันในทุกขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร และดำเนินการอย่างเป็นกลางในรูปของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถ ที่วัดเชิงปริมาณ ได้ยากกว่า หากมีการใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลายส่วนประกอบกัน หรือใช้การสัมภาษณ์มาประเมินสมรรถนะ ส่วนราชการต้องทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ เป็นมาตรฐาน

หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสรรหา และเลือกสรร โดยที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ ส่วนราชการต้องสามารถให้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะของผู้สมัครแต่ละคนอธิบายเหตุผลที่ทำให้ผ่าน หรือไม่ผ่านการเลือกสรร ทำให้ผู้สมัครเข้าใจอย่างชัดเจนและยอมรับผลการเลือกสรรจากการดำเนินการนั้น

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในการสรรหา และเลือกสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความคุ้มค่านี้จึงไม่ใช่เพียงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับส่วนราชการด้วย

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ที่เป็นได้อย่างชัดเจนคือ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า IDP (Individual Development Plan) ของพนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาขึ้นมาก ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ในการนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรม การจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ช่วยให้บุคคลในองค์กร หรือกลุ่มในองค์กร และองค์กรเองมีสมรรถนะสูงขึ้น ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่าบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา

และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน นอกจากนี้มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-6) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลกเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญก็คือ เทคโนโลยีใหม่ ที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากร จำเป็นที่จะต้องมีความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการทักษะใหม่ ๆ ประกอบกับประเทศ และองค์กรเป็นระบบเปิด จึงต้องมีการแข่งขันตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยพิจารณาว่าบุคลากรเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นอกเหนือจากทุนอื่น ๆ ในองค์กร ที่จะต้องรู้จักใช้และพัฒนาให้เกิดผลดีกับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

การพัฒนาสมรรถนะนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนระหว่าง สมรรถนะของงาน กับสมรรถนะของบุคคล ซึ่ง Kierstead (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.: 7) กล่าวว่า ความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงาน กับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำ ความเข้าใจสมรรถนะ สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competence) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competency or Area of Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี แต่ถ้ามอง ในแง่ของคนแล้วจะมองว่าแล้วคนต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้ เช่น อาจต้องเป็น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น

การดำเนินการในด้านสมรรถนะของส่วนราชการเองก็มักพบว่ามีความสับสนระหว่าง สมรรถนะของงาน (สิ่งที่บุคคลต้องทำงาน หรือต้องทำหน้าที่ในงาน) กับสมรรถนะของคน (คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดี) เช่นเดียวกัน ซึ่งความสำคัญของการทำความเข้าใจในส่วนนี้ จะอยู่ที่การนำไปใช้ในการบริหารผลงาน เพราะหน้าที่ในงานจะถูกประเมินแยกจากสมรรถนะ และมีการให้น้ำหนักกับสองส่วนนี้แตกต่างกัน

การดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานในภาค ราชการพลเรือนไทย สมรรถนะจะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบ จำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อ ที่จะใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) สำหรับการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น การจัดกลุ่มงานนี้เป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดให้งานที่มีลักษณะ วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ผู้ที่ดำรง

ตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นสายงานใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทยได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational

Skill Services)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

การกำหนดสมรรถนะตามระบบการบริหารราชการแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดต้นแบบของสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน กับสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคนและผลประกอบการโดยรวมขององค์กร ผู้ที่เริ่มนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นคนแรกคือ C.K Prahalad and Gary Hamel (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ 2548: 19-20) ซึ่งบุคคลทั้งสองได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือ Competing for the Future ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการนำสมรรถนะหลักเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้า

ทั้งหมดขององค์กรมาใช้” C.K Prahalad and Gary Hamel ได้ให้คำนิยามสมรรถนะหลักไว้คือ กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรตั้งใจสร้างหรือกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักจะมีความสัมพันธ์กับงาน และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งก็คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดขึ้นมาก่อน เพราะสมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรและของบุคคลนั้นต่อไป นอกจากนี้ สมรรถนะหลัก C.K Prahalad and Gary Hamel ยังได้แบ่งออกเป็นอีก 2 ประเภท ได้แก่สมรรถนะหลักขององค์กร กับสมรรถนะหลักของบุคคล ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กรกับสมรรถนะหลักของบุคคลคือ สมรรถนะหลักขององค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่เป้าหมายในทางกลยุทธ์ ส่วนเป้าหมายสมรรถนะของบุคคลอยู่ที่เฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่าง ๆ ส่วนสมรรถนะของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากร ส่วนลักษณะงานนั้น สมรรถนะหลักจะเป็นระดับกระบวนการ แต่สมรรถนะหลักของบุคคลจะอยู่ในระดับกิจกรรมเท่านั้น และสมรรถนะหลักขององค์กรจะถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร แตกต่างจากสมรรถนะหลักของบุคคลจะถูกนำไปใช้เพียงเฉพาะตำแหน่งงาน กล่าวได้โดยสรุปว่า สมรรถนะหลักขององค์กรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะของบุคคลคือสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดให้สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) คือ พฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงจะมี 5 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงานจะมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อน หลัง ตลอดจนระบุเหตุและผลที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลาย และน่านาทัศนะ

3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) คือ ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) คือ เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการออกคำสั่ง ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปรกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการเค็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) คือ ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวโดยทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดย คาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คือ ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) คือ ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) คือ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) คือ ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่า รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

13. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ (Communication and Influencing) คือ ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้าวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน

14. สภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) คือ ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำปรับมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

16. วิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) คือ ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) คือ ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

19. การควบคุมตนเอง (Self Control) คือ การระงับอารมณ์ และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

20. การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

กล่าวได้ว่า สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสมรรถนะยังเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการประเมินสมรรถนะ จึงหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินก็คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุมงาน โดยการประเมินกระทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาลงในแบบบันทึกการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แบบบันทึกการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ครอบคลุมอีกทั้งยังเป็นหลักฐานในการสรุปผลในแบบสรุปฉบับจริงเมื่อครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นหลักฐานในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้กำหนดสมรรถนะหลักขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารการพัฒนาข้าราชการ โดยสมรรถนะหลักนี้ได้กำหนดขึ้นมาจากกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย

1. การคิดเชิงระบบ
2. จิตสำนึกด้านการให้บริการ
3. จริยธรรม
4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
5. การทำงานเป็นทีม
6. ภาวะผู้นำ
7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ
8. ความรู้ด้านแรงงาน

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในระบบการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์) โดยระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ ระบบการคัดเลือกจึงเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสิทธิภาพสำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

มากยิ่งขึ้น ในด้านของการพัฒนา ในอดีตนั้นการพัฒนาอาจเน้นเพียงความรู้ และทักษะ แต่ในปัจจุบันระบบราชการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานมากขึ้น และหาแนวทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ ซึ่งการอบรมแบบอิงหลักสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นจะต้องมีคือ ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ ตลอดจนการติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง ส่วนในด้านการบริหารผลงาน หรือที่เรียกว่าการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์นั้น ถึงแม้ว่าการคัดเลือกจะเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักสมรรถนะ แต่การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น องค์กรอาจไม่สามารถรักษาบุคลากรที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของระบบราชการจึงต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่ได้รับมอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนจึงควรให้สัมพันธ์กัน เป็นการให้ค่าตอบแทนให้เป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์โดยหลักการของการบริหารผลงาน คือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

2. แนวคิดการเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร โดยทั่วไปส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของคนในองค์กรให้มีลักษณะของการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าประสงค์ขององค์กร ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงให้ความสำคัญกับวิธีการหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่โดดเด่น

Leonard Nadler and Garland D. Wiggs (อ้างถึงในสำนักงาน ก.พ. 2547: 224) เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 แนวทาง คือ

1. การฝึกอบรม (Training) คือ การจัดกิจกรรมโดยมุ่งเน้นงานปัจจุบัน เพื่อให้ นำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ทันที เช่น นักบัญชี สอนวิธีการทำบัญชี

2. การศึกษา (Education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตแต่ยังคงเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักบัญชี สอนการบัญชีที่จะเอามาใช้ในอนาคต เช่นอาจจะมีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

3. การพัฒนา (Development) คือ การจัดกิจกรรมให้มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์กรในอนาคต

DeSimone and Others (2002: 10-12) กล่าวว่า หน้าที่ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วยหน้าที่ย่อย ๆ 3 หน้าที่ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (career Development) ซึ่งแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล ทั้ง 2 วิธีมีความใกล้เคียงกัน ในแง่ของวิธีการเสริมสร้างความรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติ แต่แตกต่างกันในแง่ของจุดหมาย กล่าวคือ การฝึกอบรมจะเน้นการสร้างเสริมความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้แก่บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การพัฒนาจะมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติงานที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบในอนาคต

2. หน้าที่ด้านการพัฒนาองค์กร การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้ไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่าเดิม เน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความรู้ใหม่และนวัตกรรมทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาสู่องค์การ และการพัฒนาองค์การยังเป็นความพยายามอย่างมีแบบแผนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

3. การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์การ การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ (Career management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่า และจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตนเอง และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

เสนห์ จุ้ยโต (2548: 211-217) ได้อธิบายว่า ในทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีจุดเน้นที่สำคัญ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรก มุ่งพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรม ให้มีความสำคัญต่อการป้อนองค์ความรู้ให้กับทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ ประการที่สอง มุ่งพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ (Learning by doing) เมื่อประมวลรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ในองค์กรรวมทั้งกายและใจโดยครอบคลุมการพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมสติปัญญา และจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะที่สำคัญคือ (1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) (2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) และ (3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาขององค์การที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 อย่างคือ ความรู้บกพร่อง ทักษะบกพร่องทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญห่องค์การเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญได้แก่ (1) การฝึกอบรมเข้าทำงาน (in-service training) และ(2) การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (prepromotional training) การฝึกอบรมที่กระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตร (off the job training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (On the Job Training = OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วยการสอนงาน (job Instruction) การให้คำปรึกษา (coaching) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (special assignment) การรักษาราชการแทน (acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (working groups) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองเป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัยจากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

4. การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environmental Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิดและบรรยากาศการเรียนรู้ ความรู้สึกว่ายากเรียนรู้คือหัวใจที่สำคัญ การจัดให้มีการศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) หรือมุมสนทนา (Learning Corner) หรือห้องสมุดอัตโนมัติ (Electronic Library) จึงเป็นวิธีหนึ่งของการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551: 5-14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการศึกษา การพัฒนาในงาน และการฝึกอบรม กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึง การจัดส่งผู้ปฏิบัติงาน/ พนักงานเข้ารับการศึกษเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษาต่าง ๆ รูปแบบที่สำคัญของการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน (Development) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ / ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน (coaching) การแนะนำงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติมได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่าง ๆ ที่องค์การหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งท้าทายในสังคมที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ ทักษะ และมีสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนจะต้องมี

ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร จึงอาศัยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสมรรถนะหลัก เนื่องจาก เป้าประสงค์หลักเป็นการพัฒนาบุคลากร และองค์กรเช่นเดียวกัน อีกทั้งสมรรถนะเป็นหนึ่งในแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการและเทคนิคการพัฒนามีความหลากหลายและมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะสูงไปสู่

ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นการเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะได้ดีและรวดเร็วขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก 3 วิธี คือ การพัฒนาสมรรถนะโดยการฝึกอบรม (Training) การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนา (Development) และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการศึกษา (Education)

2.1 การฝึกอบรม (Training)

Joseph, B. Kingsbury (1957: 58) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานให้หมดไป

John, M. Ivancevich (2001: 379) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) ให้ความหมายของการฝึกอบรมรวมถึงการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึงกระบวนการที่พยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

Louis, R. Gomez-Mejia and Others (2001: 260) (อ้างอิงในไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต

Beach (1970: 193) ก็ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และเสริมสร้างความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่อง โดยเฉพาะ เพื่อพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่ต้องการ

ภิญโญ สาธร (2517: 442) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึงกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 179) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคล แผนใหม่ ว่าการฝึกอบรม คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์

เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

พรรณราย ทรัพย์ประภา (2529: 275) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึงเป็นกระบวนการให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีคุณค่า มีความรู้ ความเข้าใจและ มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในการทำงานใน ความรับผิดชอบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 1329) ได้ให้นิยามไว้ว่า อบรม คือ แนะนำ พร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนติดเป็นนิสัย แนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่อง ที่ต้องการ บ่มนิสัย ขัดเกลานิสัย หรือแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542: 12) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกัน ขององค์การ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-5) ได้อธิบายถึงการฝึกอบรมว่าหมายถึง การที่พยายามทำให้บุคคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) การทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับ สภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบในการ เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรทราบถึงทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการปรับปรุง และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการทำงาน เกิดทักษะและความชำนาญ จากการเรียนรู้

2.1.1 ความจำเป็นของการฝึกอบรม การบริหารจัดการภายในองค์กรปัจจุบัน การฝึกอบรมได้กลายเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นอย่างมากของทุกองค์กร เพราะเป็นวิธีการพัฒนา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความจำเป็น ที่องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากร ดังนี้

มณูญ ไชยทองศรี (2544: 16) กล่าวว่า หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องการ ฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษาจำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะทัศนคติที่ดี และเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น ๆ จึงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุด ทั้งในด้านเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาด สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

สหชาติ ไชยรา (2544: 22 - 25) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมว่ามาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ คือ บุคลากรในองค์กร ถ้าพนักงานผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นได้

2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างไปจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนงานกว้าง ๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงานขององค์กร ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัด

กิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว
ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำงาน จะต้องให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร เกิดขึ้นจากความ
จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรม
จะช่วยให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบวก การยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงของสังคม นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา
งานในหน้าที่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน และการบริหารจัดการภายในองค์กร

2.1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร
และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร หรือกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการบริหาร
จัดการภายในองค์กร ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 200) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้นมีการติดต่อ
ประสานดีขึ้น

2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ
ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมสามารถช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาที่มาทำได้มากขึ้น

5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน

สุพล เพชรานนท์ (2542: 16-17) กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม 9 ประการ ดังนี้

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่
และผู้มีประสบการณ์แล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณงาน

2. ทำให้ประหยัด การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลง บางงานสามารถลด
ขั้นตอนการทำงานลงได้ ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ลดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ลง
การทำงานน้อยลง งานเสียน้อยลง อัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลงและความไม่พอใจ
ระหว่างพนักงานลดน้อยลง

3. พัฒนาคุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกอบรมช่วยให้เกิดความ
กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาวิธีการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

4. ทำให้ขวัญของคณงานดีขึ้น ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ช่วยย่นระยะเวลาเรียนรู้งาน ในกรณีรับพนักงานใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่การงาน หากปล่อยให้เรียนรู้งานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน จะต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดความเสียหายต่องาน การฝึกอบรมช่วยทำให้พนักงานปฏิบัติงานนั้นได้ถูกต้องทันทีหลังจากผ่านการฝึกอบรม

6. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาให้คำแนะนำแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บริหารจะได้ใช้เวลาสำหรับการคิดพัฒนางานในด้านอื่นมากขึ้น

7. สร้างเสริมเจตคติที่ดีต่อองค์กร การฝึกอบรมจะช่วยสร้างความเข้าใจในค่านโยบาย จุดประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรได้ถูกต้องตรงกัน อันจะส่งผลให้ได้รับความสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

8. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งด้านความรู้ความคิด ด้านเจตคติ และด้านทักษะปฏิบัติ จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้องเต็มความสามารถ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

9. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงาน เป็นการบ่งบอกถึงการได้รับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ เป็นไปในลักษณะใด และระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

Wexley and Latham (1981: 4-5) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีจุดหมายดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับการทำงานที่เกี่ยวกับการเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของแต่ละหน่วยงาน
2. เพื่อเพิ่มทักษะหรือความชำนาญ เช่นการรักษาความปลอดภัย หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อื่นๆ ยังเป็นการสร้างเพื่อให้เกิดความชำนาญ เพื่อจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้นและรวมถึงการ ตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย
3. เพื่อเป็นการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะเน้น จุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการเพิ่มทักษะและความชำนาญ แต่ถ้าหากคนมีความรู้และทักษะในการทำงานดีแต่ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำ

ให้คนนั้นไม่นำเอาความรู้และทักษะที่ตนมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น การฝึกอบรมก็จะไม่เกิดผลดังที่กำหนดไว้

น้อย ศิริ โชติ (2524: 12-13) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์สำคัญ

2 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อเป็นการให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถเพื่อเป็นการสืบเปลี่ยน โยกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน และเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

ประพันธ์ สุริหาร (2537: 143) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในงานปัจจุบัน
2. เพื่อเตรียมพนักงานให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์
4. การฝึกอบรมจะทำให้ห้องค้การนั้นเข้มแข็งขึ้น
5. เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถยึดอาชีพนั้นตลอดไป

ธงชัย สันติวงศ์ (2535: 171) กล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมไว้ว่ามักจะจัดขึ้นด้วยการดูผลต่าง ๆ และตามความจำเป็น คือ เพื่อที่จะยกระดับปริมาณผลผลิต คุณภาพของผลผลิต ลดต้นทุนของงานที่จะเสียหาย ต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร ลดอุบัติเหตุ ลดอัตราการลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่การทำงาน

2.1.4 กระบวนการฝึกอบรม จากเอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม”, การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532 ได้ให้ความหมายของกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือ ขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจน ประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายดังนี้

1) *การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม* หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาเรื่องใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่ากลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็นโครงการฝึกอบรมให้ หรือเพียงแต่ส่งไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง ด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ ซบซอนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีหลายวิธี เช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2) *การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม* หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่าปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้นมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละ หัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการ กำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอน และเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกล่วงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มใจยิ่งขึ้น

3) *การกำหนดโครงการฝึกอบรม* คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรดังที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการระบุนรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความ จำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่าง ๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม วันเวลา สถานที่อบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่าง ๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดของการฝึกอบรม โดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อตนเอง

4) *การบริหารโครงการฝึกอบรม* การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตร ฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมพอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินงานธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลัก ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้าอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกันยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุมให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมละลายพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรม อันจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรม ได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้น อาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5) *การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม* ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึง ถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่า จะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไร และจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้ เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้ว ผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้อง ทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองก็ต้องนำผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับใช้พิจารณาประกอบในการจัด ฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้ง/รุ่นถัดไปใน ขั้นตอนของการหาความจำเป็นใน การฝึกอบรมว่า ควรจะต้องมีการพัฒนา หรือปรับปรุง หลักสูตร หรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตาม วัตถุประสงค์ ของโครงการเพิ่มขึ้น

Ivancevich (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-37) ได้อธิบาย กระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) *การประเมินความต้องการ (Need Assessment)* การศึกษาและวิเคราะห์ ความต้องการการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรก โดยจะมีการศึกษาหาความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

(1) *ระดับองค์การ (Organizational analysis)* เป็นความต้องการของ องค์การ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่องาน จึงต้องมีการศึกษาความต้องการ ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่สำคัญคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน

ทรัพยากรมนุษย์ ความเจริญเติบโต และเป้าหมายการตลาดที่จะต้องนำไปประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถพิเศษของพนักงาน โครงสร้างองค์กร บรรยากาศ และประสิทธิภาพของงาน

(2) การวิเคราะห์งาน (Task and Knowledge, Skill and Ability: KSA analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่พิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการศึกษางานที่ทำ จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากผู้ปฏิบัติ หัวหน้างาน และผู้เชี่ยวชาญ

(3) การวิเคราะห์ระดับบุคคล (Person analysis) ก็เป็นสิ่งที่ต้องศึกษาหาความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานว่า ถ้าต้องทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ตัวเขาเองต้องการข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง มีการตรวจสอบผลงานของผู้ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดหรือกับผู้ร่วมงานเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

หลังจากรู้ความต้องการทั้ง 3 ระดับแล้ว ก็จะนำเอาข้อมูลของความต้องการดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการและเตรียมพร้อมในอนาคต

2) การดำเนินการฝึกอบรม (Training and Development) เป็นขั้นปฏิบัติ ตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะต้องกำหนดและเลือกปัจจัยในการฝึกอบรม เช่น วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น ในขั้นนี้เป็นเรื่องของ การประสานงาน การให้บริการ และการควบคุมการฝึกอบรมให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

3) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นกระบวนการวัดผล และหาข้อมูลต่าง ๆ ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ได้รับความตอบแทนคุ้มค่างบค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านร่างกาย เวลา ทุนทรัพย์ และแรงสมอง เพื่อจะได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ในขั้นนี้จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ต่าง ๆ รวมถึงเลือกตัวแบบการประเมิน เช่น CIPP Model หรือ CIRO Model เป็นต้น

2.1.5 ประเภทของการฝึกอบรม การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรม มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่งหลายวิธีดังนี้ คือ

1) แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น

(1) การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่เป็นจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน รวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน

(2) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (*In-Service Training*) เป็นการฝึกอบรมซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากร ห้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2) แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

(1) การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (*On the Job Training*) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้น ๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับ อาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการ ฝึกปฏิบัติ ของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอน และรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ไว้แล้ว

(2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (*Off the Job Training*) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (*On the Job Training*) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงานทันทีกรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหายหรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (*Classroom Training*) คือ จะเน้นถึงการจัด ให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละมาก ๆ ตั้งแต่ 10 - 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิค การบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ การสาธิต เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

(3) การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ ทำงานประกอบกัน

3) แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(1) การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะราย ตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็น อบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิค ทางการบริหาร อื่นๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากร ซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกันทีละจำนวนมาก ๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั้นเอง

4) แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์การ แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรใน หน่วยงานหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5) แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรม ในโครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะเชื่อมโยง ไปถึงลักษณะ ของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

(1) การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์การ เพื่อให้ความรู้ทั่ว ๆ ไป ในลักษณะ ที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์การ เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถ เฉพาะสำหรับบุคลากร ในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็น ในการฝึกอบรม ของตำแหน่งนั้น ๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงาน ได้มากกว่าการฝึกอบรม แนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากร เฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ ก็อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรมสามารถกำหนดหลักสูตร ที่เป็นความจำเป็น ในการฝึกอบรม เฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

6) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกเป็น 3 ประเภทคือ

(1) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็น

ในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่า เจ้าหน้าที่ไม่สามารถจกรายงานการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจกรายงานการประชุมขึ้น

(2) การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้น เมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคล หรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิม ในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผนจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรับจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

(3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มีปัญหา หรือมีแผนในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาว มุ่งที่จะพัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กรโดยรวม ดังที่มักจะมีคำกล่าวว่า การอยู่นิ่งเฉยไม่พัฒนาก็คือการถอยหลังไปเรื่อย ๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531: 111-113) จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนทำงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลานั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิและหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับตลอดจนนโยบายขององค์การว่าอย่างไร

2. การฝึกอบรมการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมการสอนงาน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงานการฝึกอบรมการทำงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการธุรกิจ เพราะเป็นการฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ โดยการฝึกอบรมกันในโรงงาน จึงมีการเรียกการฝึกอบรมประเภทนี้ว่าเป็น Shop Training

3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยทั่วไปการบริหารงานในหน่วยราชการ และองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด การบริหารระดับกลางและการบริหารระดับต้น

เจ้าหน้าที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้รับการฝึกอบรมและขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วถือว่า ผู้บังคับบัญชามีความต้องการในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือ ความรอบรู้ งาน ความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ ความชำนาญในการนำคน หรือ การใช้ภาวะผู้นำ ความชำนาญในด้านการวางแผน ความชำนาญในด้านการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือเรียกว่า การพัฒนานักบริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา ทั้งที่เป็นปัญหา นโยบาย และปัญหาทางปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-40) จำแนกประเภทของการฝึกอบรม

ไว้ 3 ประเภท ได้แก่

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training) เป็นการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว

2. การปฐมนิเทศ (Orientation)

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training)

3.1 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training) เช่น การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง การฝึกอบรมภายนอก (Outdoor-Oriented Programs)

3.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory training) เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในการสอนงาน ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน ทักษะในการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ

3.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ (Managerial training) เช่น เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การจูงใจ

3.4 การพัฒนาผู้บริหาร (Executive training) เช่น ทักษะการจัดการ (Management Games)

2.1.6 เทคนิคการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จเพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรม หรือวิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดความรู้ ความเข้าใจ ทศนคติ และความสามารถหรือทักษะได้อย่างรวดเร็ว อันเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้พยายาม คิดเทคนิค การฝึกอบรมใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เทคนิคการฝึกอบรม อาจแบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 14 วิธี คือ

1) **การบรรยาย (Lecture)** การบรรยาย เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความคิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้ประกอบกับเทคนิคอื่นๆ ได้ แต่มีจุดค้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทางเดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัดโอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมีความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยาย ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความสนใจเกิดความกระจำงเกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้วอาจคิดว่าการบรรยายเป็นสิ่งที่ง่าย สามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัวในการบรรยาย กับการบรรยาย

2) **การอภิปราย (Discussion)** การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในปัญหาหรือเรื่องเดียวกัน ต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณาโดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน

(1) **การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)** เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะมีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผลโต้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกันเพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และในตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) **การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion)** เป็นการอภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้าน มาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) *การสาธิต (Demonstration)* เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้เห็นการปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้าย การสอนงาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ

4) *การสอน (Coaching)* เป็นการแนะนำให้ผู้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือ สอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริง ๆ

5) *การระดมสมอง (Brainstorming)* เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่ เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใด ๆ ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ ความคิด หรือข้อเสนอทุกอย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกกันกรองอีกชั้นหนึ่ง คั้งนั้น พอเริ่มประชุมต้องมีการ เลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเสียก่อน วิธีการผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเสนอความคิดเห็น แล้วช่วยกันสรุป

6) *การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session)* เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คนเพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็น ปัญหาเดียวกันหรือต่างกันในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้อง เลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการ แล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ ประชุมใหญ่

7) *กรณีศึกษา (Case Study)* เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอา เรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริง ๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะใช้ หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมา โดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรง วัตถุประสงค์ขั้นต้นของการศึกษาจะเริ่มด้วยหลักการ และการให้ภาพต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหา จากนั้นผู้เข้าฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นคว้าหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกรณีที่น่าเสนอ ภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับ การอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหาจะต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้ศึกษาได้เห็น จุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหา กรณีศึกษาเหมาะ สำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญ ของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้

ที่จะเข้าสู่ระดับมืออาชีพ ส่วนเรื่องการสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะใช้ได้คือการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

8) การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถามแสดงข้อเท็จจริง ปรีกษาหรือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร โดยวิทยากรพูดให้ฟังแล้วผู้ฟังสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

9) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริงอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขันเป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้น ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมช่วยกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง ได้รับความรู้โดยไม่รู้ตัว

10) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาท ให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาแนวเดียวกัน ซึ่งต่างจากกรณีศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเนื้อหาแล้วต้องจินตนาการและตีความหมายของปัญหาในบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้ นอกจากนี้หลังการแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ พร้อมกันทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยได้ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อการแก้ปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องเตรียมเรื่อง เนื้อหา และบทบาทข้อตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้าอบรม เพื่อให้การแสดงบทบาทได้สมจริง และในการแสดงผู้ให้การอบรมเป็นเพียงแต่ให้ข้อมูลพร้อมทั้งชี้แจงได้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของตน ผู้แสดงจะแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของตนในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้ดูจะได้รับทราบเรื่องราวและปัญหาอย่างย่อ ส่วนรายละเอียดให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง หลักการแสดงบทบาท ผู้เข้ารับการอบรมจะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้วิเคราะห์ปัญหาจากพฤติกรรมที่แสดงบทบาทสมมติ พร้อมทั้งแสดงแนวทางในการแก้ปัญหา

11) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะ

บรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

12) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (*Field Trip*) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

13) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (*Workshop*) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ และปรับปรุงงาน

(2) การปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหารือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการจะอาศัยหลักวิชาการหรือหลักการที่วิทยากรได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

14) การอบรมด้านความรู้สึก (*Sensitivity Training*) เป็นการอบรมในลักษณะผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่ม ประสพการณ์ทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวังและความคับข้องใจของกลุ่มจะได้รับการแก้ไขปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของคนในกลุ่มอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนมากกว่าการเรียนรู้ จุดประสงค์ที่สำคัญของการอบรมด้านความรู้สึกเป็นการสอนให้เข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มพลวัต และพฤติกรรมของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ โดยแจ้งว่าสิ่งที่เรียนรู้จากกลุ่มจะได้รับการนำไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละคน

2.1.7 การพัฒนา (*development*) การบริหารจัดการในปัจจุบัน การพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่ไม่พอใจ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ทำให้มีความเจริญขึ้น มีความก้าวหน้าทันสมัยมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลนั้น ประกอบด้วยการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาโดยบุคคลอื่น ทั้งนี้ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546: 779) ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการของการ

เคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลง อยู่เสมอไม่อยู่นิ่ง

ไพโรจน์ นาคะสุวรรณ (2528: 194) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคล แต่ละคนก้าวไปในหน้าที่ที่สูงที่สุด ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับ องค์การดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นอย่างดี

เด่นพงษ์ พลตะคร (2531: 20-25) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วน ทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบ ที่สูงขึ้น ในองค์การได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมาย หน้าที่ให้ ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 22) ได้กล่าวถึง แนวคิดของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น องค์การจะต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และสามารถทำงาน แทนกันได้ เป็นการเพิ่มคุณค่าของบุคคล และเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ แนวคิดการพัฒนาบุคลากรอาจ เป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบาย และแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี ส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือกระบวนการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมาย งาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน เป็นต้น และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (Outputs) ได้แก่ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูล ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบ และเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป แนวคิดเชิงระบบนี้มีประเด็นที่สำคัญ คือ ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ องค์การก็ต้องมีปัจจัยนำเข้าที่สมบูรณ์ มีคุณภาพใส่เข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลนั้น องค์การควรเริ่มต้นจากการรับ คนดีเข้ามาทำงาน การจัดระบบการบริหารภายในองค์การที่ดี การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดสวัสดิการที่ดี ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม

การฝึกอบรมบุคลากร หรือการพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี สามารถผลิตผลงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถในขณะเดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย บุคลากรทุกประเภทขององค์กร แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตามถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวม ผสมผสานปัจจัยอื่น ๆ เพื่อให้ดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูกเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มากในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก และการพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้นั้นเอง เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาตนเองได้ กล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบัน เพราะการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากองค์กรใดมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ เปลี่ยนพฤติกรรมให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนาองค์กรได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การบริหารจัดการขององค์กรที่ดีที่สุดคือ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) *กิจกรรมทางการบริหาร* ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการ ประกอบด้วย การให้ทำงานแทนกันซึ่งเหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายให้บุคลากรทำงานในโครงการพิเศษ การมอบหมายให้ศึกษาวิธีการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยละเอียด และการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

2) *กิจกรรมทางการอบรม* เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ เช่น การจัดฝึกอบรมกันเองภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงโดยการให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา การสอนงาน การนิเทศงาน

3) *กิจกรรมด้านการวางแผนการพัฒนาอาชีพ* เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดให้เป็นนโยบายขององค์กร ที่จะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยการระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใด และเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นให้

4) *กิจกรรมระหว่างพนักงาน* มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง ซึ่งผลที่องค์กรจะได้รับ คือ การพัฒนาตนเองของบุคลากรในหลายด้าน ทั้งในด้านของการทำงานแบบเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อใช้แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน การรู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการสร้างนิสัยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้ อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น

การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลนั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องตระหนักว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนชนิดหนึ่งที่ต้องการผลตอบแทนที่ดีมาสู่องค์กร การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรจึงควรเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดการสูญเปล่า ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน การพิจารณาถึงนโยบายขององค์กร และการพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างคนกับงาน

ปภาวดี ประจักษ์สุภานิติ (2549: 5-42) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาอาชีพหมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ (career management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้

ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเองเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่าและจุดเด่น/จุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆภายในองค์กร ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตน และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

การพัฒนาอาชีพว่า เป็นส่วนหนึ่งของการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลย์อาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้งานทำในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน การพัฒนาอาชีพยังเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นสู่บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาอาชีพในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง โดยองค์กรจะมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์กร การพัฒนาสายอาชีพในองค์กรในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นส่วนร่วมกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (career path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (challenging assignments) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการเสนอแนะ (performance feedback and coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (career-development workshop) และการเพิ่มพูนความรู้ (sabbaticals)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาองค์กร เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรพัฒนาตนเอง หรืออีกประการหนึ่งเกิดจากการพัฒนาโดยองค์กร ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนา อาจกระทำได้หลายแนวทางขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมความเหมาะสมขององค์กร และของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลหรือองค์กรจะเลือกแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญของการพัฒนาที่ควรต้องเริ่มต้นดำเนินการ คือ การวางแผนการพัฒนา

การวางแผนการพัฒนาอาศัยข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพ และข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ โดยการดำเนินการเพื่อวางแผนพัฒนา ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ประการได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคคล เป็นความรับผิดชอบของตัวบุคคลเอง โดยบุคลากรจะต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวเอง ประเมินความสนใจ และความสามารถของตนเอง รวมทั้งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสในความก้าวหน้า

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษา เป็นการดำเนินงานในส่วนขององค์การ ดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เพราะเป็นข้อมูลสำคัญที่แสดงระดับความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ และโอกาสความสำเร็จหรือศักยภาพของบุคลากร

(2) การให้คำปรึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนแรก ของกระบวนการในการพิจารณา เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับสายอาชีพในกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในระยะเวลาต่อมาซึ่งอาจ ดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชา ศูนย์ให้คำปรึกษาแนะแนว หรือศูนย์ประเมิน

(3) การกำหนดแผนพัฒนาอาชีพ ผลที่ได้จากการปรึกษาหารือ ร่วมกันระหว่างบุคลากรและตัวแทนฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชา ฝ่ายแนะแนวอาชีพ หรือ ศูนย์ประเมิน ได้แก่ รูปแบบความก้าวหน้าของอาชีพที่เป็นจริงได้ เป้าหมาย รวมทั้งแผนในการ พัฒนาตัวบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามลำดับขั้นความก้าวหน้าตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ซึ่ง อาจเป็นความก้าวหน้าและแผนพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาวก็ได้ แผนพัฒนานี้จะกำหนด ช่วงเวลาที่ควรให้การอบรมบุคลากร เนื้อหาสาระที่ควรพัฒนาในแต่ละช่วง เพื่อให้รับกับตำแหน่ง งานหรือหน้าที่งานเป้าหมายในช่วงต่างๆ

2.1.7 การศึกษา (education)

การศึกษา เป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลายาวนาน เป็นการเรียนตาม หลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือ สภากาการศึกษาแห่งชาติ ต้องใช้งบประมาณมากกว่า และมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพอย่างเดียวกันนั้น ยังจะมุ่งจัด ประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโต (Growth) และพัฒนาการ (Development) ให้กับผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ ซึ่งต่างจากการ ฝึกอบรมที่เป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติในโรงเรียน วิทยาลัย หรือ มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพื่อส่งเสริม หรือเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับบุคลากร

ในหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มั่นใจในการทำงานและตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษ ควรยึดหลักการศึกษิตตามความประสงค์ของบุคลากรเอง เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร ซึ่งองค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล การศึกษาในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนภาคค่ำหรือนอกเวลา การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การยึดหลักการศึกษิตตามความประสงค์ขององค์กรด้วยเหตุผลที่ว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที องค์กรจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Education) การศึกษาระหว่างประจำการ (In-service Education) เป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยไม่ได้มุ่งไปที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นสำคัญ และการศึกษาก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional Education)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 1104) ให้ความหมายว่า “ศึกษา” หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-46) การศึกษา (Education) หมายถึง กระบวนการพยายามที่จะทำให้บุคคลพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมด้านอื่นๆอันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-46) อธิบายถึงการศึกษาว่าประกอบด้วย 3 รูปแบบ คือ

1. การศึกษาในระบบ (Formal education) เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีชั้นเรียน มีการประเมินผล และที่สำคัญก็คือ การมีสถาบันหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเรียนการสอน เช่น การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาต่างๆตามที่นักศึกษาเคยผ่านมา เป็นต้น ในกรณีนี้ต้องการ

ต้องการใช้วิธีการนี้ในการพัฒนาบุคลากรก็สามารถทำได้โดยการส่งบุคลากรไปศึกษายังสถาบันการศึกษาตามความต้องการของหน่วยงาน หรือการประสานงานร่วมมือกับสถาบันที่จัดการศึกษามาให้บริการกับบุคลากรถึงในองค์กร เช่น การศึกษานอกโรงเรียน เป็นต้น หรือองค์กรอาจจะพัฒนาหลักสูตรขึ้นแล้วให้บุคลากรศึกษาอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด การศึกษาในระบบมีความสำคัญต่อบุคลากรในหลายด้านด้วยกัน เช่น การเพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์กร และทำให้องค์กรไม่ขาดแคลนผู้นำ เกิดความรู้ความชำนาญ

2. การศึกษานอกระบบ (Non-formal education) เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาระบบทางไกล เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีผู้สอนก็ได้ในบางครั้ง

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นการศึกษาที่เกิดจากความสมัครใจจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเราสามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา เช่น โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการโทรทัศน์ การสนทนากับเพื่อน การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) การที่บุคคลจะดำรงตนอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นปัจจุบันได้อย่างมีความสุข บุคคลจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ วิทยาการที่ก้าวหน้า เป็นปัจจัยเกื้อกูลการดำเนินชีวิต สมาชิกของสังคมที่ไร้ความก้าวหน้า ให้จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่กลายเป็นเครื่องมือสำคัญ ในอันที่จะเกื้อกูลกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิต ยุคนี้จึงเป็นยุคของการผสมผสานระหว่างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งเทคโนโลยีควบคู่กันไป สถาบันทางสังคมต่างๆ นอกเหนือจากสถานศึกษาที่มีอยู่ ได้มีบทบาทอย่างสำคัญในการให้การศึกษาในรูปแบบต่างๆ แก่ผู้เยาว์ และผู้ใหญ่ บ้าน วัด หน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายประเภทรวมทั้งสถาบันสื่อมวลชน ได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของประชากรมากยิ่งขึ้น เกิดแนวการศึกษาตามลักษณะการเรียนรู้ของบุคคล เป็น 3 แนว คือ การศึกษาในโรงเรียน (Formal Education) การศึกษานอกโรงเรียน (Non-Formal หรือ Out of School Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่กล่าวถึงกันอยู่เสมอ ในปัจจุบัน นอกจากนี้ ยังมีคำอีกหลายคำที่ใช้เรียกวิธีการจัดการศึกษา ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องกับรูปแบบการศึกษาข้างต้น เช่น การศึกษารายบุคคล การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาทางไกล การศึกษาระบบเปิด การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น

การศึกษารายบุคคล โดยทั่วไปหมายถึง การศึกษาด้วยตนเองตามความพร้อมของแต่ละคน โดยไม่ต้องมีผู้สอน แต่อาศัยบทเรียนที่สร้างขึ้นมาเป็นพิเศษ ที่จัดเนื้อหาและลำดับการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ที่เรียกว่า บทเรียนโปรแกรม การศึกษาจากสื่อมวลชนต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการศึกษาตามปกติวิสัย อาจถือว่าเป็นการศึกษารายบุคคลได้เช่นเดียวกัน

การศึกษาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาที่เป็นอยู่ตามโรงเรียน สถานศึกษาทั่วไป ซึ่งวิธีการจัดการศึกษา จะจัดให้เป็นกลุ่มๆ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้สะดวก และได้ผลดีพอสมควร

การศึกษาทางไกล (Distance Education) เป็นการจัดการศึกษาอีกแบบหนึ่งที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียนก็ได้มีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลจากสถานศึกษา สามารถศึกษาเล่าเรียนได้ โดยอาศัยสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือตำรา เทปบันทึกเสียง วิทยุทัศน์ รวมถึงสื่อมวลชนประเภทต่างๆ ด้วย ตัวอย่างของการศึกษาทางไกลในระบบโรงเรียนได้แก่ การศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนการศึกษาทางไกลที่เป็นการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้แก่ โครงการการศึกษาต่างๆ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

การศึกษาระบบเปิด (Open Education) หมายถึงการศึกษาที่มีการจัดแบบเปิด (Open) ในด้านต่างๆ เช่น เปิดหลักสูตร เปิดเวลาเรียน เปิดวิธีการเรียน เปิดสถานที่ ฯลฯ ยืดหยุ่นไปตามความเหมาะสมและความพร้อมของผู้เรียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสทางการศึกษาอย่างกว้างขวางทุกระดับ เช่น การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยเปิด และการจัดการศึกษารูปแบบต่างๆ ของกรมการศึกษานอกระบบโรงเรียน

การศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน ที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่เป็นผู้ใหญ่

การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หมายถึงการศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่ได้รับการศึกษาแล้วในระดับใดระดับหนึ่ง ให้ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้น ตามแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

ปัจจุบันระบบการศึกษาของประเทศไทยมี 3 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีระบบแบบแผน วัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการจัดการ กระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลและการ

ประเมินผลที่แน่นอน ชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักที่จะพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะที่พอเพียงและพร้อมที่จะทำหน้าที่ต่าง ๆ ในสังคมในอนาคต การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่มีโครงสร้างลำดับชั้น แบ่งระดับการศึกษา มีสถานที่เรียน หลักสูตรและเวลาเรียนที่แน่นอน มีแบบแผน กำหนดการวัดผลและประเมินผลเป็นไปตามเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย การศึกษาในระบบมี 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2) การศึกษานอกระบบ (*Non-Formal Education*) เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นโดยมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของคนในการพัฒนาตนเอง รูปแบบการศึกษานอกโรงเรียนมี 2 รูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวิชาชีพ การให้บริการข่าวสารข้อมูล และการเปิดสอนประกาศนียบัตรวิชาชีพทางไกล

3) การศึกษาตามอัธยาศัย (*Informal Education*) เป็นกระบวนการศึกษาตลอดชีวิตที่ทุกคนหามาและสะสมไว้ในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองจากประสบการณ์ ในชีวิตประจำวันและการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย สื่อที่เข้าถึงมากที่สุดคือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และนิตยสารที่ให้ความรู้หรือข้อมูลข่าวสาร

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษานั้น กล่าวได้ว่าทั้งการอบรม การพัฒนา และการศึกษาล้วนแล้วแต่มีลักษณะที่สำคัญที่คล้ายคลึงกัน โดยที่การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจง เน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงานซึ่งบุคคลนั้นปฏิบัติงาน หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจจะเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของบุคคล นั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด มีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสามารถประเมินผลได้จากการปฏิบัติงาน หรือจากผลงานภายหลังจากการได้รับการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคคล มีความหมายที่คล้ายกับการฝึกอบรม โดยที่การฝึกอบรม เป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคล มุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ หากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น กล่าวได้ว่าบุคลากรนั้นมีการพัฒนา หรือเป็นการพัฒนาบุคคล ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาจะรวมถึง การฝึกอบรม การสอนงาน หรือการนิเทศงาน รวมถึงการสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้

รักษาการแทน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น

ส่วนการศึกษาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ โดยมุ่งเน้นการสร้างคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ การศึกษาโดยทั่วไปเป็นการสนองความต้องการของบุคคลในการเตรียมความพร้อม หรือสร้างพื้นฐานในการเลือกอาชีพมากกว่าการมุ่งเน้นนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง นอกจากนี้ การศึกษาเป็นเรื่องที่สามารถกระทำได้ตลอดชีวิต และตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา ทั้ง 3 วิธี มีความแตกต่างในวัตถุประสงค์บางประการ กล่าวคือ การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented) การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ตรงความต้องการได้ (Job Oriented) ส่วนการพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่สังกัด

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของส่วนของวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม (2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) สมรรถนะด้านสติปัญญา (4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู (5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ (6) สมรรถนะด้านอื่นๆ

สุคนธ์ อุ่มสุข (2546) ศึกษาเรื่อง การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรรายละเอียดของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าระบบการวัดสมรรถนะ

ขององค์กรสำหรับนำไปพัฒนาใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะประเภทต่าง ๆ และตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร สำหรับกระบวนการประเมินสมรรถนะซึ่งสามารถนำผลที่ได้รับไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการผลงาน สมรรถนะมาตรฐานสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ได้รูปแบบการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับเป็นแนวทางในการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงรูปแบบตัวอย่างและอุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหาในขั้นตอนการดำเนินการ

เกษร เกิดหล้า (2547) ศึกษาเรื่อง ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายการพัฒนาและบริหารกำลังคน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเปรียบเทียบความพร้อมด้านสมรรถนะของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ข้าราชการที่มีอายุระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะมีความพร้อมสมรรถนะในการทำงานแตกต่างกัน ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน เรื่องกฎหมายแรงงาน และการใช้กฎหมายแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องความรู้เบื้องต้นด้านคอมพิวเตอร์และการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

สุจินดา ยิ่งรักศักดิ์ศรี (2547) ศึกษาเรื่องสมรรถนะการพยาบาลในการพยาบาลผู้ป่วยสูญเสียอวัยวะแขนขาที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์ : กรณีศึกษาในหอผู้ป่วยที่ดูแลผู้ป่วยที่สูญเสียอวัยวะแขน ขา ในแผนกศัลยกรรมโดยการฝึกรอบรม ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลผู้รับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถในการประเมินและให้การดูแลผู้ป่วยสูญเสียอวัยวะแขน ขา ที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์ได้

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการ ศึกษาเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในของโรงพยาบาลขอนแก่น และการหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ผลการศึกษาพบว่าระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการในภาพรวมด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทน

ผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านที่มีระดับสมรรถนะต่ำสุดได้แก่ด้านนวัตกรรมและการวิจัยทางการแพทย์ ส่วนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้นได้แก่ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วยการฝึกอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาคูงานและกิจกรรมพัฒนาทางการแพทย์ การพัฒนาด้านทักษะและประสบการณ์ ประกอบด้วยการสอน การสาธิต การฝึกปฏิบัติ มีระบบพี่เลี้ยง และปัจจัยเอื้อที่ส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนาประกอบด้วยการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การมอบหมายงาน มีการเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงจูงใจและมีระบบการประเมินที่อิงสมรรถนะเพื่อวัดผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน คณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในทัศนะของคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสารบรรณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริการการศึกษา ด้านงานนโยบายและแผน และด้านงานบริการวิชาการและวิจัย และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์ ผลการศึกษาพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้าน ย่อยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด

อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ (2547) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลกับการระดมพลังการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคล ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของสื่อบุคคลและผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การสื่อสารของสื่อบุคคลเพื่อการระดมพลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ประธานชุมชนเป็นสื่อบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งมีคุณสมบัติในเรื่องความเสียสละ มีความสามารถในการประสานงาน มีสมรรถนะในด้านการสื่อสาร โดยใช้ความรู้และทักษะในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม มีกลยุทธ์ทางการสื่อสารประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ (2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารทั่วไปเพื่อทราบ (3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อระดมคนเข้าร่วมประชุม (4) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง (5) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของชุมชน (6) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสอนหรือฝึกฝนชาวบ้านในเรื่องต่าง ๆ (7) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแสดงภาพลักษณ์ที่ดีของชุมชน (8) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษา (9) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้าง

ความศรัทธา ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของประธานชุมชน ประกอบด้วย (1) การมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ (2) มีจิตสำนึก (3) การทำงานที่ดี โปร่งใส มองเห็นเป็นรูปธรรม (4) มีความสามารถในการสื่อสาร (5) ผลประโยชน์ตอบแทนด้านจิตใจ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ได้แก่ (1) การไม่มีค่าตอบแทน (2) ไม่เป็นที่ยอมรับ (3) ขาดความพร้อมและการสนับสนุนจากครอบครัว (4) ประชาชนไม่เข้าใจระบบการทำงาน (5) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของประธานชุมชน

ดารารพร รักรักษา (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารสุขที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพและอำนาจการทํานายของปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การปกครองและการนิเทศ สภาพการทำงานและสวัสดิการ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมรรถนะด้านจริยธรรม ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในด้านหลักการบริหาร หลักคุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำ หรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายต้องการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงาน

สุดารักษ์ ประสาน (2548) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพของพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาตัวแปรที่อธิบายลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การส่งเสริมสุขภาพของบุคคล ครอบครัว ชุมชน (2) การพยาบาลฉุกเฉิน (3) หัตถการพยาบาล สุตินรีเวชกรรม (4) การพยาบาลศัลยกรรม (5) การให้วัคซีนและการวางแผนครอบครัว (6) การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล (7) การประเมินสภาพร่างกายและ

การคัดกรองผู้ป่วย (8) การพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและครอบครัว (9) การเจาะโลหิตและการให้สารน้ำ (10) การมีส่วนร่วมการป้องกันโรคในชุมชน

ชลิดา คงเมือง (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานมีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านองค์ความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงานที่ทำ ความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติ ความสามารถในการบริหารจัดการ (2) สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะในกระบวนการคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะด้านการสื่อสาร และทักษะด้านภาษาอังกฤษ (3) สมรรถนะด้านพฤติกรรม ได้แก่ มุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การกล้ายืนหยัดและแสดงออก การมีส่วนร่วมกับองค์กร การยืดหยุ่นอดทนต่อความกดดัน ความเป็นผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีจริยธรรม

กชกร จันทน์สุคนธ์ (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้าโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติ การเปรียบเทียบสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามภูมิหลังที่แตกต่างกันทางด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพ ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ได้แก่ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้ โดยหัวหน้างานที่มีระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน จะมีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวมต่างกัน

วัชรภรณ์ แสงคำ (2549) ศึกษาเรื่องสมรรถนะสภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะสภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีแรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสร้างควมไว้วางใจ/การเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับต่ำ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง ผลของการศึกษาจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลรวมทั้งพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเทคนิคและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่สังกัดในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 1,374 คน

การสุ่มตัวอย่างใช้การคำนวณจากสูตร ของ Yamane ดังนี้

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

ประชากร จำนวน 1,374 คน ค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 คน

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เลือกการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Quota Sampling) โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่ม แล้วเลือกบุคคลเข้ามาในกลุ่มตามสัดส่วนปริมาณประชากรในกลุ่มนั้น

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

| สังกัด | หน่วยงาน | ประชากร (คน) | กลุ่มตัวอย่าง (คน) |
|-------------|-----------------------------|-----------------|--------------------|
| ส่วนกลาง | หน่วยงานไม่สังกัดกอง | 8 | 2 |
| | สำนักงานเลขานุการกรม | 42 | 10 |
| | กลุ่มตรวจสอบภายใน | 3 | 1 |
| | กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร | 3 | 1 |
| | กองตรวจความปลอดภัย | 64 | 15 |
| | กองสวัสดิการแรงงาน | 21 | 5 |
| | กองการเจ้าหน้าที่ | 25 | 6 |
| | สำนักคุ้มครองแรงงาน | 231 | 54 |
| | กองนิติการ | 34 | 8 |
| | สำนักแรงงานสัมพันธ์ | 72 | 17 |
| | สถาบันความปลอดภัยในการทำงาน | 72 | 17 |
| | สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน | 68 | 16 |
| ส่วนภูมิภาค | ภาคเหนือ | 167 | 38 |
| | ภาคกลาง | 201 | 46 |
| | ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 184 | 42 |
| | ภาคตะวันออก | 41 | 9 |
| | ภาคใต้ | 138 | 31 |
| | รวม | 1,374 | 318 |

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ข้อมูล ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2551

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเพื่อทำความเข้าใจในด้านเนื้อหาที่จะนำมาสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาการสร้างแบบสอบถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสอบถาม
3. รวบรวมรายละเอียดจากข้อ 1 และข้อ 2 นำมาพิจารณาสร้างแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษาเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขโดยใช้วิธีการตรวจในเชิงประจักษ์
5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามโดยใช้วิธีการตรวจในเชิงประจักษ์ และนำผลการตรวจไปพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยใช้สูตร

$$IOC = \Sigma R/N$$

เมื่อ ΣR หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การให้คะแนนผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนให้คะแนนตามเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.90 ซึ่งถือว่าเนื้อหาสาระของคำถามที่สร้างขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ต้องการศึกษา

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงกับข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาช (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 แสดงว่าเครื่องมือที่สร้างขึ้นในการวิจัยครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือเป็นที่ยอมรับได้

การสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย มีวิธีการสร้างแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ค่าคะแนนตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale)

ระดับมากที่สุด ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับน้อย ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับน้อยที่สุด ค่าคะแนนเท่ากับ 1

ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ กำหนดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมากที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 4.21-5.00

ระดับความคิดเห็นมาก อยู่ในช่วงคะแนน 3.41-4.20

ระดับความคิดเห็นปานกลาง อยู่ในช่วงคะแนน 2.61-3.40

ระดับความคิดเห็นน้อย อยู่ในช่วงคะแนน 1.81-2.60

ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด อยู่ในช่วงคะแนน 1.00-1.80

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถามมโด้ กำหนดค่าคะแนนตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale)

ระดับมาก ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับปานกลาง ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับน้อย ค่าคะแนนเท่ากับ 1

ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ กำหนดดังนี้

ระดับความคิดเห็นมาก อยู่ในช่วงคะแนน 2.34-3.00

ระดับความคิดเห็นปานกลาง อยู่ในช่วงคะแนน 1.67-2.33

ระดับความคิดเห็นน้อย อยู่ในช่วงคะแนน 1.00-1.66

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอความร่วมมือข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเพื่อตอบแบบสอบถาม
2. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลของแบบสอบถามจากข้าราชการสังกัดส่วนกลาง จำนวน 152 ชุดและข้าราชการสังกัดส่วนภูมิภาค จำนวน 166 ชุด
3. รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวนทั้งหมด 318 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำไปวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์รายละเอียดดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูล ดังนี้
 - 1.1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ คุณวุฒิ ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และหน่วยงานที่สังกัด
 - 1.2 ประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก
 - 1.3 ประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก
 - 1.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมมติฐานต่าง ๆ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการใช้สถิติทดสอบ ได้แก่ การทดสอบค่าแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-Test และ F-Test ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยใช้การทดสอบของ LSD Test

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัย ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 318 ชุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติการให้เกิดประสิทธิผล
3. วิเคราะห์วิธีการเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก
4. วิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก
5. การทดสอบสมมติฐาน
6. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภท และวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก
7. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา

1. วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 สถานภาพส่วนบุคคล

| ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล | จำนวน | |
|------------------------|-------|--------|
| | คน | ร้อยละ |
| เพศ | | |
| ชาย | 117 | 36.80 |
| หญิง | 201 | 63.20 |
| รวม | 318 | 100 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล | จำนวน | |
|--------------------------------------|-------|--------|
| | คน | ร้อยละ |
| อายุ | | |
| 18-30 ปี | 37 | 11.63 |
| 31-40 ปี | 108 | 33.97 |
| 41-50 ปี | 120 | 37.73 |
| 51 ปีขึ้นไป | 53 | 16.67 |
| รวม | 318 | 100 |
| คุณวุฒิ | | |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 18 | 5.67 |
| ปริญญาตรี | 234 | 73.58 |
| ปริญญาโทขึ้นไป | 66 | 20.75 |
| รวม | 318 | 100 |
| สถานภาพการสมรส | | |
| โสด และหม้าย / หย่าร้าง | 163 | 51.06 |
| สมรส | 155 | 48.74 |
| รวม | 318 | 100 |
| ประเภทตำแหน่งงาน | | |
| ตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป | 13 | 4.10 |
| ตำแหน่งประเภทวิชาการ | 276 | 86.80 |
| ตำแหน่งประเภททั่วไป | 29 | 9.10 |
| รวม | 318 | 100 |
| ตำแหน่งในสายงานประเภทอำนวยการ | | |
| อำนวยการระดับต้น | 13 | 100 |
| อำนวยการระดับสูง | - | - |
| รวม | 13 | 100 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล | จำนวน | |
|-------------------------------------|-------|--------|
| | คน | ร้อยละ |
| ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ | | |
| ระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป | 65 | 23.55 |
| ระดับชำนาญการ | 135 | 48.91 |
| ระดับปฏิบัติการ | 76 | 27.54 |
| รวม | 276 | 100 |
| ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป | | |
| ระดับชำนาญงานขึ้นไป | 10 | 34.49 |
| ระดับปฏิบัติงาน | 19 | 65.51 |
| รวม | 29 | 100 |
| อายุราชการ | | |
| ไม่เกิน 5 ปี | 49 | 15.40 |
| 6 – 10 ปี | 72 | 22.64 |
| 11 – 15 ปี | 82 | 25.79 |
| 16 – 20 ปี | 55 | 17.30 |
| มากกว่า 20 ปีขึ้นไป | 60 | 18.87 |
| รวม | 318 | 100 |
| สังกัดหน่วยงาน | | |
| ส่วนกลาง | 152 | 47.80 |
| ส่วนภูมิภาค | 166 | 52.20 |
| รวม | 318 | 100 |

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63.20 และเป็นเพศชายร้อยละ 36.80 อยู่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 37.73 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี ร้อยละ 33.97 ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 16.67 และช่วงอายุ 18 - 30 ปี ร้อยละ 11.63 ตามลำดับ การศึกษา

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 73.58 รองลงมาในระดับปริญญาโทขึ้นไป ร้อยละ 20.75 และต่ำกว่า ปริญญาตรี ร้อยละ 5.67 ตามลำดับ ส่วนในด้านสถานภาพการสมรสส่วนใหญ่เป็นโสดและเป็นหม้าย / หย่าร้าง จำนวนมากที่สุดร้อยละ 51.06 รองลงมาสมรสแล้ว ร้อยละ 48.74 ตามลำดับ

สำหรับประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการ มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 86.80 รองลงมาอยู่ในตำแหน่งประเภททั่วไป ร้อยละ 9.10 และตำแหน่งประเภทอำนวยการขึ้นไป ร้อยละ 4.10 ตามลำดับ โดยตำแหน่งในสายงานประเภทอำนวยการ เป็นอำนวยการระดับต้นทั้งหมด ร้อยละ 100 ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการส่วนใหญ่เป็นระดับชำนาญการ จำนวนมากที่สุด ร้อยละ 49.27 รองลงมาเป็นระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 27.01 และระดับชำนาญการพิเศษขึ้นไป ร้อยละ 23.72 ตามลำดับ ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป เป็นระดับชำนาญงานจำนวนมากที่สุดร้อยละ 68.75 รองลงมาเป็นระดับปฏิบัติงาน ร้อยละ 31.25 ตามลำดับ ด้านอายุราชการในช่วง 11-15 ปี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 25.79 รองลงมาเป็นช่วง 6-10 ปี ร้อยละ 22.64 มากกว่า 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 18.87 ช่วง 16-20 ปี ร้อยละ 17.30 และไม่เกิน 5 ปี ร้อยละ 15.40 ตามลำดับ ส่วนหน่วยงานที่สังกัดส่วนภูมิภาคจำนวนมากที่สุดร้อยละ 52.20 รองลงมาสังกัดส่วนกลาง ร้อยละ 47.80 ตามลำดับ

2. วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผล

การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะหลักไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผล

| ประเภทสมรรถนะ | \bar{X} | S.D. | ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะหลักไปใช้ |
|---------------------------------|-----------|------|--|
| 1. การคิดเชิงระบบ | 4.00 | 0.62 | มาก |
| 2. จิตสำนึกด้านการให้บริการ | 4.27 | 0.56 | มากที่สุด |
| 3. จริยธรรม | 4.44 | 0.54 | มากที่สุด |
| 4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง | 4.49 | 0.58 | มากที่สุด |
| 5. การทำงานเป็นทีม | 4.03 | 0.80 | มาก |
| 6. ภาวะผู้นำ | 3.78 | 0.76 | มาก |
| 7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 4.05 | 0.67 | มาก |
| 8. ความรู้ด้านแรงงาน | 4.06 | 0.68 | มาก |
| ภาพรวม | 4.14 | 0.65 | มาก |

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมาได้แก่สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ สำหรับสมรรถนะหลักด้านความรู้ด้านแรงงาน ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ($\bar{X} = 4.44, 4.27, 4.06, 4.05, 4.03, 4.00$ และ 3.78) ตามลำดับ

3. วิเคราะห์วิธีการเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการฝึกอบรม

| การฝึกอบรม | \bar{X} | S.D. | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิภาพ |
|---|-----------|------|-----------------------------------|
| 1. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ | 4.01 | 0.60 | มาก |
| 2. การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงาน ให้ทำการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเหมือนจริง | 3.66 | 0.98 | มาก |
| 3. ทักษะในการรื้อปรับระบบ การปรับปรุงแก้ไขงาน และการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น | 3.31 | 0.97 | ปานกลาง |
| 4. การเสริมสร้างทักษะด้านการจัดการ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การจูงใจ | 3.63 | 0.73 | มาก |
| 5. การเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติในการบริหารงาน การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการ | 3.81 | 0.71 | มาก |
| 6. การใช้วิธีการและเทคนิคบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่างและการสัมมนา | 3.53 | 0.76 | มาก |
| 7. การระดมสมอง การทดลองเรียน การสอนงาน การประชุมกลุ่ม | 4.10 | 0.81 | มาก |
| 8. การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมุติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ | 3.40 | 0.88 | ปานกลาง |
| 9. การฝึกอบรมด้วยตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล | 4.06 | 0.79 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 3.72 | 0.80 | มาก |

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมด้วยวิธีการระดมสมอง วิธีการทดลองเรียน วิธีการสอนงาน และวิธีการ

ประชุมกลุ่มเป็นวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.10$) รองลงมาได้แก่เทคนิคและวิธีการด้านการฝึกอบรมด้วยตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ด้านการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความชำนาญความสามารถและทัศนคติด้านการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ด้านการเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหาร การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ ด้านการให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงาน ให้ทำการฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง ด้านการเสริมสร้างทักษะด้านการจัดการ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำและการจูงใจ และด้านการใช้วิธีการและเทคนิคบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุม อภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่างและการสัมมนา จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06, 4.01, 3.81, 3.66, 3.63, 3.53$) ตามลำดับ ส่วนวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ และทักษะการปรับรื้อระบบ การปรับปรุงแก้ไขงานและการปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$ และ 3.31) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนา

| การพัฒนา | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|---|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 4.19 | 0.62 | มาก |
| 2. การฝึกการรับรู้ของบุคคลให้รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองแล้วปรับปรุงงาน การพัฒนาอาชีพ | 4.16 | 0.63 | มาก |
| 3. การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง การแสดงบทบาทสมมติ และเกมการบริหาร | 3.99 | 0.69 | มาก |
| 4. การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างวินัย และการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออกทางความคิด ความรู้สึกตนเอง และผู้อื่น | 4.16 | 0.71 | มาก |
| 5. การพัฒนาขีดความสามารถด้านการใช้ภาษาสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต | 4.10 | 0.67 | มาก |
| 6. การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ | 3.62 | 0.65 | มาก |
| 7. การพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนาการรายบุคคล | 3.85 | 0.77 | มาก |
| 8. การเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการโดยใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ | 3.62 | 0.69 | มาก |
| 9. การพัฒนาด้วยผู้บังคับบัญชา ด้วยตนเอง หรือเพื่อนร่วมงานด้วยการหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ การปฏิบัติราชการแทน การรักษาการในตำแหน่ง | 4.43 | 0.62 | มากที่สุด |
| รวมเฉลี่ย | 4.01 | 0.67 | มาก |

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าวิธีการและเทคนิคการพัฒนาด้านการพัฒนาด้วยผู้บังคับบัญชา ด้วยตนเอง หรือเพื่อร่วมงานด้วยการหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ การปฏิบัติราชการแทน การรักษาการในตำแหน่ง ($\bar{X}=4.33$) เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จมากที่สุด สำหรับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาด้านการเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ด้านการฝึกการรับรู้ของบุคคลให้รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองแล้วปรับปรุงตน การพัฒนาอาชีพด้านการพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออกทางความคิด ความรู้สึกตนเองและผู้อื่น ด้านการพัฒนาขีดความสามารถด้านการใช้ภาษาสื่อสาร การใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ด้านการพัฒนาผู้บริหารโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง การแสดงบทบาทสมมติ และเกมการบริหาร ด้านการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ด้านการประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และด้านการเสริมสร้างความรู้และพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการโดยใช้อองค์ความรู้ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จมาก ($\bar{X}= 4.19, 4.16, 4.16, 4.10, 3.99, 3.85, 3.62$ และ 3.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการศึกษา

| การศึกษา | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|---|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอนมี การประเมินผล | 4.17 | 0.72 | มาก |
| 2. การศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุ และ วิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง | 3.84 | 0.70 | มาก |
| 3. การศึกษาตามอัธยาศัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถ เรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ตลอดเวลา | 3.38 | 0.65 | ปานกลาง |
| 4. การศึกษาเรียนรู้ การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวัง และ การพัฒนาความรู้ควบคู่กับคุณธรรม | 3.60 | 0.78 | มาก |
| 5. การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่ง การเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ | 3.84 | 0.63 | มาก |
| 6. การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่าน ประสบการณ์ หรือเรียนรู้โดยการกระทำ | 3.80 | 0.79 | มาก |
| 7. การศึกษา การจัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากร | 3.53 | 0.71 | มาก |
| 8. การศึกษา/การเรียนรู้แนวใหม่โดยใช้แนวทางของทฤษฎีการ เรียนรู้สมัยใหม่ | 3.58 | 0.69 | มาก |
| 9. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล | 3.82 | 0.78 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 3.73 | 0.72 | มาก |

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการให้การศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าวิธีการและเทคนิคการพัฒนาด้วยวิธีการให้การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอนมีการประเมินผล ($\bar{X} = 4.17$) เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จมาก

สำหรับวิธีการและเทคนิคด้วยการให้การศึกษาในระบบ การศึกษาตลอดชีพไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้านการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ด้านการศึกษาด้วยตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล ด้านการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ ด้านการศึกษาเรียนรู้ การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวังและการพัฒนาความรู้ควบคู่กับคุณธรรม ด้านการศึกษา การเรียนรู้แนวใหม่ โดยใช้แนวทางของทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่ และด้านการศึกษา ด้านสภาพแวดล้อมและบรรยากาศองค์การ เพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากร (\bar{X} = 3.84 , 3.84 , 3.82 , 3.80 , 3.60 , 3.58 และ 3.53) เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จในระดับมากตามลำดับ สำหรับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาด้วยวิธีการด้านการศึกษาตามอักษยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ตลอดเวลา (\bar{X} = 3.38) เป็นวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักประสบความสำเร็จในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก

| วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|-------------------------------------|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การฝึกอบรม | 3.72 | 0.80 | มาก |
| 2. การพัฒนา | 4.01 | 0.67 | มาก |
| 3. การศึกษา | 3.73 | 0.72 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 3.82 | 0.73 | มาก |

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก (\bar{X} = 3.82) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า วิธีการและเทคนิคด้านการพัฒนา ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักเกิดประสิทธิผลมากตามลำดับ

4. วิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

การวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าระดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการฝึกอบรม

| การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการฝึกอบรม | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|----------------------------------|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน | 2.49 | 0.57 | มาก |
| 2. การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน | 2.10 | 0.48 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | 2.30 | 0.53 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรมในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 2.49 ด้านการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.10 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนา

| การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนา | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|--------------------------------|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน | 2.62 | 0.50 | มาก |
| 2. การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน | 2.10 | 0.48 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | 2.36 | 0.49 | มาก |

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.36 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาระหว่างปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 2.62 สำหรับการพัฒนานอกการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย 2.10

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการศึกษา

| การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการศึกษา | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|---|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การศึกษาในระบบ | | | |
| การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ | 2.42 | 0.61 | มาก |
| การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน | 2.25 | 0.57 | ปานกลาง |
| การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ | 2.11 | 0.50 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย | 2.26 | 1.68 | ปานกลาง |
| 2. การศึกษานอกระบบ | | | |
| การศึกษาทางโทรทัศน์/วิทยุกระจายเสียง | 2.07 | 0.49 | ปานกลาง |
| การศึกษาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต / อินทราเน็ต | 2.43 | 0.59 | มาก |
| การศึกษาระบบทางไกล | 2.20 | 0.53 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย | 2.23 | 1.63 | ปานกลาง |
| 3. การศึกษาตามอัธยาศัย | | | |
| การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง | 2.08 | 0.61 | ปานกลาง |
| การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการ | 2.07 | 0.59 | ปานกลาง |
| ค่าเฉลี่ย | 2.08 | 0.60 | ปานกลาง |
| รวมเฉลี่ย | 2.20 | 0.56 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการศึกษา ในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.20 เมื่อพิจารณาเป็น

รายด้านพบว่า การศึกษาในระบบทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลางสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 2.26 รองลงมาคือการศึกษานอกระบบ มีค่าเฉลี่ย 2.23 และการศึกษาตามอัธยาศัย มีค่าเฉลี่ย 2.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล

| การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ ความมี ประสิทธิผล |
|---|-----------|------|----------------------------------|
| 1. การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจต่อการพัฒนางาน ที่ทำประจำทั้งในระยะสั้น และระยะยาว | 2.62 | 0.51 | มาก |
| 2. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล | 2.41 | 0.56 | มาก |
| 3. การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการ วางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามแผน | 2.51 | 0.70 | มาก |
| 4. การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ ความสามารถในการเชิงการเป็น ผู้นำ | 2.42 | 0.53 | มาก |
| 5. การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความสามารถในการบริหาร จัดการที่มีประสิทธิภาพ | 2.64 | 0.50 | มาก |
| 6. การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการ ปฏิบัติงาน | 2.57 | 0.52 | มาก |
| รวมเฉลี่ย | 2.53 | 0.55 | มาก |

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจต่อการพัฒนางานที่ทำเป็นประจำ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการวางแผน แผนกลยุทธ์ การกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงการเป็นผู้นำ การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ สามารถเลือกวิสัยทัศน์และนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล ทำให้เกิดประสิทธิผลมากตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับในภาพรวมของควมมีประสิทธิผลของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษา และการพัฒนาเป็นรายบุคคล

| ประสิทธิผลของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก | \bar{X} | S.D | ค่าระดับ |
|--------------------------------------|-----------|------|----------|
| 1. การฝึกอบรม | 2.30 | 0.53 | ปานกลาง |
| 2. การพัฒนา | 2.36 | 0.49 | มาก |
| 3. การศึกษา | 2.20 | 0.56 | ปานกลาง |
| 4. การพัฒนาเป็นรายบุคคล | 2.53 | 0.55 | มาก |
| ภาพรวม | 2.35 | 0.53 | มาก |

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์พบว่า วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 2.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก สำหรับวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการฝึกอบรมและการศึกษาทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับปานกลาง ตามลำดับ

5. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H₁ : กลุ่มตัวอย่างเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนา
สมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามเพศ

| สมรรถนะหลัก | ชาย | | หญิง | | t | Sig. |
|----------------|-----------|------|-----------|------|-------|-------|
| | \bar{X} | SD. | \bar{X} | SD. | | |
| ด้านการฝึกอบรม | 3.66 | 0.51 | 3.75 | 0.56 | 3.98 | 0.05* |
| ด้านการพัฒนา | 3.86 | 0.44 | 3.93 | 0.54 | 7.41 | 0.01* |
| ด้านการศึกษา | 3.68 | 0.41 | 3.75 | 0.53 | 14.52 | 0.00* |
| เฉลี่ยทั้งด้าน | 3.74 | 0.41 | 3.81 | 0.51 | 9.28 | 0.00* |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็น
ต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรม
เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนด้านการ
พัฒนาและด้านการศึกษา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ
สมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น
ต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H₀: กลุ่มตัวอย่างสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H₁ : กลุ่มตัวอย่างสถานภาพการสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสถานภาพการสมรส

| สมรรถนะหลัก | โสด/ หม้าย/ หย่าร้าง | | สมรสแล้ว | | t | Sig. |
|----------------|----------------------|------|-----------|------|------|------|
| | \bar{X} | SD. | \bar{X} | SD. | | |
| ด้านการฝึกอบรม | 3.67 | 0.52 | 3.78 | 0.57 | 1.81 | 0.18 |
| ด้านการพัฒนา | 3.84 | 0.49 | 3.99 | 0.52 | 1.97 | 0.16 |
| ด้านการศึกษา | 3.68 | 0.48 | 3.78 | 0.51 | 1.90 | 0.17 |
| เฉลี่ยทั้งด้าน | 3.73 | 0.45 | 3.84 | 0.49 | 2.36 | 0.13 |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสด/ หม้าย/ หย่าร้าง กับสมรสแล้ว มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งสายงานประเภททั่วไปแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

Ho: กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งสายงานประเภททั่วไปแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

Hi: กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งสายงานประเภททั่วไปแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามตำแหน่งสายงานประเภททั่วไป

| สมรรถนะหลัก | ระดับชำนาญงาน | | ระดับปฏิบัติงาน | | t | Sig. |
|----------------|---------------|------|-----------------|------|------|------|
| | \bar{X} | SD. | \bar{X} | SD. | | |
| ด้านการฝึกอบรม | 3.62 | 0.51 | 3.81 | 0.54 | 2.38 | 0.12 |
| ด้านการพัฒนา | 3.82 | 0.45 | 4.00 | 0.49 | 2.58 | 0.11 |
| ด้านการศึกษา | 3.67 | 0.43 | 3.80 | 0.52 | 5.50 | 0.20 |
| เฉลี่ยทั้งด้าน | 3.70 | 0.42 | 3.87 | 0.48 | 3.60 | 0.59 |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างในระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงานมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

| สมรรถนะหลัก | ส่วนกลาง | | ส่วนภูมิภาค | | t | Sig. |
|----------------|-----------|------|-------------|------|-------|-------|
| | \bar{X} | SD. | \bar{X} | SD. | | |
| ด้านการฝึกอบรม | 3.80 | 0.57 | 3.81 | 0.51 | 7.01 | 0.01* |
| ด้านการพัฒนา | 3.94 | 0.58 | 3.87 | 0.43 | 19.06 | 0.00* |
| ด้านการศึกษา | 3.81 | 0.54 | 3.65 | 0.44 | 13.70 | 0.00* |
| เฉลี่ยทั้งด้าน | 3.85 | 0.53 | 3.72 | 0.41 | 14.84 | 0.00* |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนกลาง และสังกัดส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H₀: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H₁: กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุ

| วิธีการและเทคนิคการ พัฒนาสมรรถนะหลัก | แหล่งความ แปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | sig |
|---|----------------------|-------------------|-----|----------------|------|------|
| ด้านการฝึกอบรม | ระหว่างกลุ่ม | 0.71 | 3 | 0.24 | 0.80 | 0.50 |
| | ภายในกลุ่ม | 93.08 | 314 | 0.30 | | |
| รวม | | 93.79 | 317 | | | |
| ด้านการพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 1.01 | 3 | 0.34 | 1.31 | 0.27 |
| | ภายในกลุ่ม | 80.57 | 314 | 0.26 | | |
| รวม | | 81.58 | 317 | | | |
| ด้านการศึกษา | ระหว่างกลุ่ม | 0.14 | 3 | 0.14 | 0.56 | 0.64 |
| | ภายในกลุ่ม | 76.78 | 314 | 0.25 | | |
| รวม | | 77.19 | 317 | | | |
| สรุป | ระหว่างกลุ่ม | 0.44 | 3 | 0.15 | 0.65 | 0.58 |
| | ภายในกลุ่ม | 71.30 | 314 | 0.23 | | |
| รวม | | 71.74 | 317 | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามคุณวุฒิ

| วิธีการและเทคนิคการ พัฒนาสมรรถนะหลัก | แหล่งความ แปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | sig |
|---|----------------------|-------------------|-----|----------------|------|------|
| ด้านการฝึกอบรม | ระหว่างกลุ่ม | 0.38 | 2 | 0.13 | 0.44 | 0.64 |
| | ภายในกลุ่ม | 54.00 | 315 | 0.30 | | |
| รวม | | 54.38 | 317 | | | |
| ด้านการพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 0.26 | 2 | 0.20 | 0.77 | 0.46 |
| | ภายในกลุ่ม | 93.53 | 315 | 0.26 | | |
| รวม | | 93.79 | 317 | | | |
| ด้านการศึกษา | ระหว่างกลุ่ม | 0.40 | 2 | 0.24 | 0.44 | 0.64 |
| | ภายในกลุ่ม | 81.18 | 315 | 0.24 | | |
| รวม | | 81.58 | 317 | | | |
| สรุป | ระหว่างกลุ่ม | 0.48 | 2 | 0.13 | 0.56 | 0.57 |
| | ภายในกลุ่ม | 76.71 | 315 | 0.23 | | |
| รวม | | 77.19 | 317 | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกันมีความคิดเห็น
ต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 7 กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็น
ต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและ
เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและ
เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน

| วิธีการและเทคนิคการ พัฒนาสมรรถนะหลัก | แหล่งความ แปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | sig |
|---|----------------------|-------------------|-----|----------------|------|------|
| ด้านการฝึกอบรม | ระหว่างกลุ่ม | 0.11 | 2 | 0.06 | 0.21 | 0.81 |
| | ภายในกลุ่ม | 54.28 | 315 | 0.30 | | |
| รวม | | 54.39 | 317 | | | |
| ด้านการพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 0.12 | 2 | 0.19 | 0.74 | 0.48 |
| | ภายในกลุ่ม | 93.67 | 315 | 0.26 | | |
| รวม | | 93.79 | 317 | | | |
| ด้านการศึกษา | ระหว่างกลุ่ม | 0.13 | 2 | 0.06 | 0.27 | 0.77 |
| | ภายในกลุ่ม | 77.06 | 315 | 0.25 | | |
| รวม | | 77.19 | 317 | | | |
| สรุป | ระหว่างกลุ่ม | 0.06 | 2 | 0.03 | 0.14 | 0.87 |
| | ภายในกลุ่ม | 71.68 | 315 | 0.23 | | |
| รวม | | 71.74 | 317 | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 8 กลุ่มตัวอย่างในสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างในสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างในสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามสายงานประเภทวิชาการ

| วิธีการและเทคนิคการพัฒนา สมรรถนะหลัก | แหล่งความ แปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | sig |
|---|----------------------|-------------------|-----|----------------|------|-------|
| ด้านการฝึกอบรม | ระหว่างกลุ่ม | 2.29 | 3 | 0.76 | 2.62 | 0.05* |
| | ภายในกลุ่ม | 91.50 | 314 | 0.29 | | |
| รวม | | 93.79 | 317 | | | |
| ด้านการพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 2.55 | 3 | 0.85 | 3.38 | 0.02* |
| | ภายในกลุ่ม | 79.03 | 314 | 0.25 | | |
| รวม | | 81.58 | 317 | | | |
| ด้านการศึกษา | ระหว่างกลุ่ม | 1.10 | 3 | 0.37 | 1.52 | 0.21 |
| | ภายในกลุ่ม | 76.09 | 314 | 0.24 | | |
| รวม | | 77.19 | 317 | | | |
| สรุป | ระหว่างกลุ่ม | 1.89 | 3 | 0.63 | 2.83 | 0.03* |
| | ภายในกลุ่ม | 69.86 | 314 | 0.22 | | |
| รวม | | 71.75 | 317 | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างซ้ำด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons) โดยใช้วิธีการทดสอบของ LSD สำหรับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการดังต่อไปนี้ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับชำนาญการ

และระดับปฏิบัติการ เพื่อทดสอบว่าตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการของระดับใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติบ้าง

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการเปรียบเทียบพหุคูณของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก จำแนกตามตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการที่แตกต่างกัน

| ตำแหน่งในสายงาน ประเภทวิชาการ | ระดับชำนาญการ พิเศษ | ระดับชำนาญการ | ระดับปฏิบัติการ |
|----------------------------------|------------------------|---------------|-----------------|
| ระดับชำนาญการพิเศษ | | 0.19* | 0.01 |
| ระดับชำนาญการ | | | 0.19* |
| ระดับปฏิบัติการ | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการทดสอบพบว่า มีคู่ที่ค่าเฉลี่ยของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการด้านการพัฒนาจำแนกตามตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการมีความแตกต่างกันอยู่ 2 คู่ ได้แก่ (1) ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับชำนาญการ (2) ระดับชำนาญการ และระดับปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ มีสมรรถนะด้านการพัฒนา มากกว่าระดับชำนาญการ และกลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการมีสมรรถนะหลักด้านการพัฒนา มากกว่าระดับปฏิบัติการ

สมมติฐานที่ 9 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

H_0 : กลุ่มตัวอย่างอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

H_1 : กลุ่มตัวอย่างอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบวิธีการและเทคนิค
การพัฒนาสมรรถนะหลักจำแนกตามอายุราชการ

| วิธีการและเทคนิคการ พัฒนาสมรรถนะหลัก | แหล่งความ แปรปรวน | Sum of Squares | df | Mean Square | F | sig |
|---|----------------------|-------------------|-----|----------------|------|-------|
| ด้านการฝึกอบรม | ระหว่างกลุ่ม | 2.75 | 4 | 0.69 | 2.37 | 0.05 |
| | ภายในกลุ่ม | 91.04 | 313 | 0.29 | | |
| รวม | | 93.79 | 317 | | | |
| ด้านการพัฒนา | ระหว่างกลุ่ม | 3.49 | 4 | 0.87 | 3.50 | 0.01* |
| | ภายในกลุ่ม | 78.09 | 313 | 0.25 | | |
| รวม | | 81.58 | 317 | | | |
| ด้านการศึกษา | ระหว่างกลุ่ม | 0.61 | 4 | 0.15 | 0.63 | 0.65 |
| | ภายในกลุ่ม | 76.58 | 313 | 0.25 | | |
| รวม | | 77.19 | 317 | | | |
| สรุป | ระหว่างกลุ่ม | 1.96 | 4 | 0.49 | 2.20 | 0.07 |
| | ภายในกลุ่ม | 69.78 | 313 | 0.22 | | |
| รวม | | 71.74 | 317 | | | |

หมายเหตุ : มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่าในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความ
คิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน
ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ
วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาแตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ
สมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการ
ฝึกอบรม และด้านการศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ดังนั้น จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างซ้ำด้วยการเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple
Comparisons) โดยใช้วิธีการทดสอบของ LSD สำหรับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ด้านการพัฒนาจำแนกตามอายุราชการดังต่อไปนี้ อายุราชการไม่เกิน 5 ปี อายุราชการ 5-10 ปี อายุ

ราชการ 11-15 ปี อายุราชการ 16-20 ปี และอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป เพื่อทดสอบว่าอายุราชการกลุ่มใดที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติบ้าง

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบพหุคูณของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก
จำแนกตามอายุราชการที่แตกต่างกัน

| อายุราชการ | ไม่เกิน 5 ปี | 5-10 ปี | 11-15 ปี | 16-20 ปี | มากกว่า 20 ปี |
|---------------|--------------|---------|----------|----------|---------------|
| ไม่เกิน 5 ปี | | -0.16 | -0.183* | -0.35* | -0.09 |
| 5-10 ปี | | | -0.02 | -0.19* | 0.07 |
| 11-15 ปี | | | | -0.17 | 0.09 |
| 16-20 ปี | | | | | 0.25* |
| มากกว่า 20 ปี | | | | | |

จากตารางที่ 4.22 ผลการทดสอบพบว่า มีคู่ที่ค่าเฉลี่ยของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการด้านการพัฒนาจำแนกตามอายุราชการมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อยู่ 4 คู่ ได้แก่ (1) อายุราชการไม่เกิน 5 ปี และอายุราชการ 11-15 ปี (2) อายุราชการไม่เกิน 5 ปี และอายุราชการ 16-20 ปี (3) อายุราชการ 5-10 ปี และอายุราชการ 16-20 ปี (4) อายุราชการ 16-20 ปี และอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการไม่เกิน 5 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 11-15 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 5-10 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

6. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทการพัฒนาสมรรถนะหลัก

| ลำดับ | ประเภทการพัฒนาสมรรถนะหลัก | จำนวน | |
|-------|------------------------------|-------|--------|
| | | คน | ร้อยละ |
| 1 | การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง | 111 | 34.91 |
| 2 | ความรู้ด้านแรงงาน | 98 | 30.82 |
| 3 | การทำงานเป็นทีม | 94 | 29.56 |
| 4 | จิตสำนึกด้านการให้บริการ | 92 | 28.93 |
| 5 | จริยธรรม | 84 | 26.42 |
| 6 | ภาวะผู้นำ | 74 | 23.27 |
| 7 | ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ | 73 | 22.96 |
| 8 | การคิดเชิงระบบ | 72 | 22.64 |

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจำนวนมากที่สุดร้อยละ 34.91 รองลงมาเป็น การพัฒนาความรู้ด้านแรงงานร้อยละ 30.82 การทำงานเป็นทีมร้อยละ 29.56 จิตสำนึกด้านการให้บริการ ร้อยละ 28.93 จริยธรรมร้อยละ 26.42 ภาวะผู้นำร้อยละ 23.27 ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 22.96 และการคิดเชิงระบบร้อยละ 22.64 ตามลำดับ

7. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา

วิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา มีผู้ให้ข้อเสนอแนะจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 43.08 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ดังนี้

ตารางที่ 4.24 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม

| ข้อเสนอแนะด้านการฝึกอบรม | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|--|---------------|--------|
| 1. จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมให้เพียงพอ | 76 | 55.47 |
| 2. การจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง | 72 | 52.55 |
| 3. จัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง | 69 | 50.36 |
| 4. วิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการฝึกอบรม | 59 | 43.07 |
| 5. ฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน | 58 | 42.34 |
| 6. ส่งข้าราชการไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก | 48 | 35.34 |
| 7. จัดลำดับความสำคัญของหลักสูตรฝึกอบรม | 28 | 20.44 |
| 8. สอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรฝึกอบรม | 23 | 16.88 |
| 9. กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของหลักสูตร | 19 | 13.87 |
| 10. จัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว | 13 | 9.49 |

จากตารางที่ 4.24 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมให้เพียงพอจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 55.47 รองลงมาคือ การจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องร้อยละ 52.55 การจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งร้อยละ 50.36 การวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการฝึกอบรมร้อยละ 43.07 การฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร้อยละ 42.34 การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอกร้อยละ 35.34 การจัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรมร้อยละ 20.44 การสอดแทรกเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรฝึกอบรมร้อยละ 16.88 การกำหนด

ระยะเวลาที่เหมาะสมของหลักสูตรร้อยละ 13.87 และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาวร้อยละ 9.49

ตารางที่ 4.25 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนา

| ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนา | จำนวน (คน) | ร้อยละ |
|---|---------------|--------|
| 1. การพัฒนาตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบ | 93 | 67.88 |
| 2. การจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล | 84 | 61.31 |
| 3. ผลการพัฒนาใช้เป็นฐานข้อมูลในการเลื่อนระดับ | 82 | 59.85 |
| 4. การจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มมากขึ้น | 72 | 52.55 |
| 5. พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษต่างประเทศ | 69 | 42.34 |
| 6. สอบถามความประสงค์ก่อนการพัฒนา | | |
| 7. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย | 50 | 35.34 |
| 8. พัฒนาโดยการศึกษาดูงานกับหน่วยงานภายนอก | 46 | 20.44 |
| 9. พัฒนาแบบพี่เลี้ยงสอนงาน | 36 | 16.88 |
| 10. พัฒนาโดยวิธีสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน | 22 | 13.87 |
| | 19 | 9.49 |

จากตารางที่ 4.25 ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนากลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้การพัฒนาตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบจำนวนมากที่สุดร้อยละ 67.88 รองลงมาคือการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคลร้อยละ 61.31 ผลการพัฒนาใช้เป็นฐานข้อมูลในการเลื่อนระดับร้อยละ 59.85 การจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มมากขึ้นร้อยละ 52.55 พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาอังกฤษต่างประเทศร้อยละ 42.34 การสอบถามความประสงค์ก่อนการพัฒนา ร้อยละ 35.34 การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยร้อยละ 35.34 การพัฒนาโดยการศึกษา ดูงานกับหน่วยงานภายนอกร้อยละ 20.44 การพัฒนาโดย การศึกษา ดูงานกับหน่วยงานภายนอกร้อยละ 16.88 การพัฒนาแบบพี่เลี้ยงสอนงานร้อยละ 13.87 และการพัฒนาโดยวิธีสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานร้อยละ 9.49 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษา

| ข้อเสนอแนะด้านการศึกษา | จำนวน(คน) | ร้อยละ |
|--|-----------|--------|
| 1. สนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น | 99 | 72.26 |
| 2. สนับสนุนทุนการศึกษา | 84 | 61.31 |
| 3. ปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย | 82 | 59.85 |
| 4. สนับสนุนการศึกษาที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ | 72 | 52.55 |
| 5. ส่งเสริมให้มีการศึกษาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) | 69 | 42.34 |
| 6. ส่งเสริมให้มีการศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง | 50 | 35.34 |
| 7. จัดหาผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากร | 46 | 20.44 |

จากตารางที่ 4.26 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจำนวนมากที่สุดร้อยละ 72.26 รองลงมาคือการสนับสนุนทุนการศึกษาร้อยละ 61.31 การปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยร้อยละ 59.85 การสนับสนุนการศึกษาที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติร้อยละ 52.55 การส่งเสริมให้มีการศึกษาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) ร้อยละ 42.34 การส่งเสริมให้มีการศึกษาจากการปฏิบัติงานจริงร้อยละ 35.34 และการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากรร้อยละ 20.44 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผู้วิจัย ได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะไว้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาวิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จำนวน 318 คน วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณจากสูตร ของ Yamane

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ คุณวุฒิ ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถามตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ลักษณะคำถามแบบปลายเปิด (Open Ended)

การทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา โดยใช้วิธีการตรวจในเชิงประจักษ์ และนำผลการตรวจไปพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.90

การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบทดสอบที่ได้รับการทดสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดลอง (Pre-Test) กับประชากรกลุ่มเป้าหมาย และนำข้อมูลที่ได้มาทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.88 โดยการใช้สูตรหาค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ของครอนบาช (Cronbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Quota Sampling) แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่ม แล้วเลือกบุคคลในกลุ่มตามสัดส่วนประชากรในกลุ่มนั้นเพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 318 คน แล้ว จึงนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย เครื่องคอมพิวเตอร์ ซึ่งมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) ใช้ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามในสมมติฐาน ต่าง ๆ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยการใช้สถิติทดสอบ ได้แก่ การทดสอบค่าแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยโดยใช้ t-Test และ F-Test ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) การเปรียบเทียบพหุคูณ (Multiple Comparisons) ใช้การทดสอบของ LSD

1.3 ผลการวิจัย

ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงอยู่ในช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวนมากที่สุด การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี สถานภาพการสมรสส่วนใหญ่เป็นโสด สำหรับประเภทตำแหน่งงานส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการ ในสายงานประเภทอำนวยการ เป็นอำนวยการระดับต้น ในสายงานประเภทวิชาการส่วนใหญ่ เป็นระดับชำนาญ ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป ส่วนใหญ่เป็นระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มีอายุราชการในช่วง 11-15 ปี ส่วนหน่วยงานที่สังกัดส่วนภูมิภาคจำนวนมากที่สุด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด รองลงมาได้แก่สมรรถนะหลักด้านจริยธรรม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ

สำหรับสมรรถนะหลักด้านความรู้ด้านแรงงาน ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิผลของวิธีการเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก โดยวิธีการและเทคนิคด้านการพัฒนา ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักเกิดประสิทธิผลมากตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิผลของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก ในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลประกอบด้วยการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำ เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในเชิงการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาตนเองระหว่างปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก สำหรับวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการฝึกอบรม ประกอบด้วยการอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน และการอบรมนอกการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยทำให้เกิดประสิทธิผลระดับปานกลาง ตามลำดับ

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการฝึกอบรม เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาและด้านการศึกษา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนกลาง และสังกัดส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานประเภทวิชาการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ มีสมรรถนะด้านการพัฒนามากกว่าระดับชำนาญการ และกลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการมีสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่าระดับปฏิบัติการ

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน แต่กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ

ราชการไม่เกิน 5 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 11-15 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 5-10 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป

กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพ โสด/ หม้าย/ หย่าร้าง กับสมรสแล้ว กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งสายงานประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทของการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยกลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาความรู้ด้านแรงงาน ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านจริยธรรม ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมให้เพียงพอจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง การวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผล ความก้าวหน้าของการฝึกอบรม การฝึกอบรมในหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก การจัดลำดับความสำคัญของการฝึกอบรม การสอดคล้องเนื้อหาด้านคุณธรรม จริยธรรมในหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมของหลักสูตร และการจัดหลักสูตรฝึกอบรมระยะยาว

ข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนากลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการพัฒนาตามภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล ผลการพัฒนาใช้เป็นฐานข้อมูลในการเลื่อนระดับ การจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มมากขึ้น การด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ภาษาต่างประเทศ การสอบถามความประสงค์ก่อนการพัฒนา การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย การพัฒนาโดยการศึกษา ควบคู่กับหน่วยงานภายนอก การพัฒนาแบบพี่เลี้ยงสอนงาน และการพัฒนาโดยวิธีสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานตามลำดับ

การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษา กลุ่มตัวอย่างเสนอแนะให้มีการสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจำนวนมากที่สุด รองลงมาคือ การสนับสนุนทุนการศึกษา การปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย การสนับสนุนการศึกษาที่

เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ การส่งเสริมให้มีการศึกษาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์(E-Learning) การส่งเสริมให้มีการศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง และการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากรตามลำดับ

2. การอภิปรายผล

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ วิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

2.1 วิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการนำไปใช้ปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งอธิบายได้ว่าข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเห็นความสำคัญ และให้ความสนใจต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้กำหนดขึ้นทั้ง 8 ด้าน โดยเห็นว่าสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติราชการให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งนี้ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น สิ่งสำคัญคือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยการพัฒนาข้าราชการให้เป็นข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งผลของการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผลความต้องการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการจะเป็นประโยชน์ต่อกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้บริหารระดับสูงของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสามารถนำผลการวิเคราะห์นี้ไปพิจารณาหาแนวทาง วิธีการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ และเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยทั่วไปที่ส่งเสริม สนับสนุนให้การพัฒนาที่ประสบความสำเร็จ ปราศจากอุปสรรคตลอดการดำเนินการ แล้วนำมากำหนดเป็นนโยบายการพัฒนาข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค แนวทางในการพัฒนานี้อาจเป็นการตีค่างาน การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน การสรรหาและคัดเลือกข้าราชการที่เป็นคนดี คนเก่ง การเลื่อนระดับ การฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนสายอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง

นอกจากความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแล้ว ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังให้ความสำคัญ และความต้องการ

พัฒนาสมรรถนะหลักในด้านจริยธรรม ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านความรู้ด้านแรงงาน ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาให้ข้าราชการทั้งในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมในการทำงานให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามแนวทางที่ผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานต้องการและได้กำหนดสมรรถนะขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ C.K Prahalad and Gary Hamel ที่อธิบายถึงสมรรถนะหลักไว้ว่าเป็น กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่อธิบายว่า สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

ผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก โดยเทคนิคด้านการพัฒนา ด้านการศึกษา และด้านการฝึกอบรม เป็นเทคนิคที่จะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักเกิดประสิทธิผลมากตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานส่วนใหญ่เห็นด้วย ถ้าหากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจะเลือกใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการด้วยการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา และเชื่อว่าทั้ง 3 วิธีนี้จะเป็นเทคนิคที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลมาก โดยข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป็นอันดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของข้าราชการ แสดงให้เห็นถึงความต้องการและความพร้อมของข้าราชการที่ต้องการพัฒนาซึ่งเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะนำไปพิจารณาเลือกใช้เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ โดยเลือกใช้การพัฒนาเป็นอันดับแรก

ในการปฏิบัติราชการภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การพัฒนาจะใช้เป็นแนวทางที่จะทำให้ข้าราชการได้พัฒนาตนเอง และมีความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นผู้ที่มีสมรรถนะ หากข้าราชการขาดการพัฒนา ก็จะกลายเป็นผู้ที่ขาดสมรรถนะ และจะทำให้ไม่สามารถทำงานในระบบการบริหารจัดการแนวใหม่นี้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott B. Parry ที่อธิบายว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่ทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการด้วยการศึกษา นั้น ก็มีความสำคัญต่อข้าราชการเช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และพิจารณาหาแนวทางให้ข้าราชการได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือการศึกษาที่แตกต่างจากการศึกษาในระดับเดิม หรือการศึกษาใน

รูปแบบอื่น ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนางาน และพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการได้ สำหรับเทคนิคการฝึกอบรมนั้นก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการได้ ทั้งนี้ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมในรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการ ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน และความรู้ ความสามารถของข้าราชการเป็นหลัก

การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ ทั้งการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรม ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการทั้งสิ้น ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องลำดับความสำคัญของเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 3 วิธีให้สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการ อย่างไรก็ตามเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 3 วิธีนี้มักมีความสัมพันธ์กัน และสามารถดำเนินการร่วมกันได้ ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของเจลิมพงส์ มีสมนัย ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาในงาน และการฝึกอบรม และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Leonard Nadler and Garland D. ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 แนวทาง คือการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา

ผู้บริหารกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานอาจใช้การฝึกอบรมและการศึกษาเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนา ซึ่งเทคนิคทั้งสามด้านนี้มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอยู่และทำให้อุทิศให้เกิดการพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของเฮนรี่ จูย์โต ที่อธิบายว่ารูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 4 รูปแบบ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนาตนเอง (Development) และการจัดการสภาพแวดล้อม (Environmental Management)

ถึงแม้ว่าผลการวิเคราะห์จะพบว่าการนำวิธีการและเทคนิคด้านการพัฒนา การศึกษา และการฝึกอบรมมาใช้จะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ แต่เมื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติจริงแล้วอาจเกิดปัญหา อุปสรรคหลายด้านที่มีผลให้การพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการไม่เกิดประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารควรตระหนักถึงปัจจัยที่อาจนำมาซึ่งความล้มเหลวในการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการ เช่น นโยบายของผู้บริหารที่ไม่ชัดเจน ข้อยกักตึงในด้านงบประมาณรายจ่ายสำหรับใช้ในการพัฒนาข้าราชการ การขาดการติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าภายหลังการพัฒนาข้าราชการในแต่ละครั้ง ข้าราชการบางกลุ่มไม่ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ข้าราชการขาดแรงจูงใจให้เกิดการพัฒนา การขาดการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา หรือการพัฒนาไม่ตรงกับงานที่ข้าราชการปฏิบัติ หรือไม่ตรงกับความสนใจ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ผู้บริหารอาจนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงแนวทาง การจัดรูปแบบการ

พัฒนาใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากรูปแบบการพัฒนาเดิมที่ใช้อยู่ หรือใช้เป็นแนวทางในการป้องกันปัญหา ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ต้องศึกษาวิเคราะห์จากแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร แล้วนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และข้าราชการกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการพัฒนา

ผลการวิเคราะห์ระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักในภาพรวมทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคลประกอบด้วยการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำประจำ เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาประกอบด้วย การพัฒนาตนเองระหว่างปฏิบัติงานและนอกการปฏิบัติงานทำให้เกิดประสิทธิผลระดับมาก ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการพัฒนาข้าราชการให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน คือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ คือ เทคนิคการพัฒนา ซึ่งสามารถนำไปสู่การพิจารณาของผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยการพัฒนา โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล เพื่อให้การพัฒนานั้นเกิดขึ้นในข้าราชการทุกคน แผนการพัฒนาเป็นรายบุคคลจะนำไปสู่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์จากข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงที่สามารถนำองค์กรไปสู่จุดหมายแห่งความเป็นเลิศด้านผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ C.K Prahalad and Gary Hamel ที่อธิบายว่า สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะของบุคคลเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำหรับวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการฝึกอบรม ประกอบด้วยกรอบระหว่างการปฏิบัติงาน และการอบรมนอกการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการศึกษา ประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย แม้กลุ่มตัวอย่างจะมีความเห็นว่าจะทำให้เกิดประสิทธิผลระดับปานกลาง แต่มิได้หมายความว่า การฝึกอบรม และการศึกษานั้นข้าราชการไม่ให้ความสำคัญแต่อย่างใด แต่ในทางตรงข้าม การฝึกอบรม และการศึกษามีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ ผู้บริหารจึงควรมหาแนวทาง หรือวิธีการในการฝึกอบรม การสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบใหม่ หรือในรูปแบบที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานยังไม่เคยได้นำมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการมาก่อน หรือ

อีกประการหนึ่งควรพัฒนา ปรับปรุงระบบการฝึกอบรม และการศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันให้ดีขึ้น เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดความสนใจ และหันมาให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรม และ การศึกษามากขึ้น

ผลการทดสอบสมมติฐาน กลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการ ฝึกอบรม เพศหญิงและเพศชายมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สำหรับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้าน การพัฒนาและด้านการศึกษา เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นแตกต่างกัน ซึ่งอธิบายได้ว่าความ แตกต่างระหว่างเพศหญิงกับเพศชาย ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความ แตกต่างกัน โดยเฉพาะในด้านการพัฒนา และการศึกษา ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ

กลุ่มตัวอย่างสังกัดส่วนกลาง และสังกัดส่วนภูมิภาคมีความคิดเห็นต่อวิธีการและ เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อธิบายได้ว่า อาจเนื่องมาจาก โอกาสของข้าราชการใน ส่วนกลางในการพัฒนาสมรรถนะมีมากกว่าข้าราชการในส่วนภูมิภาค ซึ่งมีปัจจัยหลายประการ เช่น แหล่งการศึกษาในส่วนกลางมีมากกว่า การจัดหาวิทยากรให้ความรู้หาได้ง่ายกว่า การเข้าถึงแหล่ง ความรู้ของข้าราชการในส่วนกลางมีมากกว่า ตลอดจนการเข้าถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ ทันสมัย ในขณะที่ส่วนภูมิภาคอาจมีข้อจำกัดในเรื่องของการเดินทางเข้ามารับการพัฒนาใน ส่วนกลาง งบประมาณค่าใช้จ่าย หรือการหาบุคลากรมาทำหน้าที่แทนในระหว่างที่ข้าราชการเข้ารับ การพัฒนา ตลอดจนข้อจำกัดทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ทันสมัย

กลุ่มตัวอย่างที่มีสายงานประเพณีวิชาการแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและ เทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในระดับชำนาญการพิเศษ มี สมรรถนะด้านการพัฒนามากกว่าระดับชำนาญการ และกลุ่มตัวอย่างระดับชำนาญการมี สมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่าระดับปฏิบัติการอธิบายได้ว่าข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งใน ระดับที่สูงกว่า ซึ่งมีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่มีความสำคัญมากกว่า และมีปริมาณงาน มากกว่า จะต้องพัฒนาสมรรถนะหลักมากกว่าในระดับที่ต่ำกว่า ทั้งนี้ เพื่อให้ตนเองสามารถปฏิบัติงาน ได้ และปรับตัวได้ทันต่อยุคสมัยของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือเพื่อการนำองค์กร หรือ การบริหารบุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาสมรรถนะบุคคลเป็น กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างบุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่ที่สูงสุด ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับ องค์กรดีขึ้น ตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่อธิบายว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการ พัฒนาเพื่อให้บุคลากรทำงานได้ดี ทำงานเก่ง เพิ่มคุณค่าของบุคคล และเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาแตกต่างกัน โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการไม่เกิน 5 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 11-15 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 5-10 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี และกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการ 16-20 ปี มีวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนามากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป อธิบายได้ว่าข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยส่วนใหญ่คือคนรุ่นใหม่ที่มีความพร้อม และความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพในอนาคต โดยข้าราชการรุ่นใหม่นี้ปรารถนาที่จะสะสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ประสบการณ์ในการทำงาน ในขณะที่ข้าราชการที่มีอายุมากกว่า และมีได้อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน หรือผู้บริหาร และอาจอยู่ในระดับเดียวกับข้าราชการรุ่นใหม่ ข้าราชการกลุ่มนี้มักเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และทำงานเพื่อให้ผ่านพ้นไปในแต่ละวัน เป็นผลให้ข้าราชการกลุ่มนี้ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาสมรรถนะหลัก หรือมีความต้องการพัฒนาแต่อยู่ในระดับที่น้อยกว่าข้าราชการรุ่นใหม่ ข้าราชการกลุ่มที่มีอายุราชการมาก อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการพัฒนาสมรรถนะหลักของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานในปัจจุบันที่อยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องบริหารจัดการให้ข้าราชการทุกกลุ่มได้รับการพัฒนาโดยทั่วถึงกัน ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของพิณมา ยาวีราช ที่อธิบายว่าหน่วยงานควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพิจารณาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

ผลการวิเคราะห์ได้แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องนำปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะมาพิจารณา ซึ่งได้แก่ เพศ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ และอายุราชการ

กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพโสด/ หม้าย/ หย่าร้าง กับสมรสแล้ว กลุ่มตัวอย่างตำแหน่งสายงานประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน และระดับปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มีคุณวุฒิแตกต่างกัน และกลุ่มตัวอย่างที่มีประเภทตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าในการพัฒนาข้าราชการ ปัจจัยดังกล่าวผู้บริหารของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานไม่ต้องนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้ารับการพัฒนา เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวไม่มีผลต่อการพัฒนาข้าราชการ

2.2 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญ และจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ข้อค้นพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะให้ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับแรก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลเทคนิคและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และประสิทธิผลของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก ผลการวิเคราะห์จะเป็นแนวทางสำหรับกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการ โดยอาจใช้การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับข้าราชการแต่ละกลุ่ม และยังคงใช้เทคนิคการฝึกอบรม และการศึกษาสอดแทรกเข้าไปในหลักสูตรการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนา แต่การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล บุคคลจะพัฒนาตนเองได้ดี หรือมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความพร้อมของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Goud and Arkoff ที่อธิบายว่าการพัฒนาตนเองเป็นการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้านความมุ่งมั่นปรารถนา และค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิตสู่ความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น ประสิทธิภาพของการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของบุคคล ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาด้วยการเสริมสร้างระบบแรงจูงใจ โอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หรือการสนับสนุนในด้านการฝึกอบรม การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนการสนับสนุนให้นำสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ สอดแทรกเข้าไปในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันได้แก่ ความรู้ด้านแรงงาน การทำงานเป็นทีม จิตสำนึกด้านการให้บริการ จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการคิดเชิงระบบ ผลของการสนับสนุนจากผู้บริหารให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จะเป็นการพัฒนา รักษาไว้ใช้ประโยชน์จากข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาได้ข้อค้นพบว่า ในด้านการฝึกอบรม กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรจัดสรรงบประมาณด้านการฝึกอบรมให้เพียงพอ มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมควรให้เหมาะสมกับตำแหน่งของข้าราชการ ความต่อเนื่องของหลักสูตรการฝึกอบรม หัวข้อการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิผลของการพัฒนาสมรรถนะหลัก สอดคล้องกับแนวคิดของอมร รักษาสัตย์ และโสรัจ สุจริตกุล ที่อธิบายว่าการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรกับการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตงบประมาณการฝึกอบรมหากไม่เพียงพอ ก็อาจเป็นอุปสรรคทำให้การฝึกอบรมไม่เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมขาดช่วง หรือไม่ต่อเนื่อง ข้อจำกัดอีกประการหนึ่งของการฝึกอบรมคือการฝึกอบรม

เพียงเพื่อให้เสร็จสิ้นกระบวนการไปตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ โดยมีได้คำนึงถึงประสิทธิผลของการฝึกอบรมว่าตรงตามตำแหน่งของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ หรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานหรือไม่ ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การฝึกอบรมไม่เกิดประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างยังให้ข้อเสนอแนะว่าการฝึกอบรมควรพิจารณาถึงหลักสูตรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มีการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมระยะยาว การสอดแทรกเนื้อหาคุณธรรม จริยธรรมเข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรม การลำดับความสำคัญของหลักสูตรการฝึกอบรม การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม การฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก และการคิดวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินผลความก้าวหน้าของการฝึกอบรม ข้อเสนอแนะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าหากกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานนำข้อเสนอแนะดังกล่าวนี้ไปกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม จะทำให้การฝึกอบรมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของข้าราชการ และส่งผลให้การฝึกอบรมเกิดประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ Ivancevich ที่อธิบายว่ากระบวนการฝึกอบรมประกอบไปด้วยการประเมินความต้องการฝึกอบรม การวิเคราะห์งาน โดยการพิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์หาความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ด้านการพัฒนา กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะให้มีการพัฒนาข้าราชการตามภารกิจที่รับผิดชอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญเป็นลำดับแรก อธิบายได้ว่าการพัฒนาบุคลากรต้องพัฒนาตามหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อหลังจากการพัฒนาแล้วบุคลากรสามารถนำความรู้ ทักษะที่ได้รับไปพัฒนางานให้เกิดคุณค่า หากการพัฒนาไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบประสิทธิผลในงานอาจเกิดประโยชน์น้อย หรือไม่เกิดประโยชน์เลย นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอแนะให้มีการจัดสรรงบประมาณให้เพิ่มมากขึ้น การศึกษาคูงานกับหน่วยงานภายนอก การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย พัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาต่างประเทศ การสอบถามความประสงค์ของบุคลากรด้านการพัฒนา การพัฒนาบุคลากรแบบพี่เลี้ยงสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล และผลของการพัฒนามาใช้เป็นฐานข้อมูลในการเลื่อนระดับ อธิบายได้ว่า กระบวนการพัฒนาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลมีปัจจัยสำคัญหลายประการ ซึ่งแต่ละปัจจัยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม ความเหมาะสมของสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งแต่ละข้อเสนอแนะล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สิ่งที่สำคัญคือ การกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้น ซึ่งกิจกรรมที่กำหนดจะต้องเป็นกิจกรรมที่พัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ หรือการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของเคนพิงซ์ พลละคร ที่อธิบายว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกิจกรรมที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้นสามารถปฏิบัติ

หน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบที่สูงขึ้น โดยเด่นพจน์ ผลละคร อธิบายถึงกิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน การนิเทศงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาราชการแทน การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ การได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีข้อเสนอแนะให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน สนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น การสนับสนุนทุนการศึกษา การปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย สนับสนุนการศึกษาที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมการศึกษาผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ส่งเสริมการศึกษาจากการปฏิบัติงานจริง และการจัดหาผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้แก่บุคลากร ข้อเสนอแนะดังกล่าวสอดคล้องกับรูปแบบการศึกษาตามแนวคิดของไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ และระบบการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันที่อธิบายว่า ระบบการศึกษาประกอบด้วย การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ข้อเสนอแนะของกิจกรรมการศึกษาที่หลากหลายเป็นไปตามความต้องการ สภาพแวดล้อม และสถานะของบุคลากรแต่ละคน ทั้งนี้ การศึกษาแต่ละด้านแม้จะมีระบบการศึกษาที่ต่างกัน หรือกิจกรรมที่ต่างกันก็ตาม แต่ก็เป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และสมรรถนะหลักของบุคลากรทั้งสิ้น

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เรียงตามลำดับความสำคัญพบว่า การพัฒนาความรู้ด้านแรงงานมีความสำคัญเป็นลำดับแรก เนื่องจากภารกิจหลักของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน คือการคุ้มครอง ดูแลสิทธิประโยชน์ขั้นพื้นฐานของลูกจ้าง ซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศ ประกอบกับการดำเนินงานตามภารกิจหลักนั้น เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานหลายฉบับ เช่น กฎหมายคุ้มครองแรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ และกฎหมายความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายประกันสังคม กฎหมายจัดหางาน กฎหมายคุ้มครองแรงงานต่างด้าว กฎหมายการค้ามนุษย์ กฎหมายอาญา กฎหมายปกครอง เป็นต้น นอกจากนี้ ยังต้องทราบเกี่ยวกับสถานการณ์แรงงาน สถานการณ์ทางด้านสังคม เศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ด้านแรงงาน ดังนั้น ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านแรงงาน เพราะเป็นสิ่งแสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพนักงานตรวจแรงงาน สำหรับ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จริยธรรม จิตสำนึกด้านการให้บริการ ก็เป็นสมรรถนะหลักในอันดับต้น ๆ ที่ข้าราชการ

ต้องการพัฒนา ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานก็สามารถดำเนินการได้พร้อมกันกับการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการให้ความรู้ด้านแรงงาน

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติ

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานควรดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการ โดยพิจารณาถึงคุณสมบัติ คุณลักษณะของข้าราชการ ตลอดจนความพร้อมในด้านต่าง ๆ หรือใช้วิธีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ควรจะได้รับการพัฒนาในอันดับแรก ๆ ซึ่งอาจเป็นกลุ่มข้าราชการที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ที่ควรได้รับการพัฒนาด้านการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือ มีอายุราชการอีกยาวนานพอที่สร้างคุณค่า ประโยชน์ให้กับองค์กร จากนั้น จึงดำเนินการพัฒนาข้าราชการในกลุ่มอื่น ๆ จนทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การพัฒนานั้นส่งผลที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร

กำหนดมาตรการ แนวทาง หรือนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

พัฒนาหลักสูตร หรือรูปแบบ วิธีการอบรม การพัฒนา การศึกษา โดยการศึกษาถึงข้อดี ข้อเสีย ของการดำเนินการที่ผ่านมา การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับกรดำเนินการของหน่วยงานภายนอกที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

การจัดอบรม การพัฒนา หรือการศึกษา ซึ่งกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานเป็นผู้ดำเนินการเอง ควรสอดคล้องเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักไว้ทั้งหมด ซึ่งได้แก่ หลักการคิดเชิงระบบ การสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการ คุณธรรม จริยธรรม การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแรงงาน ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ข้าราชการได้รับรู้ และเรียนรู้ไปด้วยกัน อย่างพร้อม ๆ กัน แล้วเชื่อมโยงให้เป็นองค์ความรู้แบบองค์รวมของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน วิธีการนี้จะเป็นการบริหารจัดการในเชิงบูรณาการ และการจัดการความรู้ ตามวิธีการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งข้าราชการสามารถรับรู้ความรู้ในด้านต่าง ๆ อย่างครบถ้วน และทั่วถึง อีกทั้งยังเป็นการใช้จ่ายงบประมาณ และการบริหารเวลาได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ควรสร้างต้นแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยการพิจารณา สรรหาข้าราชการที่มีคุณสมบัติ ตามที่กำหนดในสมรรถนะหลักของกรมฯ และสามารถถ่ายทอดออกมาเป็นองค์ความรู้ให้แก่ข้าราชการในองค์กรได้ ด้วยการเป็นวิทยากร การ

เป็นพี่เลี้ยงสอนงาน วิธีนี้ จะทำให้กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ได้ค้นแบบของข้าราชการที่มีสมรรถนะสูงเป็นแบบอย่างให้ข้าราชการทุกคนได้ประพฤติ ปฏิบัติตาม อีกทั้งได้วิทยากรขยายผล โดยไม่ต้องใช้ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกองค์กร รวมถึงการสร้างควมสามัคคี การมีส่วนร่วมในองค์กร จากระบบการเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ตลอดจนทำให้ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณในการว่าจ้างหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอก เข้ามาสอนงาน อันเป็นการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพอีกด้วย

ใช้มาตรการเสริมแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการ เช่น การนำเอาผลลัพธ์ของการพัฒนามาเป็นข้อพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ขณะเดียวกันก็ใช้มาตรการการลงโทษสำหรับข้าราชการที่ไม่ยอมรับ หรือต่อต้านการพัฒนา โดยการไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง

3.2 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการภายในองค์กรได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์
2. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีคุณภาพ
3. สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารจัดการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Organization Governance) และการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
4. ผลการวิจัยสามารถนำไปปรับใช้ตามแผนบริหารความเสี่ยงของกรมฯ
5. ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในแผนพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ของกรมฯ
6. ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking) กับการบริหารจัดการของหน่วยงานราชการอื่น

3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยเกี่ยวกับ เกณฑ์คุณภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
2. ควรวิจัยเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรกช จันทน์สุคนธ์ (2548) "สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช
- เกสร เกิดหล้า (2548) "ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงาน" รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา
- จริยา พิษณุชัชชนนท์ (2543) "การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยมหิดล
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) *คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล*
กรุงเทพมหานคร มีวงษ์ พิบัติชิ่ง
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ในเอกสารประกอบชุด
วิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) "วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ในเอกสารประกอบชุด
วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชติดา คงเมือง (2548) "สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์
คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชวณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) "การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์
ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า" วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) "สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย"
การศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) *มารู้จัก Competency กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) *Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี* กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) "การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้า
สำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ" วิทยานิพนธ์ คอมพิวเตอร์
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

- คาราพร รักหน้าที่ (2548) "ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7" วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เด่นพงษ์ พลละคร (2531) "การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา" *วารสารเพิ่มผลผลิต* (ธันวาคม 2531-มกราคม 2532): 20-25
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) "การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ใน *เอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2542) *ทฤษฎีองค์การ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ธงชัย สันติวงษ์ (2535) *การบริหารงานบุคคล(Personnel Management)* กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช
- ธัญญา ผลอนันต์ (2546) *การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น
- ธัญญา ผลอนันต์ (2546) *HUMAN RESOURCE FOCUS Guide to Create Employee Satisfaction* กรุงเทพมหานคร อินโนกราฟิกส์
- น้อย ศิริโชติ (2524) *เทคนิคการฝึกอบรม* คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิณี (2549) "การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนาอาชีพ" ใน *เอกสารประกอบชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) "สมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น" วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พนัส หันนาคินทร์ (2542) *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์
- วัชรภรณ์ แสงคำ (2549) "สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพะเยา" การค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- มานิต ศุภรสกุล และคณะ (2550) *การบริหารภาครัฐ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- รุ่งอรุณ เกศวหงส์ (2547) "การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน" วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีระฟิล์ม

- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*
กรุงเทพมหานคร จุดทอง
- สมพร เทพสิทธิ์า (2544) *คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร* กรุงเทพมหานคร สมชายการพิมพ์
- สหชาติ ไชยรา (2544) “การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด อำเภอเมืองจังหวัด
หนองบัวลำภู” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) *การฝึกอบรมเชิงระบบ* นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) *องค์การสมัยใหม่ (The New Organization)* พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*
กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550) *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*
กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- สุคนธ์ สุขอุ้ม (2546) “การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ”
วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุจินดา ยิ่งรักศักดิ์ศรี (2547) “การพัฒนาสมรรถนะการพยาบาลในการพยาบาลผู้ป่วยสูญเสียอวัยวะ
แขนขาที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์:กรณีศึกษาโรงพยาบาลร้อยเอ็ด ขอนแก่น”
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุदारักษ์ ประสาร (2548) “องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎี* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544
- สำนักงาน ก.พ. (2547) *การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน*
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2547) *คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร
พี.เอ. ลิฟวิ่ง
- สำนักงาน ก.พ. (2542) *คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ*
กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงาน ก.พ. (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร พี.เอ. ลิฟวิ่ง
- สำนักงาน ก.พ. (2547) *ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.

- สำนักงาน ก.พ. (2550) *นียามใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล* กรุงเทพมหานคร แอร์บอร์น พรินต์
- อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ (2547) "สมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลกับการระดมพลังการพัฒนา"
วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรังสิต
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547) *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*
Chulalongkorn Review
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) *Career Development in Practice* กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อุทัย หิรัญโค (2531) *หลักการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร โอเดียนสโตร์
- Beach, Dale S. (1970) *Personnel : The Management of People Work*. New York : The Macmillan
Company.
- McClelland, D.C. (1973) Test for Competence, rather than intelligence. *American Psychologist*
Vol.17. P. 57-83.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competency at Work; Model for Superior Performance*
- Randy L. DeSimone and David M. Harris. (1994) *Human Resource Development* 2nd.ed. The
Dryden Press Harcourt Brace Publisher.
- Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, (2002) *Human Resource Development*,
3ed, Thomson, South Western, USA.
- Wexley and Latham. (1991) *Developing and training human resources in organizations*, 2a. ed.
New York (EUA). Harper Collins Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา

1. นางสุนีรัตน์ พรหมมาศ

ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายการคุ้มครองแรงงาน
สำนักคุ้มครองแรงงาน

2. นางสาวสิริมา เนียมวงศ์

นักวิชาการแรงงานชำนาญการพิเศษ สำนักคุ้มครองแรงงาน

3. นายศักดิ์ เสวตวงศ์

นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ สำนักคุ้มครองแรงงาน

4. นางนิตยา นวลกระจำง

นักวิชาการแรงงานชำนาญการ สำนักพัฒนามาตรฐานแรงงาน

5. นางสาวอนอมสิน อินทสาร

นักวิชาการแรงงานชำนาญการ สำนักคุ้มครองแรงงาน

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

ขอความกรุณาอ่านและพิจารณาข้อคำถามในแบบสอบถามแล้วกรอกข้อความ และ/หรือทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องต่าง ๆ ทำคำถามตามความเป็นจริง และ/หรือตรงกับความคิดเห็นของท่านในแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานด้วย จะขอขอบคุณยิ่ง

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ หลัก (Core Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และการพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

คำอธิบาย นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน ใช้อ้างอิงเทียบเกณฑ์ได้ และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานดีกว่าคนอื่น อาจประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภายใต้อุปนิสัย และแรงขับเคลื่อนจากเบื้องลึกของตัวบุคคล หรือหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดันเบื้องลึกอุปนิสัยภายใต้อุปนิสัย และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลคนหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

2. **สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) 18–30 ปี (2) 31–40 ปี
 (3) 41–50 ปี (4) 51 ปีขึ้นไป
3. คุณวุฒิ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
4. สถานภาพการสมรส
 (1) โสด 2. สมรส
 (3) หม้าย หย่า/ร้าง
5. ประเภทตำแหน่งงาน
 (1) ตำแหน่งประเภทบริหาร (ไปตอบข้อ 6) (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ไปตอบข้อ 7)
 (3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ไปตอบข้อ 8) (4) ตำแหน่งประเภททั่วไป (ไปตอบข้อ 9)
6. ตำแหน่งในสายงานประเภทบริหาร
 (1) นักบริหาร (2) นักปกครอง
 (3) ตรวจสอบราชการ
7. ตำแหน่งในสายงานประเภทอำนวยการ
 (1) อำนวยการระดับต้น (2) อำนวยการระดับสูง
8. ตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ
 (1) ระดับทรงคุณวุฒิ (2) ระดับเชี่ยวชาญ
 (3) ระดับชำนาญการพิเศษ (4) ระดับชำนาญการ
 (5) ระดับปฏิบัติการ
9. ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป
 (1) ระดับทักษะพิเศษ (2) ระดับอาวุโส
 (3) ระดับชำนาญงาน (4) ระดับปฏิบัติงาน
10. อายุราชการ (1) น้อยกว่า 5 ปี (2) 5–10 ปี (3) 11–15 ปี
 (2) 16–20 ปี (3) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
11. สังกัดหน่วยงาน (1) ส่วนกลาง (2) ส่วนภูมิภาค

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทสมรรถนะหลัก และวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ท่านคิดว่า การปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะหลัก (Core) ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายรายการคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดข้อละเครื่องหมายเดียว

| รายการ | ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะหลักไปใช้ | | | | |
|---|--|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) | | | | | |
| 1. การคิดเชิงระบบ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพแบบองค์รวม จนได้เป็นกรอบแนวคิด หรือแนวความคิดใหม่อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ การประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ | | | | | |
| 2. จิตสำนึกด้านการให้บริการ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | | | | | |
| 3. จริยธรรม การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมและแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งผลประโยชน์ของประเทศมากกว่าประโยชน์ตน เพื่อธำรงรักษาคีร์ดีศรีแห่งอาชีพราชการ และเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | | | | | |
| 4. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ มีความสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า หาความรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ | | | | | |
| 5. การทำงานเป็นทีม ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กรในฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกอื่น ๆ ในทีม | | | | | |

| รายการ | ระดับความจำเป็น ในการนำสมรรถนะหลัก ไปใช้ | | | | |
|--|---|-----|-------------|------|----------------|
| | มาก ที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| 6. ภาวะผู้นำ ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของ กลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือทีมงาน ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร | | | | | |
| 7. ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความรู้ในการใช้ หรือ แลกเปลี่ยน และสื่อสารข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร | | | | | |
| 8. ความรู้ด้านแรงงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคุ้มครอง แรงงาน กฎหมายแรงงานสัมพันธ์ และกฎหมาย ความปลอดภัยในการทำงาน | | | | | |

วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก ท่านคิดว่าการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษา
เป็นวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาที่ทำให้สมรรถนะหลัก เกิดขึ้นในตัวข้าราชการกรมสวัสดิการฯ ได้
มากน้อยเพียงใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายรายการ ข้อละเพียงเครื่องหมายเดียว

| รายการ | ระดับความคิดเห็นต่อวิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก | | | | |
|---|---|-----|-------------|------|----------------|
| | มาก ที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| 1) การฝึกอบรม (Training) | | | | | |
| 1. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ | | | | | |
| 2. การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงาน ให้ทำ การ ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง | | | | | |
| 3. ทักษะในการรื้อปรับระบบ การปรับปรุงแก้ไขงาน และ การปรับปรุงงานให้ง่ายขึ้น | | | | | |
| 4. การเสริมสร้างทักษะทางการจัดการ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ | | | | | |

| รายการ | ระดับความคิดเห็นต่อวิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก | | | | |
|--|---|-----|-------------|------|----------------|
| | มาก ที่สุด | มาก | ปาน กลาง | น้อย | น้อย ที่สุด |
| 5. การเสริมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการบริหารงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ | | | | | |
| 6. การบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษาครณีตัวอย่าง และการสัมมนา | | | | | |
| 7. การระดมสมอง ทดลองงาน สอนงาน ประชุมกลุ่ม | | | | | |
| 8. การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ | | | | | |
| 9. การฝึกอบรมด้วยตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) | | | | | |
| 2) การพัฒนา (Development) | | | | | |
| 10. การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต | | | | | |
| 11. ฝึกการรับรู้ (sensitivity training) ให้รู้จักวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงตน การพัฒนาอาชีพ | | | | | |
| 12. การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง การแสดงบทบาทสมมติ และเกมการบริหาร | | | | | |
| 13. การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างวินัย และการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก | | | | | |
| 14. การพัฒนา ด้านการใช้ภาษาสื่อสาร คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต | | | | | |
| 15. การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ | | | | | |
| 16. การพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล | | | | | |
| 17. การเสริมสร้างความรู้ และพัฒนาทักษะ โดยใช้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ให้มีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 18. การ พัฒนาด้วยผู้บังคับบัญชา ด้วยตนเอง หรือเพื่อนร่วมงาน ด้วยการหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยง(mentor) การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ การปฏิบัติราชการแทน การรักษาการในตำแหน่ง | | | | | |

| รายการ | ระดับความคิดเห็นต่อวิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก | | | | |
|--|---|-----|---------|------|------------|
| | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| 3) การศึกษา (Education) | | | | | |
| 19. การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล | | | | | |
| 20. การศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุ และวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง | | | | | |
| 21. การศึกษาตามอัธยาศัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ตลอดเวลา | | | | | |
| 22. การศึกษาเรียนรู้ การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวัง และการพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรม | | | | | |
| 23. การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่ โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ | | | | | |
| 24. การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่าน ประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ | | | | | |
| 25. การศึกษาการจัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ องค์การเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากร | | | | | |
| 26. การศึกษา การเรียนรู้แนวใหม่โดยใช้แนวทางของทฤษฎี การเรียนรู้สมัยใหม่ | | | | | |
| 27 การศึกษาด้วยตนเอง ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อระดับความมีประสิทธิภาพของวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ และพิจารณาว่า (1) วิธีการฝึกอบรม (2) วิธีการพัฒนา (3)วิธีการศึกษา และ (4) วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP) สามารถทำให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานมีสมรรถนะหลักได้หรือไม่ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

| วิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก | ระดับความมีประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะหลัก | | |
|--|---|---------|-----|
| | ไม่มี | ปานกลาง | มาก |
| 1. การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการฝึกอบรม(Training) | | | |
| 1.1.การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน | | | |
| 1.2.การฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน | | | |
| 2.การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนา(Development) | | | |
| 2.1 การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน | | | |
| 2.2 การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน | | | |
| 3. การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการศึกษา(Education) | | | |
| 3.1 การศึกษาในระบบ | | | |
| 3.1.1 การศึกษาในสถาบันการศึกษาของรัฐ | | | |
| 3.1.2.การศึกษาในสถาบันการศึกษาของเอกชน | | | |
| 3.1.3.การศึกษาในสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ | | | |
| 3.2 การศึกษานอกระบบ | | | |
| 3.2.1 การศึกษาทางโทรทัศน์ / วิทยุกระจายเสียง | | | |
| 3.2.2 การศึกษาผ่านระบบอินทราเน็ต / อินเทอร์เน็ต | | | |
| 3.2.3 การศึกษาระบบทางไกล | | | |
| 3.3 การศึกษาตามอัธยาศัย | | | |
| 3.3.1 การดูโทรทัศน์ การฟังวิทยุกระจายเสียง | | | |
| 3.3.2 การอ่านหนังสือพิมพ์ นิตยสาร บทความวิชาการ ฯลฯ | | | |
| 4. การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาเป็นรายบุคคล(IDP) | | | |
| 1. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนางานที่ทำ | | | |
| 2. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีวิสัยทัศน์ และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล | | | |
| 3. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการวางแผนงาน แผนกลยุทธ์ การกำกับ ติดตามและประเมินผลการทำงานตามแผน | | | |
| 4. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงการเป็นผู้นำ | | | |
| 5. การพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ | | | |
| 6. การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน | | | |

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก

4.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) ข้อใดสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ/เจ้าหน้าที่กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย โดยเขียนตัวเลข 1 – 8 ลงใน ต่อไปนี้

- (1) การคิดเชิงระบบ
- (2) จิตสำนึกด้านการให้บริการ
- (3) จริยธรรม
- (4) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- (5) การทำงานเป็นทีม
- (6) ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- (7) ภาวะผู้นำ

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้งทางด้านการคิดเชิงระบบ-ความรู้ด้านแรงงานอย่างไรที่จะทำให้การพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการประสบผลสำเร็จ(โปรดระบุ)

4.2 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม

.....

.....

4.3 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการพัฒนา

.....

.....

4.4 การพัฒนาสมรรถนะหลักด้วยวิธีการศึกษา

.....

.....

ประวัติผู้วิจัย

| | |
|------------------|---|
| ชื่อ | นางจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น |
| วัน เดือน ปีเกิด | 8 สิงหาคม พ.ศ. 2509 |
| ประวัติการศึกษา | เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2536 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2548 สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2548 |
| สถานที่ทำงาน | สำนักคุ้มครองแรงงาน กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน |
| ตำแหน่ง | นักวิชาการแรงงานชำนาญการ |