

## การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง



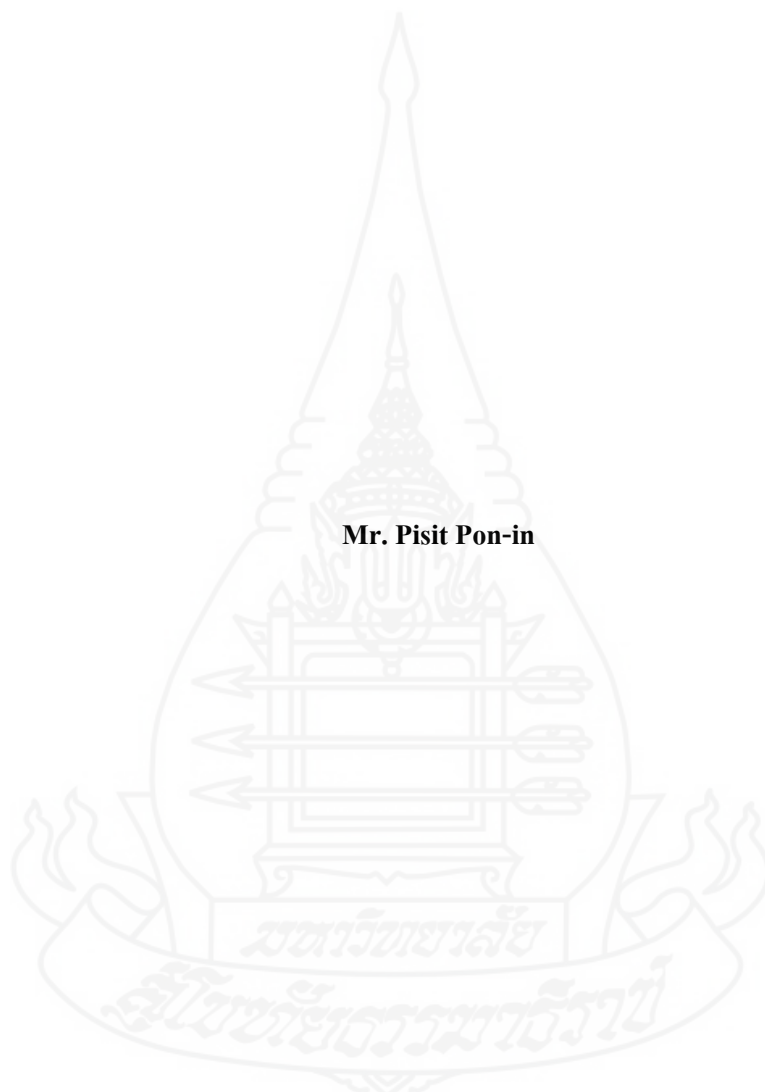
นายพิสิทธิ์ พลอินทร์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2557

## **Personnel Competency Assessment in General Hospital**

**Mr. Pisit Pon-in**



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

2014



**ชื่อวิทยานิพนธ์** การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
**ผู้วิจัย** นายพิสิษฐ์ พลอินทร์ รหัสนักศึกษา 2513005831  
**ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต **อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป  
(2) อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2557

### บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง (2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง และ (4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคม ในโรงพยาบาลกลาง จำนวน 876 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาร์ยามานัน การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจ และด้านคุณภาพบริการ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีอายุมากมีสมรรถนะด้านจริยธรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย และบุคลากรที่มีการศึกษาสูงมีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาต่ำ (3) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางที่สำคัญ คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการให้บริการที่ดี และขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือ ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงพยาบาลและควรส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

**คำสำคัญ** การประเมิน สมรรถนะ โรงพยาบาลกลาง

**Thesis title:** Personnel Competency Assessment in General Hospital

**Researcher:** Mr. Pisit Pon-in; **ID:** 2513005831;

**Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Chira Prateep, Associate Professor;

(2) Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2014

### Abstract

The objectives of this study were to: (1) assess the core competency of personnel in General Hospital; (2) compare the competency of personnel in General Hospital base on personal factors; (3) examine problems relating to core competency of personnel in General Hospital; and (4) study guidelines for developing competency of personnel in General Hospital.

The samples used in this study were government officials, permanent employees, casual employees and social security officers totally 876 samples derived from Taro Yamane Formula. Random sampling used proportion method.

The results revealed that: (1) core competency level of General Hospital in an overall image appeared at “High Level” in which sorting competency aspects from high to low levels were as follows: ethics, concurrence and service quality respectively; (2) comparison of core competency based on personal factors, it was found that senior personnel had higher level of ethics than junior personnel. Personnel with higher education had higher level of service quality competency than lower education ones; (3) problems of core competency of personnel in General Hospital were found as follows: personnel were lack of motivation for work achievement; lack of cognition in providing good services and lack of opportunities in potential development respectively; and (4) guidelines for competency development were there should be activities to strengthen the relation among the personnel; a support in career path and growth opportunities; a continuously support to develop the skill of providing good services; to support the personnel to develop potentialities as well as to provide visits successful organizations.

**Keywords:** Assessment, Competency, General Hospital

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป ที่ให้ความกรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่ต้นจนจบทำให้การวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้การวิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย ดร.วาริการัฐ เหลือง และ ดร.ชัยพร ธนถาวรลาภ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม

ขอขอบคุณ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคม ในโรงพยาบาลกลาง สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่จะอำนวยความสะดวก แก่ผู้วิจัย และกรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ขอมอบเป็นความกตัญญูกตเวที่แก่คุณพ่อ คุณแม่ และครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิทยากรต่างๆ ทำให้ข้าพเจ้าสามารถดำรงตน ให้บรรลุผลสำเร็จตามงานฉบับนี้

พิสิษฐ์ พลอินทร์

กรกฎาคม 2557

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน .....	7
ประวัติและความเป็นมาของโรงพยาบาลกลาง .....	84
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	88
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	95
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	95
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	96
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	99
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	100

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม.....	101
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร.....	103
ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.....	110
การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง.....	116
การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.....	122
ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในโรงพยาบาลกลาง.....	131
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	137
สรุปผลการวิจัย.....	137
อภิปรายผล.....	144
ข้อเสนอแนะ.....	147
บรรณานุกรม.....	150
ภาคผนวก.....	158
ก การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ.....	159
ข แบบสอบถามในการทำวิจัย.....	165
ประวัติผู้วิจัย.....	176



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแนวทางในการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์.....	73
ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างแสดงการประเมินสมรรถนะ โดยใช้ความถี่ของพฤติกรรม ในการกำหนดระดับ.....	75
ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในโรงพยาบาลกลาง.....	96
ตารางที่ 3.2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	98
ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability).....	99
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	101
ตารางที่ 4.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.....	104
ตารางที่ 4.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีของบุคลากร ในโรงพยาบาลกลาง.....	105
ตารางที่ 4.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.....	106
ตารางที่ 4.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม ในโรงพยาบาลกลาง.....	107
ตารางที่ 4.6 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ ในโรงพยาบาลกลาง.....	108
ตารางที่ 4.7 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลกลาง.....	109
ตารางที่ 4.8 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรใน โรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	111
ตารางที่ 4.9 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรใน โรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดี.....	112
ตารางที่ 4.10 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรใน โรงพยาบาลกลาง การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	113
ตารางที่ 4.11 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรใน โรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม.....	113

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.12 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ.....	114
ตารางที่ 4.13 ภาพรวมปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร ในโรงพยาบาลกลาง.....	115
ตารางที่ 4.14 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ.....	116
ตารางที่ 4.15 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ.....	117
ตารางที่ 4.16 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	118
ตารางที่ 4.17 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน.....	119
ตารางที่ 4.18 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน.....	120
ตารางที่ 4.19 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่ง.....	121
ตารางที่ 4.20 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ.....	122
ตารางที่ 4.21 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ.....	123
ตารางที่ 4.22 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	124
ตารางที่ 4.23 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน.....	125
ตารางที่ 4.24 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน.....	126

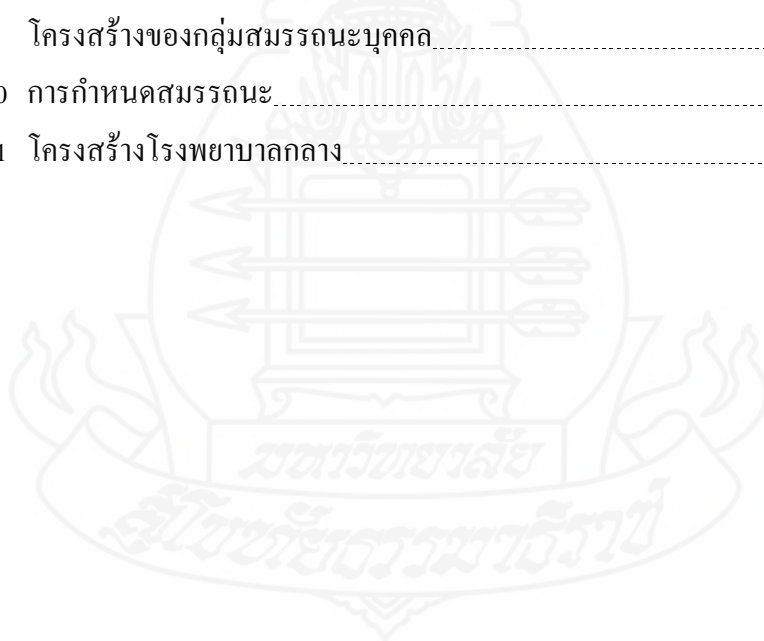
## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	128
ตารางที่ 4.26 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะ ในโรงพยาบาลกลาง.....	129
ตารางที่ 4.27 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.....	130



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	4
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	11
ภาพที่ 2.2 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ.....	22
ภาพที่ 2.3 ความหมายของสมรรถนะตามแนวความคิดของ McClelland.....	28
ภาพที่ 2.4 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์.....	29
ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ.....	30
ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน.....	34
ภาพที่ 2.7 มาตรฐานของสมรรถนะ.....	35
ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร.....	37
ภาพที่ 2.9 โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล.....	44
ภาพที่ 2.10 การกำหนดสมรรถนะ.....	59
ภาพที่ 2.11 โครงสร้างโรงพยาบาลกลาง.....	87



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงพยาบาลกลาง ถือเป็น โรงพยาบาลชั้นนำแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานครที่มีประวัติยาวนานถึง 116 ปี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านบุคลากรทางการแพทย์ พยาบาล และอุปกรณ์เครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย รวมถึงการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นที่พึ่งพิงแก่ประชาชนที่เจ็บป่วยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ด้วยพระเมตตาธรรมจากพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ได้พระราชทานทรัพย์และที่ดินส่วนพระองค์ให้สร้างโรงพยาบาลแห่งนี้ เมื่อปี พ.ศ. 2441 เป็นโรงพยาบาลที่เปิดดำเนินการให้แก่ประชาชนทั่วไป จนปัจจุบันนับเป็นเวลา 116 ปีโรงพยาบาลได้อยู่รับใช้ประชาชนมาร่วมศตวรรษ ได้ผ่านกาลเวลาแห่งการรับใช้ประชาชน และการเติบโตของคณะแพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่ ความก้าวหน้าดังกล่าว สามารถสร้างความเชื่อมั่นและชื่อเสียงในประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกอย่างน่าชื่นชม แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ โรงพยาบาลกำลังได้รับความท้าทายจากความเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งจากสถานะการเปลี่ยนแปลงของวิถีการดำเนินชีวิต และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เรียกร่องคุณภาพที่มากยิ่งขึ้น และคุณภาพดังกล่าว ต้องการสมรรถนะที่ดีของทุกคนในโรงพยาบาลซึ่งเป็นข้าราชการของรัฐ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร. ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการไทยในช่วง พ.ศ. 2546-2550 คือ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลและประโยชน์สุขของประชาชน” และมีการกำหนดเป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทยไว้ 4 ประการ คือ

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
2. เพื่อปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
3. เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และ

เทียบเท่าเกณฑ์สากล

#### 4. เพื่อตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย

สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การพัฒนากทม. 12 ปี (พ.ศ. 2552-2563)

ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ให้กรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค เจริญก้าวหน้าทัดเทียมเมืองชั้นนำ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นมหานครที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน (แผนยุทธศาสตร์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร, มปป. หน้า 1) การที่ประชาชนจะอยู่อย่างมีความสุขได้นอกจากความอยู่ดีกินดีจากสถานะทางเศรษฐกิจแล้ว การมีชีวิตที่มีชีวนามัยที่ดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บก็เป็นปัจจัยที่สำคัญ และ “โรงพยาบาลกลาง” ซึ่งสังกัด กรุงเทพมหานคร ก็ได้ทำงานรับใช้ให้กับประชาชนมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน แต่ด้วยความเปลี่ยนแปลงไปของสังคม และการกำหนดเกณฑ์เพื่อสร้างคุณภาพของคนในองค์กร ทั้งจากยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย และจากกรุงเทพมหานคร จึงเป็นจุดที่น่าสนใจที่ทำให้ผู้วิจัยทำวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางขึ้น เพราะผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นว่า ปัจจัยความสำเร็จของทุกองค์กรในปัจจุบัน ต้องอาศัยการผลักดันของคนในองค์กร ความสำคัญของการบริหารคน เพราะจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ เกิดการพัฒนาบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงพยาบาลกลาง จึงเป็นปัญหาการวิจัยที่น่าสนใจศึกษา เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีการบริหารจัดการเป็นอย่างไร ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ได้จากการวิจัย น่าจะเป็นประโยชน์ต่อการหาแนวทางการปรับปรุงระบบใหม่เกี่ยวกับการรวบรวมระดับงานที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน และจะช่วยเสริมศักยภาพของโรงพยาบาลให้มากยิ่งขึ้น สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อการทำงานรับใช้สังคมอย่างยั่งยืนต่อไป

ผู้วิจัยมุ่งหวังผลการวิจัยจะนำมาใช้ประโยชน์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรในองค์กร เพราะถ้าบุคลากรมีความสามารถย่อมเป็นพื้นฐานอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรพัฒนาและอยู่ได้ในยุคของการปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีผลงานดีเป็นที่ประจักษ์และผู้ที่มีผลงานไม่ดีจะได้ปรับปรุงสมรรถนะของตนต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามลักษณะ

ส่วนบุคคล

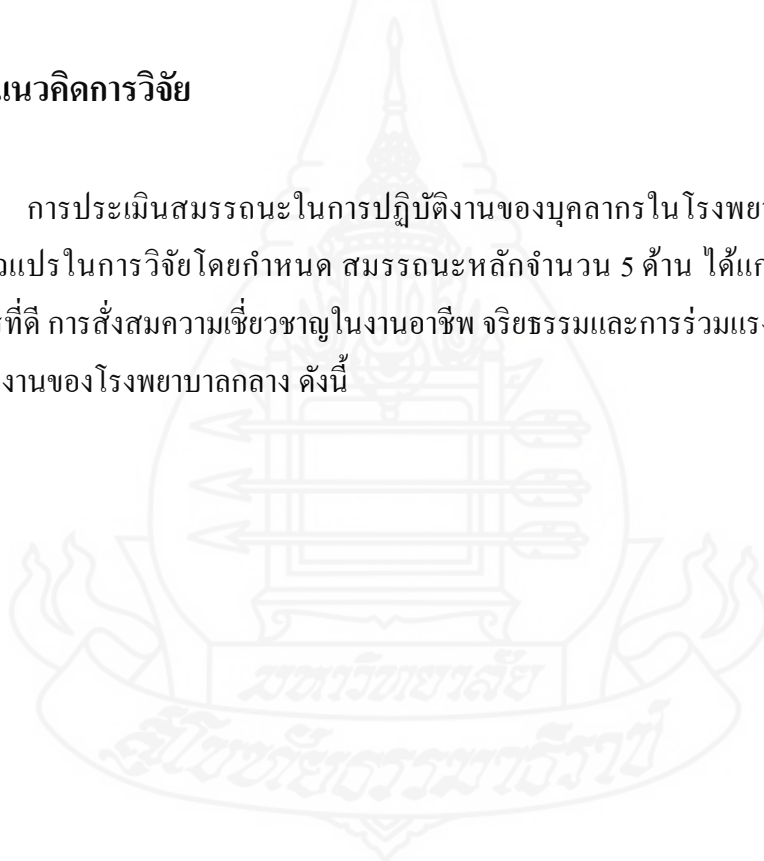
2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

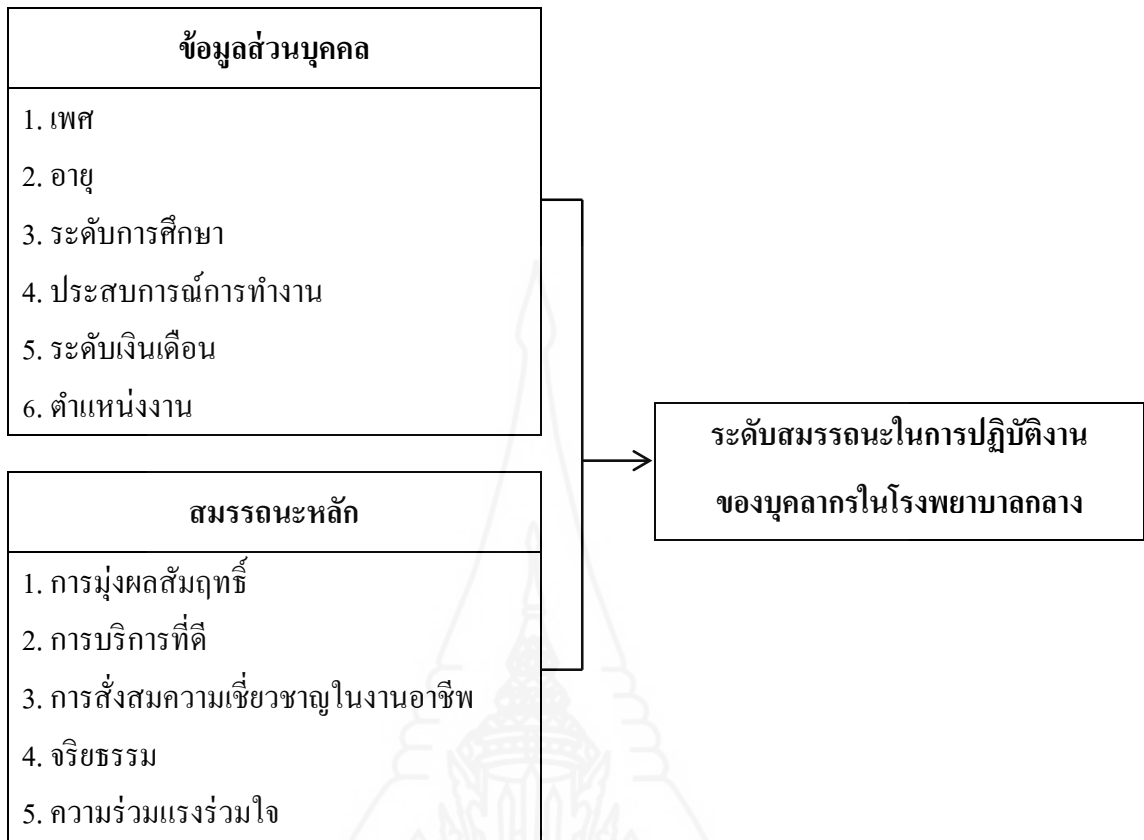
2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในโรงพยาบาลกลาง

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยโดยกำหนด สมรรถนะหลักจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรมและการร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลกลาง ดังนี้





ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 การศึกษาในครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะประเด็นการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง จากการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำไว้ 5 สมรรถนะ

4.2 ศึกษาเฉพาะข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคมที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลกลาง



## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

**สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

**สมรรถนะหลัก** หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรที่ควรมีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ

**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

**การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

**จริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพ โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีของอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้การกิจการภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ความร่วมแรงร่วมใจ** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

**สมรรถนะการปฏิบัติงาน** หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่ดี ที่ทำให้บุคลากรในองค์การทำงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ

**บุคลากร** หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย แพทย์ พยาบาลและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาล กลาง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและทบทวนเอกสารรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 นิยามของสมรรถนะ
  - 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ
  - 1.5 ตัวแบบสมรรถนะ
  - 1.6 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.7 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.8 การกำหนดสมรรถนะ
  - 1.9 การประยุกต์ใช้สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
  - 1.10 การประเมินสมรรถนะ
  - 1.11 ประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะ
2. ประวัติและความเป็นมาของโรงพยาบาลกลาง
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

##### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะหรือสมรรถภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency โดยหมายถึง ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542) เป็นคุณภาพหรือสภาวะของการกระทำหน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบได้อย่างเพียงพอหรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงเพียงพอ

จิตพัฒนา พิษุชาดาพงศ์ 2549 : 25 กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงาน บุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร

McClelland (1973 อ้างถึงในจิตพัฒนา พิษุชาดาพงศ์ 2549: 24) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548) ได้ให้ความหมายของ Competency ตามแนวทางของบริษัท เฮย์กรุ๊ป ดังนี้ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น” ส่วนที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (Competency) นั้นมาจากแรงดันเบื้องต้น (Motive) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) และบทบาทที่แสดงออกทางสังคม (Social Role) ที่แต่ละคนมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายว่า “สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น”

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธุ์ (2547) ได้ให้ความหมายใน 4 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 คือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

แบบที่ 2 เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และกลยุทธ์ทางธุรกิจ(Business Strategy)

แบบที่ 3 เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Management System : PMS)

แบบที่ 4 เป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการวัดพฤติกรรมการทำงาน (Behavior - Based) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการวัดปัจจัยนำเข้า (Input) และ

กระบวนการทำงาน (Process) มากกว่าวัดผลงานที่เกิดขึ้น (Result-Based) ซึ่งเป็นการวัดที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output/Outcome) ของงาน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวถึง Competency ไว้ว่า ความหมายของ Competency คือลักษณะส่วนบุคคลที่แสดงออกมาให้เห็นในรูปของความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัยใจคอ บุคลิกภาพ ทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลที่เอื้อ หรือช่วยส่งเสริมให้คนนั้นสามารถทำงานได้ผลที่สูงกว่ามาตรฐาน โดยแบ่งองค์ประกอบย่อยๆ ของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : แรงขับเคลื่อนภายใน หมายถึง พลังภายในซึ่งอยู่ในส่วนลึกของคนที่มีส่วนช่วยให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท ซึ่งพลังภายในนี้เป็นส่วนประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะ เพราะเปรียบเสมือนขุมพลังงานที่จะบ่งชี้ว่าคนอยากทำงานหรือไม่ (แรงจูงใจในอาจจะไม่มากพอที่จะต่อสู้กับปัญหาอุปสรรค) บ่งชี้ว่าคนสามารถทำงานดีได้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ (แรงจูงใจอาจจะไม่ต่อเนื่องมีเป็นช่วงๆ หรือฮึดเป็นพักๆ) องค์ประกอบของสมรรถนะในส่วนนี้ คนแต่ละคนมีไม่เท่ากัน แต่เป็นส่วนที่สามารถสร้างได้ แรงจูงใจบางเรื่องบางคนอาจจะสร้างได้เพียงชั่วคราว เช่น ในช่วงที่เดือดร้อนเรื่องเงิน ปัจจัยจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะมีอิทธิพลสูง แต่เมื่อความจำเป็นเรื่องเงินถูกเติมเต็มเรียบร้อยแล้ว ปัจจัยจูงใจเรื่องผลตอบแทนจากการทำงานอาจจะลดน้อยลง ในขณะที่แรงจูงใจบางเรื่องของคนอาจจะสร้างแล้วอยู่นาน เช่น สร้างให้คนมีจิตสำนึกในเรื่องต่างๆ ถ้าสร้างให้เขาเกิดความอยาก (แรงจูงใจ) เหล่านี้ได้ความอยากนี้จะเป็นพลังขับเคลื่อนเขาไปตลอด เช่น คนบางคนทำงานเพื่อสังคมโดยไม่คิดถึงผลตอบแทนใดๆ แรงจูงใจแบบนี้มักจะอยู่กับคนๆ นั้น ได้นานหรือตลอดไป

ส่วนที่ 2 : อุปนิสัย หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคน (นิสัยส่วนลึก) ซึ่งลักษณะนิสัยใจคอนี้มักจะเป็นสิ่งที่เกิดและอยู่กับคนมานาน เป็นสิ่งที่ค่อยๆ สะสมมาเรื่อยๆ จนกลายเป็นนิสัยประจำตัวของคนๆ นั้น ไปโดยอัตโนมัติ เช่น มีนิสัยโมโหง่าย มีนิสัยคดโกง มีนิสัยใจอ่อน ชอบช่วยเหลือคนอื่น ฯลฯ องค์ประกอบในส่วนนี้เป็นส่วนที่สำคัญต่อการบริหารคน เพราะเป็นส่วนที่พัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงยากมาก หรืออาจจะพูดได้ว่าเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพราะกว่าคนแต่ละคนจะมีนิสัยเหมือนที่เราเห็นอยู่ในปัจจุบันนั้น ต้องใช้เวลาสั่งสมมานาน ดังนั้น การที่จะมาเปลี่ยนเพียงชั่วข้ามคืนข้ามวันนั้นคงจะทำได้ยากหรือทำไม่ได้เลย จะทำได้ดีที่สุกก็เพียงการป้องกันไม่ให้

คนได้มีโอกาสนำเอานิสัยที่ไม่ดีออกมาใช้เท่านั้น ดังนั้น จึงป้องกันไม่ให้คนที่นิสัยไม่ดีเข้ามาทำงานในหน่วยงาน หรือจึงป้องกันไม่ให้คนที่นิสัยไม่ดีมีโอกาสแสดงนิสัยที่ไม่ดีออกมาในการทำงาน อาจจะต้องมีระบบที่ควบคุมหรือป้องกันมิให้คนเหล่านี้แสดงออกถึงนิสัยไม่ดี

ส่วนที่ 3 : การรับรู้ตัวเอง หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อตัวเอง เพราะองค์ประกอบข้อนี้จะเป็นตัวกำหนดลักษณะพฤติกรรมของคนว่าควรจะแสดงออกอย่างไร เช่น บางคนชอบคิดว่าตัวเองไม่เก่ง ทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มักจะยกย่องคนอื่นและดูถูกตัวเอง องค์ประกอบในข้อนี้ถึงแม้ว่าบางเรื่องจะอยู่กับคนมานาน แต่ก็พอที่จะปรับเปลี่ยนได้ เช่น คนที่มีทัศนคติต่อพ่อแม่ไม่ดี อาจจะเปลี่ยนความคิดได้เมื่อตัวเองเป็นพ่อแม่ คนที่ถูกตัวเอง อาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อประสบความสำเร็จในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง คนที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อคนที่เพิ่งพบกันเป็นครั้งแรกเพียงเพราะรูปลักษณ์ภายนอกอาจจะเปลี่ยนทัศนคติได้เมื่อได้รู้จักคนๆ นั้น และมีความสนิทสนมกันมากขึ้น

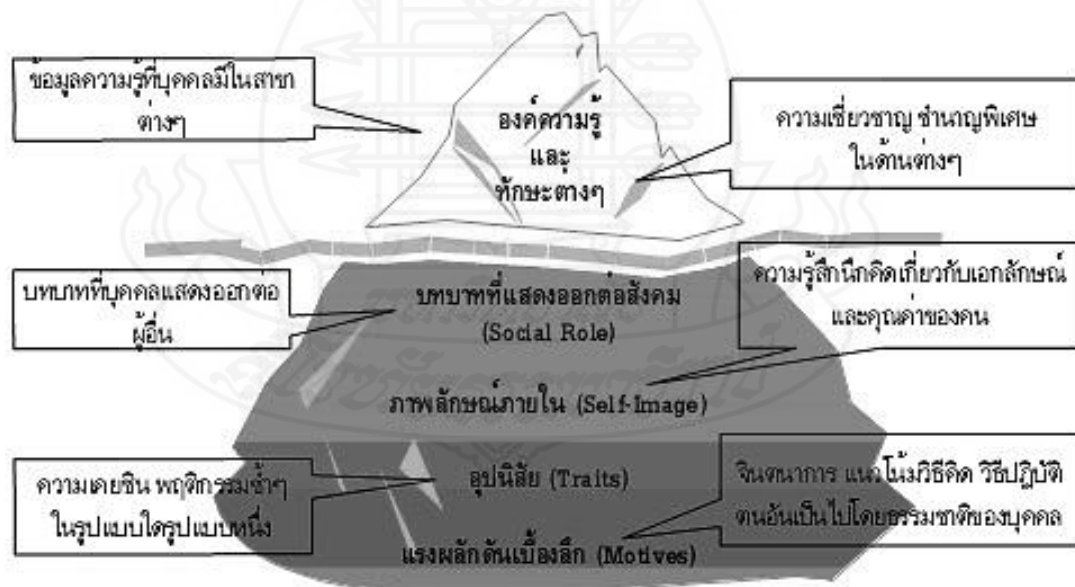
ส่วนที่ 4 : ความรู้ หมายถึง หลักการ ข้อมูล ข้อเท็จจริงที่คนมีอยู่และสามารถนำมาเชื่อมโยงกันออกมาเป็นองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ ได้ เช่น ความรู้ในงาน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ฯลฯ ความรู้ถือเป็นองค์ประกอบที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ศึกษาด้วยตนเอง ฝึกอบรม การศึกษา หรือการถ่ายทอดประสบการณ์จากผู้อื่น ดังนั้นองค์ประกอบในส่วนนี้จึงไม่จืดจางเพราะสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ความรู้บางอย่างอาจจะเก่าหรือไม่ทันสมัย ความรู้บางอย่างอาจจะอยู่ได้นาน

ส่วนที่ 5 : ทักษะ หมายถึง ความสามารถในการลงมือปฏิบัติหรือแสดงให้เห็นถึงความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ทักษะการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ฯลฯ ทักษะถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการทำงาน เพราะบางงานต้องการทักษะเฉพาะด้านและทักษะมักจะต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝนมากกว่าองค์ประกอบเรื่องความรู้ ดังนั้น สมรรถนะที่แท้จริงจึงหมายถึงลักษณะร่วมขององค์ประกอบทั้ง 5 ประการของคน ที่สะท้อนออกมาให้เราเห็นหรือรับรู้ได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงออกที่มีผลต่อการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

น้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) McClelland ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ McClelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม McClelland ก็ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อมาจนถึงทุกวันนี้ สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) (2548 : 3)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งโดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทหน้าที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และ คุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้นๆ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงานกล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมนั้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะบุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

#### **คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute)**

เป็นสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือ การคิด โดยคุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควรหรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง” คุณลักษณะพื้นฐานประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เข้ามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา



การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่างๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่างๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” เช่น อายุรแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาโรคด้านอายุรศาสตร์” จิตแพทย์ต้องมีสมรรถนะ “ความเชี่ยวชาญในการตรวจวินิจฉัยและรักษาผู้ป่วยจิตเวชและสารเสพติด” เป็นต้น ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มมีการศึกษาในสหรัฐอเมริกา กว่า 50 ปี จากการศึกษาของ Orin B. Graff & Calvin M. Street ซึ่งได้เขียนไว้ในปี 1956 ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า Competency Pattern ในการกำหนดคุณสมบัติของผู้บริหาร (จิรประภา อัครบวร, 2549) ต่อมามีการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เมื่อ ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีส่วนบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ในปี 1970 McClelland เขียนบทความและได้นำเสนอแบบประเมินใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อประเมินหาผู้มีผลการปฏิบัติดี ซึ่ง McClelland เรียกว่า สมรรถนะ เขาได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพของบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรและได้ใช้ความรู้เรื่องนี้แก้ปัญหาคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก้ปัญหาคัดเลือกการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับคัดเลือก ปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มี

ความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมากและเก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและผู้ไม่มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ พบว่าผลการประเมินสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช้การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

ปี 1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และนิยามคำว่า สมรรถนะ ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน (คนัย เทียนพุด, 2543, หน้า 58)

ในปี 1994 Gary Hamel & C.K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ซึ่งได้เสนอแนวคิดเรื่อง สมรรถนะหลัก โดยเสนอว่า ในการประกอบธุรกิจจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักในการทำงานอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำงานได้ประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร สมรรถนะหลัก ดังกล่าวเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาแนวคิดนี้ได้นำไปใช้กับงานบริหารบุคคล หน่วยงานราชการ โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพหุคุณลักษณะใดบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้นแนวคิดดังกล่าวได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐ สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 จากการสำรวจของ นิตยสาร Fortune เดือนกันยายน พบว่าผู้บริหาร 4,000 คนจาก 15 ประเทศได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานถึงร้อยละ 67 (ศศิวิมล ทองพั้ว, 2548) และจากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า สมรรถนะหลัก เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการ ที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด เป็นอันดับที่ 3 (พสุ เตชะรินทร์, 2546)

ในประเทศไทยมีการนำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนจะแพร่หลายไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ อาทิ เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์ปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากในภาคเอกชนที่นำแนวคิดสมรรถนะ ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด มีผลทำให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้นำแนวคิดนี้ไปทดลองกับกลุ่มข้าราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group จัดทำ

ตัวแบบสมรรถนะ ของระบบราชการไทย โดยนำข้อมูลมาจาก 3 ส่วนคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshop จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน ได้มาประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูล จากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการ ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งาน ที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งไปให้ข้าราชการตอบ จำนวน กว่า 60,000 ชุด ทั่วประเทศ (3) ข้อมูลจาก Hay Worldwide Competency Database ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้ เป็นที่มาของ ตัวแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบข้าราชการพลเรือนไทย เพื่อใช้ในการบริหารงาน ประเมินผลงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรระยะยาว

สมรรถนะ ในปัจจุบันนี้สามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้เป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะในแนวอังกฤษ (British Approach) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรอง วิทยฐานะของพนักงาน หรือบุคลากรผู้นั้น กำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถ ยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้นๆ ดังนั้นสมรรถนะในแนวคิดนี้จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและ เป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะในแนวอเมริกัน (American Approach) มีวัตถุประสงค์เพื่อการ พัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้อง เป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น ดังนั้นสมรรถนะในแนวทางนี้จึงเป็นสมรรถนะที่ไม่ สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน ซึ่งใน การศึกษาครั้งนี้จะใช้แนวอเมริกัน ดังนั้นในการทบทวนวรรณกรรมในครั้งนี้ทบทวนจาก นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่ให้นิยามคำว่า สมรรถนะ แนวคิดแบบ อเมริกันซึ่งมีทั้งที่แตกต่างและคล้ายคลึงกัน

การศึกษาสมรรถนะ ที่นักวิชาการและนักคิดทั้งหลายได้ทำการศึกษาไว้ไม่ว่าจะ เป็นความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตาม มาตรฐานหรือเกินกว่าที่มาตรฐานของงานนั้นๆ กำหนดไว้ ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าการที่องค์กร จะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้นั้นบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งและมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่จะทำให้องค์กร บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ สมรรถนะนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์นับแต่การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ การนำสมรรถนะมาใช้ในระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นและบุคลากรมี ศักยภาพที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้ องค์กรจะสามารถประเมินสมรรถนะขององค์กรที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจได้

Bowden and Masters (1993) นักศึกษาศาสตร์ กล่าวว่า สมรรถนะถูกนำมาใช้สำหรับเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในงานและพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถนะในการทำงานแบบมืออาชีพ อย่างไรก็ตาม สมรรถนะ ความสามารถ หรือสมรรถนะ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Competency” หรือ “Competence”

Strebler et al. (1997) เสนอว่า “Competency” หรือ “Competence” มีความแตกต่างกัน ระหว่างสองคำนี้ได้มีกลุ่มนักวิชาการในประเทศอังกฤษ อธิบายความหมายของคำทั้งสองไว้ว่า “Competency” จะมีความมุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมที่แสดงออกที่สำคัญสำหรับการทำงานหนึ่งๆ ส่วน “Competence” จะหมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะที่ทำให้คนๆ หนึ่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ สมรรถนะ ยังหมายรวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออกที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Boam & Sparrow, 199 ; Bowden & Master, 1993) หรือผลลัพธ์ในการทำงานของบุคคลที่มีคุณภาพ หรือได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ (Rutherford, 1995 ; Hager et al., 1994) รวมไปถึงคุณลักษณะที่ซ่อนเร้นของแต่ละบุคคล (Boyatzis, 1996 ; Sternberg and Kolligian, 1990)

## 1.2 นิยามของสมรรถนะ

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า สมรรถนะได้มีผู้นิยามไว้ดังนี้

McClelland (1973, p.171 อ้างถึงในฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ 2549) นิยามไว้ว่า สมรรถนะ คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดี หรือทำตามเกณฑ์กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Sterberg และ Kolligian (1990) เป็นนักจิตวิทยาที่ให้คำอธิบายของสมรรถนะไว้ว่า เป็นความสามารถที่วัดได้ และเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนเร้น หรือเป็นศักยภาพ ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้

Burgoyne (1993) นักทฤษฎีด้านการจัดการ กล่าวว่า สมรรถนะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการวิเคราะห์งานแต่ละงาน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงความสามารถของบุคคลซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอันจะนำมาซึ่งการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สมรรถนะจัดเป็นเครื่องมือทางเทคนิค ที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายๆ ด้าน เช่น การสรรหา/คัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและพัฒนา

Spencer & Spencer (1993) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ซึ่งบ่งชี้ หรือแสดงถึงวิธีของบุคคลในการกระทำ และในการคิด โดยได้อธิบายถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะของบุคคลในรูปของ โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

Dale and Hes (1995) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า นอกจากนี้ได้ให้ความหมายของสมรรถนะด้านอาชีพ ว่าหมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่า “มาตรฐาน” ในที่นี้ คือองค์ประกอบของความสามารถ เกณฑ์การปฏิบัติงาน และคำอธิบายขอบเขตงาน

Rylatt and Lohan (1995) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะในมุมมองของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานว่าสมรรถนะคือลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในสถานการณ์หรือในงานหนึ่งๆ

Parry (1996) กล่าวถึงความสามารถที่สนับสนุนแนวคิดในมุมมองด้านปัจจัยที่ทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของคำว่าสมรรถนะว่า นอกจากสมรรถนะจะเป็นความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานทั้ง 3 จะต้องมีความสัมพันธ์กัน และมีผลต่อการแสดงบทบาทหน้าที่ รวมถึงความรับผิดชอบหลักของงานอื่นๆ โดยที่สามารถวัดและประเมินได้เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานและสามารถพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วยการฝึกอบรมหรือพัฒนา

Boyatzis (1996) สมรรถนะในงาน เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่าคุณลักษณะภายใน เป็นทักษะ ไม่ใช่พฤติกรรม เพราะสิ่งที่กำหนด ซึ่งอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากรู้จักอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนด หรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

O'Hagan (1996) ได้ให้ความคิดเห็นว่า สมรรถนะเป็นแนวคิดที่กว้างอันหนึ่งที่คนสามารถถ่ายทอด ถ่ายเท หรือเคลื่อนย้ายทักษะและความรู้ ไปสู่สถานการณ์ใหม่ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวมีอยู่ทั่วไปภายในองค์กร การวางแผนงาน การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ตลอดจนกิจกรรมที่ไม่ใช่งานประจำทั่วไป นอกจากนั้นยังรวมถึงคุณภาพของควมมีประสิทธิภาพของบุคคลที่ถูกค้นหาในสถานที่ทำงานที่เกี่ยวข้อง โดยตรงกับพนักงาน ผู้จัดการและลูกค้า โดยที่คำจำกัดความของสมรรถนะโดยทั่วไป จะกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด และสามารถฝึกอบรมและพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าค่านิยม หรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ยากกว่าการฝึกอบรมให้ความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะ

McLagan (1997) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ตามลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็นงานย่อยๆ มีการกำหนดขอบเขตของสถานการณ์ต่างๆ ที่จะทำให้งานสำเร็จได้
2. สมรรถนะตามผลลัพธ์ โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ เพราะว่าผลรวมขององค์ประกอบย่อยๆ ทั้งหมดนั้นจะรวมกัน ไปสู่ผลลัพธ์รวม
3. สมรรถนะตามผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงาน สมรรถนะในข้อนี้ จำเป็นต้องหาผลที่เกิดจากความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกและแบ่งผลที่เกิดจากความต้องการออกเป็นส่วนย่อยๆ มีการกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการ โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้ผลกำไรในระยะยาวและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย
4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ได้แก่วิธีการที่คนที่ฉลาดรอบรู้จะแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถปฏิบัติงานสูงโดยใช้สมรรถนะที่แสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติเพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมาย การหาหนทางแก้ไขปัญหาเพื่อบรรลุเป้าหมายและการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

Parry (1997) สมรรถนะคือ กลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน การสืบทอดตำแหน่งงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ

ธานีรินทร์ อุดม (2540) เสนอว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มของพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดที่เสนอไว้ว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องมีและเป็นคุณสมบัติหรือความสามารถที่จะทำงานลักษณะต่างๆ ในตำแหน่งนั้นๆ ได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ “ในการทำงานอย่างหนึ่ง เราต้องรู้อะไร” และเมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้นๆ อย่างไร” และ “เราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไร จึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ”

สิ่งเหล่านี้ช่วยให้องค์กรทราบว่า “คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร”

คณีย์ เทียนพุด (2543) ได้กล่าวถึงคำจำกัดความของ คำว่าสมรรถนะ ว่าเป็น การบูรณาการความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล มาใช้ได้ดีที่สุดในบทบาทนั้นๆ จนกระทั่งเกิดผลงานที่มีคุณค่าสูงสุด หรือมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยได้แบ่งความสามารถ ออกเป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. ความสามารถในมิติของพฤติกรรม หมายความว่าในธุรกิจจะมีเรื่องบทบาทหน้าที่ตามวิชาชีพของคนหรือผู้บริหารในตำแหน่งต่างๆ ที่ทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ทางธุรกิจในแง่ของความสามารถเชิงพฤติกรรม คือ การเข้าไปวิเคราะห์ห้สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหลักของหน้าที่รับผิดชอบก็จะได้สิ่งๆ ที่เรียกว่า คุณลักษณะของความสามารถของหน้าที่การงาน

2. ความสามารถในมิติของงาน หมายถึง ความสามารถในด้านการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานอาชีพ สิ่งที่ได้รับหรือผลจากการทำงานตามอาชีพหรือมาตรฐานอาชีพ คือ ผลงานที่สามารถปฏิบัติได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงาน ที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า สมรรถนะ นั้นไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่มองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะ ทักษะ อุปนิสัยส่วนตัวของกันด้วย

สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ และคณะ (2547) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึงระดับความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพของบุคคล รวมกันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยแสดงผ่านพฤติกรรม ในการทำงานซึ่งเป็นตัวผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

อานนท์ ศักดิ์วรวิชัย (2547, หน้า 61) คือคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถแยกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง

ธีรศักดิ์ กงศาวิสุทธิ์ (2548) อธิบายความหมายของ สมรรถนะ ว่าหมายถึงคุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรม

ของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้จากนิยามความหมายที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของสมรรถนะที่ให้นิยามโดยนักวิชาการแต่ละท่านนั้นก็จะเป็นนิยามที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการเหล่านั้นมีมุมมองและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร แต่โดยรวมแล้วไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจากสาขาใดต่างก็มีเป้าหมายของสมรรถนะโดยมุ่งเน้นไปที่การประสบความสำเร็จตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร โดยสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กรที่มีองค์ความรู้ ทักษะ และมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสมรรถนะเหล่านั้นสามารถสร้างความแตกต่างที่ทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบความสำเร็จในการดำเนินงานธุรกิจขององค์กรด้วยเช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4) ได้ให้ความหมายคำว่าสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ

อารักษ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) สมรรถนะ คือ ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่เชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ทางธุรกิจ

บริษัท เฮย์กรุ๊ป (Hay Group) อ้างถึงใน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 5, ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

ที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัย ภายลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ที่แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน กล่าวกันว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม คือ การเลือกคนที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสมเข้ามาทำงานการพัฒนาและทำให้บุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียวซึ่ง สอดคล้องกับความหมายของสมรรถนะในนิยามของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำหนดนิยามสมรรถนะ คือ คุณลักษณะ



เชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะ อื่นๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี อธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้องแล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้กล่าวอีกนัยหนึ่ง “สมรรถนะ” คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

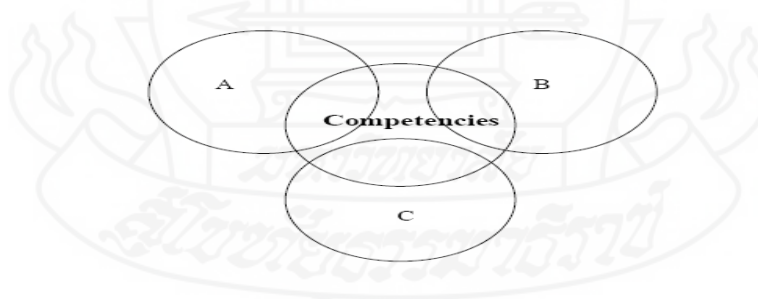
สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีที่บุคลากรพึงมีในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะนี้จึงไม่ใช่คุณลักษณะทั่วไป แต่เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรคนนั้นทำงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่วนสมรรถนะหลักขององค์การ หมายถึงคุณลักษณะที่องค์การต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารองค์การต้องการเช่น ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง Core Competency ขององค์การถูกกำหนดจากการทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที้องค์การเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย, สภาพการเงินที่มั่นคง, นวัตกรรมในการบริหาร, เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

สมรรถนะหลักของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์การในการดำเนินกิจการซึ่ง สมรรถนะหลัก ของ บุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากสมรรถนะหลักขององค์การ สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่้องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยแบ่ง สมรรถนะในงาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ และ สมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน

เนื่องจาก สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและแรงจูงใจ อย่างไรก็ตามความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ ตามความเห็นของ McClelland ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึงความรู้ หรือทักษะ

พื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่นความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

สถาบัน Schoonover Associates (2551) ได้มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่า สมรรถนะเป็น บทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) ดังนั้นความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของ สมรรถนะ ตัวอย่าง เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคา ในตลาด ถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็น สมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็น สมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจน ถือเป็น สมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่ง ผลิตภัณฑ์ใหม่ ในตลาด ให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็น สมรรถนะ และสมรรถนะ ไม่ใช่ แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จ เป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ



**A : Motives/Attitude** Achievement wants to do an excellent job

**B : Knowledge** Understands market pricing dynamics

**C : Achievement** wants to do an excellent job

**Competency** : Uses understanding of market pricing dynamics to develop pricing models

ภาพที่ 2.2 ความแตกต่างของความรู้ ทักษะและแรงจูงใจกับสมรรถนะ

ที่มา : Schoonover Associates. (2008) . *Competency FAQ's*. Retrieved July 29, 2013, from [www.schoonover.com/competency\\_faqs.htm#1](http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1)

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นว่าสมรรถนะได้ว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมด ที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดที่องค์กรต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ทักษะวิถีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

สรุปความหมาย คำว่า สมรรถนะ คือกลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

### 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

จิตพัฒนา พิษณุธาตพงศ์ (2549 : 31-32) ได้กล่าวถึงสมรรถนะว่า สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งอีกด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบ ต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

### 1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะองค์กร

ศิริรัตน์ ชุณหคล้าย (2548) ได้กล่าวถึงสมรรถนะองค์กรไว้ว่าสมรรถนะองค์กรเกิดจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์กรประสิทธิภาพที่

เกิดขึ้นในงานด้านต่างๆ ที่บุคลากรมีส่วนรับผิดชอบ มีผลมาจากองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่

- 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดของบุคลากร
- 2) รูปแบบการทำงานภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวมตลอดจนหลักกติกาศื่อ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรในองค์การสมรรถนะอาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ความจริงแล้ว หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมีสมรรถนะของตนอยู่บ้างแล้วเพียงแต่ที่ผ่านมามององค์การได้ให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์การมากกว่ากันเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์การไม่เพียงต้องเข้าผู้การแข่งขันกับองค์การอื่นหรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวข้องกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบดังกล่าวขององค์การสาธารณะต่างๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้ชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทางวิสัยทัศน์พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างดียิ่งนั้น องค์การจะต้องมีสมรรถนะที่เป็นเลิศและต้องเป็นสมรรถนะองค์การที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์การ ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนดตัวแบบสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวแบบสมรรถนะทางเลือกที่เหมาะสมกล่าวคือ องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจและวิสัยทัศน์นั้นๆ ต้องใช้คนประเภทใด บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกาศื่อ ความเชื่อ ค่านิยมและทัศนคติให้มีในบุคคลอย่างไรบุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์การที่มุ่งหวัง ซึ่งตัวแบบสมรรถนะดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น

## 1.5 ตัวแบบสมรรถนะ

โดยทั่วไปตัวแบบสมรรถนะในองค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคลซึ่งเป็นการวัดความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล) คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies)
2. สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือสมรรถนะหลักขององค์การที่ต้องมีในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์การ ค่านิยมในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์การต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบายก็ตาม จึงต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยมหลักขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงถึงความคิดโดยรวมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะดีหรือไม่ จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของ คนในองค์การ ซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์การในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ จึงมักนิยมกำหนดเป็นค่านิยมหลัก (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอาค่านิยมหลักนั้นเข้าไปในสามัญสำนึก เป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการและต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์การทางสังคมหรือองค์การสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1. ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์การจะต้องตัดสินใจและกำหนดสิ่งที่เป็นความดีงามขององค์การเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่จะยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์การเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์การต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดและต่อเนื่อง

2. ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์การ ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่าง

สม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพอาจจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสมาชิกองค์กร ความเป็นมืออาชีพขององค์กรจะสามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม และพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

3. วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องปลูกฝังให้กับบุคลากรในองค์กร การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้บริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์กร ในงานประจำที่องค์กรดำเนินการ ตลอดจนวิถีคิดและการตัดสินใจขององค์กร และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลาเพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา คำนึงหลักเหล่านี้มีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลักขององค์กร เพราะเมื่อองค์กรกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรเป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถให้เป็นที่ไปตามนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝังสมรรถนะให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจากสมรรถนะที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์กรจะมีสมรรถนะหลักที่สามชอกทุกคนต่างมี วัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

สมรรถนะเฉพาะ (Specific Competencies) เป็นสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งความรับผิดชอบ นอกจากสมรรถนะหลักที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นและถ่ายทอดปลูกฝังให้กับสมาชิกทั้งองค์กรแล้ว ยังมีสมรรถนะสำคัญที่องค์กรต้องกำหนดขึ้นเพื่อให้ภารกิจหน้าที่ขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ องค์กรนั้นคือ สมรรถนะเฉพาะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่องค์กรกำหนดขึ้นสำหรับตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เช่น สมรรถนะในตำแหน่งผู้บริหาร สมรรถนะตำแหน่งงานธุรการ หรือสมรรถนะในงานตำแหน่งอื่นๆ ตัวอย่างสมรรถนะที่จำเป็นต่อภารกิจตำแหน่งต่างๆ ได้แก่

1. สมรรถนะเฉพาะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรที่มีตำแหน่งในระดับบริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลควบคุมงานกลุ่มต่างๆ โครงการต่างๆ หรือ กลุ่มงานบริหารต่างๆ ก็ตามนั้น จำเป็นต้องมีความสามารถทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่มงาน ฝ่าย สำนัก หรือทั้งหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับการคิด

วิเคราะห์และการตัดสินใจ ภาวะผู้นำในที่ทำงาน การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะด้านงานธุรการ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ เช่น งานอำนวยความสะดวกและสนับสนุนภารกิจอื่นๆ ตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง งานประสาน โครงการ การสื่อสาร เป็นต้น

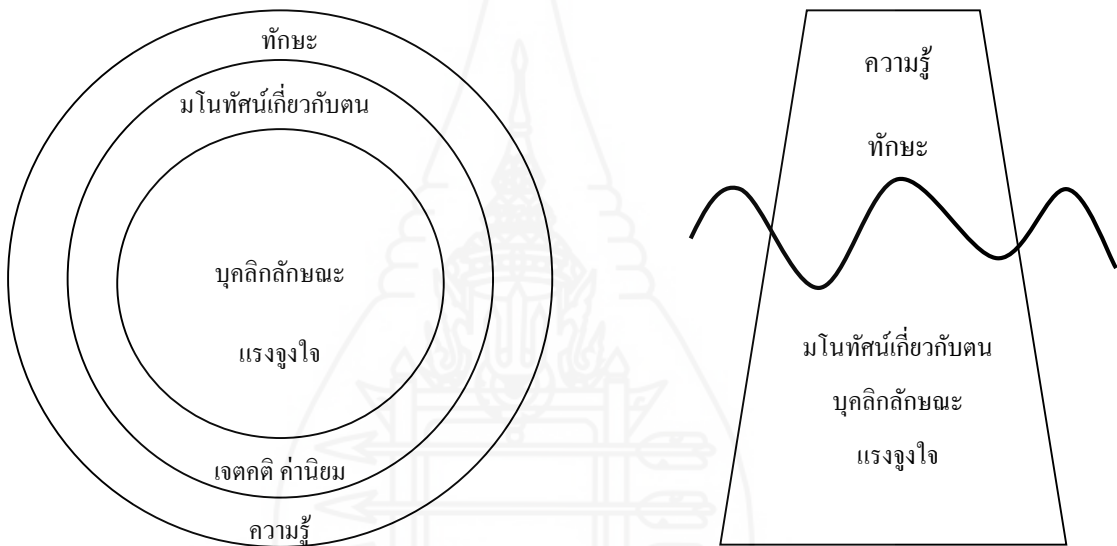
3. สมรรถนะเฉพาะด้านงานประจำตามตำแหน่งหน้าที่ สมรรถนะที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อบุคลากรในตำแหน่งนี้ คือ การดำเนินงานขั้นตอนของกระบวนการปรับปรุงและพัฒนางาน การจัดการในงานประจำ การวิเคราะห์งานและงบประมาณ เป็นต้น ผู้ที่รับผิดชอบในสมรรถนะต่างๆ จะต้องมีระดับความสามารถที่สำคัญที่ช่วยให้งานเกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ ต้องสามารถแสดงออกได้อย่างชัดเจนถึงความเข้าใจสมรรถนะต่างๆ ที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ หรือเจ้าหน้าที่ธุรการและต้องสามารถบริหารหรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยไม่ต้องอาศัยการแนะนำหรือช่วยเหลือจากบุคคลอื่น สมรรถนะมีประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ คือ 1) สามารถเชื่อมโยงผลงานของบุคคลให้เป็นผลงานขององค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ด้านสมรรถนะองค์กร การพัฒนาสมรรถนะองค์กรจะเน้นที่ตัวบุคคล ทีมงานที่มีผลงานดีเด่นและเชื่อมโยงผลงานนั้นเข้ากับทิศทางหรือยุทธศาสตร์ขององค์กร การกำหนดตัวแบบสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาสมรรถนะองค์กร ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมสูงมาก บุคลากรจะมีโอกาสได้แสดงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ตัวแบบสมรรถนะเป็นเครื่องมือการตัดสินใจที่สำคัญผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและนักบริหารมืออาชีพต่างเห็นว่าสมรรถนะช่วยให้องค์กรสามารถตัดสินใจอนาคตได้ โดยการนำเอาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออนาคตเข้ามาใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือก ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงาน และการวางแผนทดแทนกำลังคน ฯลฯ ตัวแบบสมรรถนะจะมีประโยชน์ต่อองค์กรในระยะยาว เมื่อองค์กรกำหนดเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้ฐานสมรรถนะ ทั้งนี้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการเรื่องต่างๆ เช่น ความต้องการกำลังคน การพัฒนาบุคลากร ทั้งหมดนี้ต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

### 1.6 องค์ประกอบของสมรรถนะ

McClelland (1973) เสนอว่า สมรรถนะประกอบไปด้วย 5 ส่วน ประกอบไปด้วย

1. ทักษะ เป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในด้านการเข้าใจการควบคุมผู้ต้องหา ทักษะในด้านจิตวิทยา

2. ความรู้ หมายถึง ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ส่วนบุคคลในสาระที่สำคัญ
3. มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง ซึ่งรวมถึง เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง เช่น ความมั่นใจ ความภาคภูมิใจในตนเอง
4. บุคลิกลักษณะประจำตัว (Traits) เป็นสิ่งที่แสดงออกของลักษณะเฉพาะตนของบุคคลนั้นๆ เช่นเป็นคนน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ มีลักษณะเป็นผู้นำ ฯลฯ
5. แรงจูงใจ (Motive) เป็นแรงขับภายในซึ่งบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ โดยสามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความหมายของสมรรถนะตามแนวความคิดของ McClelland

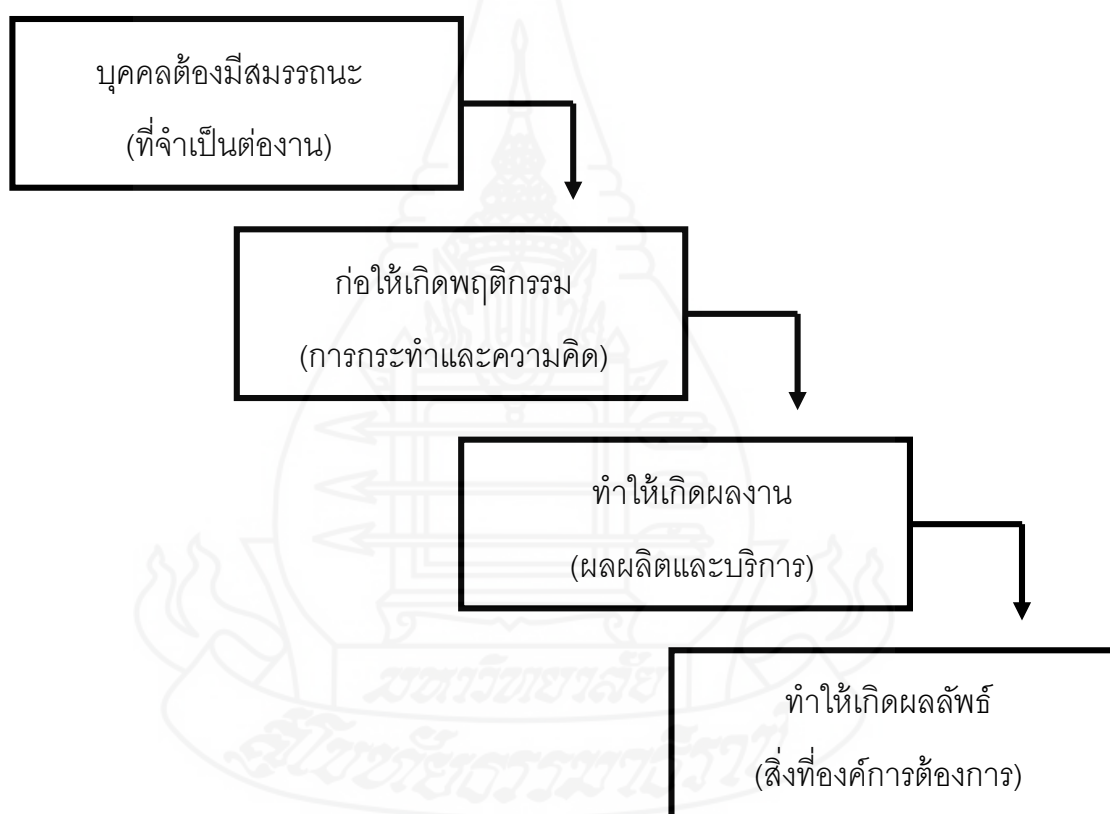
ที่มา : McClelland, D.C. (1973) *Testing for Competence rather than for Intelligence*. New Jersey : American Psychologist.

จากภาพที่ 2.3 จะเห็นว่าแนวคิดของ McClelland จะนำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการของสมรรถนะเมื่อแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายของการพัฒนาจะพบว่า ส่วนความรู้ และทักษะนั้นพัฒนาไม่ยาก อาศัยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และฝึกปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ แต่ส่วนที่ยากได้แก่ มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง เจตคติ ค่านิยม รวมทั้งบุคลิกลักษณะและแรงจูงใจ เพราะเป็นส่วนซ่อนเร้นภายในบุคคล ซึ่งต่อมา Parry (1997) ได้หลอม



รวมองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนออกเป็น 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ และรวมมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง เจตคติ ค่านิยม รวมทั้งบุคลิกลักษณะ และแรงจูงใจ ให้กลายเป็น “คุณลักษณะ” โดยเสนอว่า ทั้งสามส่วนเกี่ยวข้องและสามารถนำมาวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถสร้างเสริมได้ทั้งสิ้น โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Shermon (2004) ให้ความหมายของสมรรถนะ และขยายเป็นแนวคิดผลลัพธ์ขององค์การต้องการได้คือ สมรรถนะหมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความหมายนี้จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมทำให้เกิดผลงานและผลลัพธ์ขององค์การ

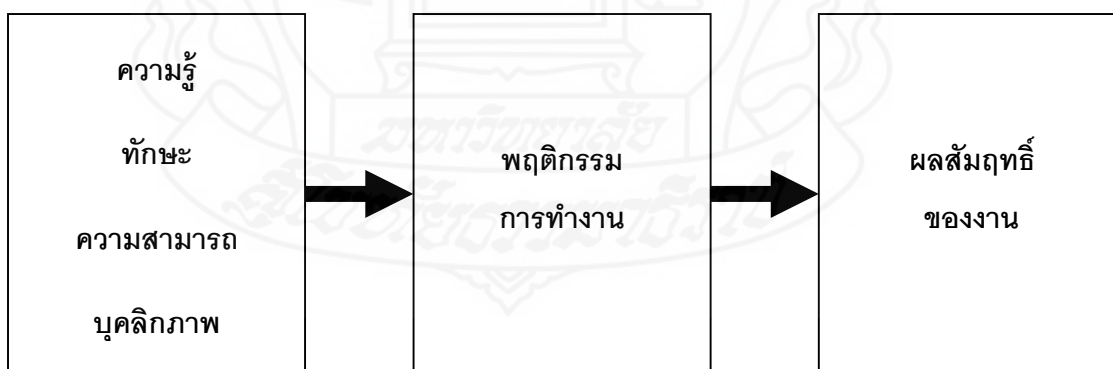


ภาพที่ 2.4 สมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงานและผลลัพธ์

ที่มา : Shermon,D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill.

Beard, Lee และ Hogg (1994) กล่าวว่าลักษณะของสมรรถนะนั้นจะต้องเกิดจากความปรารถนาหรือความเต็มใจที่จะทำให้งานนั้นมีประสิทธิผล และความสามารถนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานหนึ่งได้ ซึ่ง Parry (1996) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่าสมรรถนะนั้นต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับ ตลอดจนสามารถปรับปรุงด้วยการฝึกอบรมและการพัฒนาได้จากลักษณะของสมรรถนะในองค์การตามที่ได้อธิบายไว้ข้างต้น แสดงว่าสมรรถนะเป็นได้ทั้งปัจจัยนำเข้าและปัจจัยผลที่ได้ ขึ้นอยู่กับความสนใจขององค์การที่จะนำแนวความคิดของสมรรถนะไปปรับใช้ หรือหากพิจารณาตามลักษณะของกิจกรรมสามารถแบ่งได้ว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) เมื่อนำสมรรถนะไปตอบสนองกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาและสรรหา และพิจารณาได้ว่าเป็นผลที่ได้ (Output) เมื่อนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้กับกิจกรรมที่ต้องมีการวัดผล เช่น การประเมินผล หรือการบริหารค่าจ้างและสามารถนำไปเปรียบเทียบได้กับเกณฑ์ของการปฏิบัติงานที่นำเสนอโดย Nordhaug (1993) ได้เสนอว่า ลักษณะของสมรรถนะคือการ เทียบกับรูปแบบของเกณฑ์การปฏิบัติงานสูงสุด ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน และเกณฑ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

การใช้สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคคล (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานโดยแสดงออกเป็นพฤติกรรมการปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานหลายๆ งานรวมกัน จะก่อให้เกิดผลสำเร็จ (Results) ตามเป้าหมายขององค์การ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546)



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของความสามารถเชิงสมรรถนะ

ที่มา : เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ :

โกลบอล คอนเซิร์น.

วิฑูรย์ สิมะ โขคติ (2541, หน้า 107) อธิบายถึง สมรรถนะหรือความสามารถของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มักมีคุณลักษณะที่คล้ายๆ กัน ดังที่นักวิชาการได้ทำการวิจัยกลุ่มหัวหน้างานชั้นนำในโรงงานอุตสาหกรรมนับร้อยแห่ง พบว่ามีองค์ประกอบอย่างน้อย 7 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ด้านเทคนิคการผลิต
2. ทักษะทางการบริหาร
3. ความสามารถในการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. ความสามารถในการรายงานผล
5. ความสามารถในการสื่อสาร
6. ความสามารถในการประสานงาน
7. ความสามารถในการบังคับบัญชา

วันทนา กอวัฒนาสกุล (2543, หน้า 20) ได้แบ่ง ตัวแบบของสมรรถนะไว้ 3 รูปแบบด้วยกัน โดยรูปแบบของสมรรถนะนี้จะแตกต่างกันไปตามลักษณะและการบริหารงานของแต่ละองค์การ รายละเอียดของเนื้อหาในแต่ละส่วนก็แตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน คือ

1. ความรู้ในงาน ได้แก่ ความรู้ทางด้านเนื้อหาวิชาการของงานหรือกิจกรรมใดๆ ที่ต้องปฏิบัติ เช่น ความรู้ทางวิชาการ รู้ระบบการบริหารและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของตน

2. คุณสมบัติที่จำเป็นในงาน ได้แก่ คุณสมบัติที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานหรือการทำกิจกรรมใดๆ บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่คุณสมบัติดังกล่าวรวมถึงพฤติกรรมของผู้บริหารด้วย ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย

3. คุณลักษณะที่จำเป็นในการทำงาน ได้แก่ คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่องค์การหรือพนักงานต้องการให้มี ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การที่กำหนดไว้เช่น ค่านิยมหลักต่างๆ ที่องค์การต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้แบ่งสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูงออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

### 1. การบริหารคน

1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น หมายถึงการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคลหรือความต้องการของงานหรือองค์การสามารถทำความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน

1.2 ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง ทักษะ และศิลปะในการรับรู้และจับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอดความคิดและ โน้มน้ำวผู้ฟังและผู้อ่าน โดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการและได้รับการสนับสนุน หรือเห็นด้วยอย่างชัดเจน

1.3 การประสานสัมพันธ์ หมายถึง การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

## 2. ความรอบรู้ในการบริหาร

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การให้การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จโดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอนและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง

2.2 การมีจิตมุ่งบริการ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการให้บริการ ช่วยเหลือ เสริมสร้าง และรักษาสัมพันธ์กับผู้รับบริการโดยมุ่งหาความต้องการของผู้รับบริการ กำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

2.3 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลา ทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้ด้วย

## 3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.1 รับผิดชอบตรวจสอบได้ หมายถึงการสำนึกในบทบาทหน้าที่มุ่งมั่นตั้งใจเพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่นในขณะเดียวกันมีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจ

3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 การบริหารทรัพยากร หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากร ทั้งในและภายนอกองค์การ มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ กลุ่มและบุคคล โดยสามารถสอดคล้องกับความจำเป็นของการ ดำเนินการตามนโยบาย

#### 4. การบริหารอย่างมืออาชีพ

4.1 การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยพิจารณา จากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุด สถานการณ์ นั้นๆ ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนวิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นของปัญหา และตัดสินใจ แก้ไข ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์

4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การระบุหรือกำหนดขอบข่าย และวิเคราะห์ ปัญหาสถานการณ์ โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกันเพื่อให้ได้ข้อสรุป ในการ ตัดสินใจ แนวทางปฏิบัติ และแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและ แนวทางใหม่

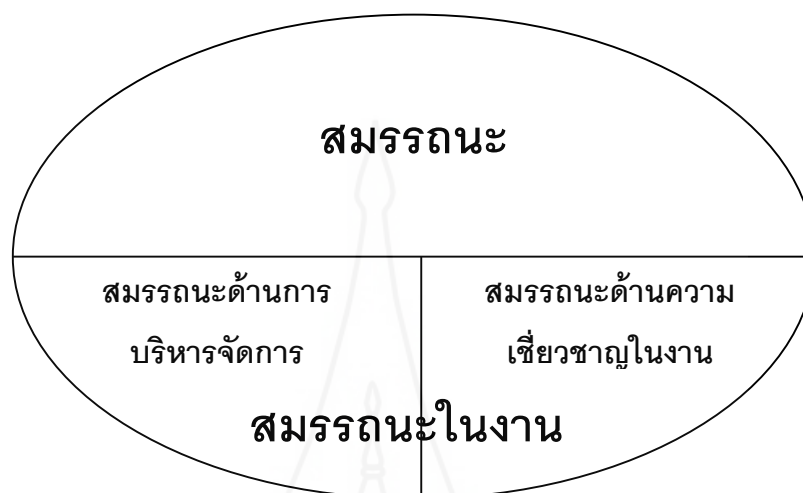
4.3 ความเป็นผู้นำ หมายถึง การสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้ คำแนะนำ และการให้อำนาจให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งใน ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์การในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

ธีรศักดิ์ คงศาสน์ (2548) และจิรประภา อัครบวร (2548) สรุปประเภทของ สมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นคำที่ใช้ในบริบทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ ทั้งสมรรถนะขององค์การและบุคลากรในองค์การ ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

2. สมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็น คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไปเพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การรับพนักงานขับรถยนต์ขององค์การ ผู้ที่จะมาดำรง ตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่รู้จักเส้นทางเป็นอย่างดีทั้งในกรุงเทพและต่างจังหวัด มีความรู้และเข้าใจ กฎจราจร ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์และสามารถแก้ไขเบื้องต้นได้ อีกทั้งต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมอยู่เสมอ เป็นต้น คุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงาน ขับรถเหล่านี้ ก็คือ สมรรถนะที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจจะมีบางตัวที่

เหมือนกัน หรือบางตัวที่ต่างกันหรืออาจไม่เหมือนกันทั้งหมดเลยก็เป็นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งงาน

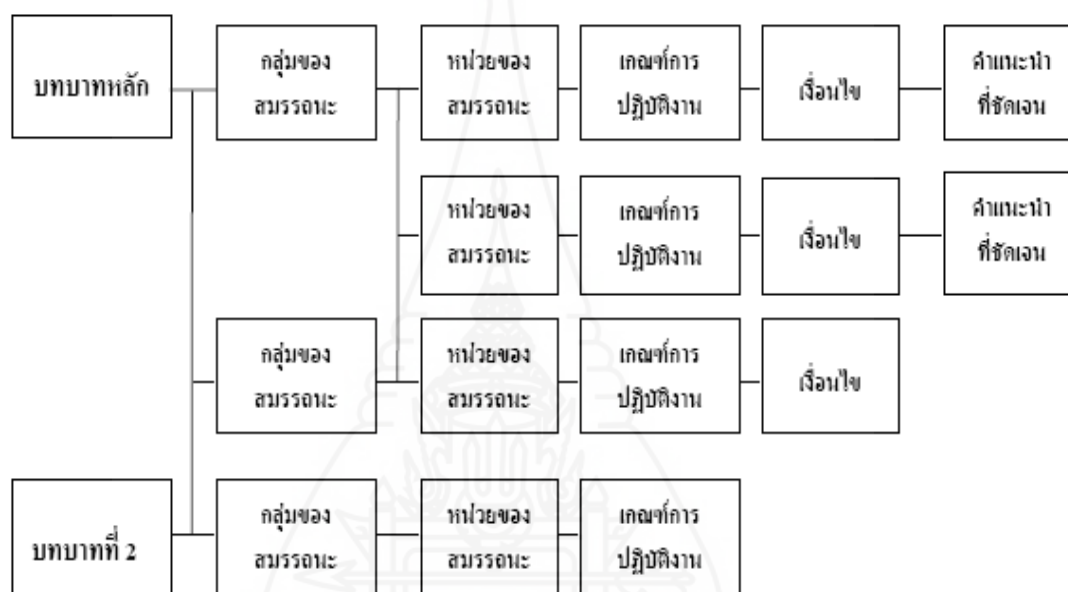


ภาพที่ 2.6 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน

ที่มา : คัดแปลงจาก จิรประภา อัครบวร. 2548. Competency Pitfalls. *เอกสารประกอบการสอนวิชา ทม.722 การจัดการความสามารถและผลการปฏิบัติงาน*. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

Boyatzis (1996) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่นๆ กับผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎี ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (Contingency Theory of Action and Job Performance) ที่แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ดีเลิศขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการคือ บุคคล งาน และองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ วิสัยทัศน์ ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละคน จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงาน กับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างระบบ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโตขององค์การ ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงานและสิ่งแวดล้อมขององค์การก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์การ และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

Rylatt and Lohan, (1995, pp. 47-49 อ้างถึงใน นันทพร ศุภะพันธุ์, 2551, หน้า 40) ได้อธิบายหน้าที่เฉพาะในการทำงานหนึ่งๆ ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะที่จัดตามกลุ่มของการปฏิบัติงานหรือกลุ่มของทักษะซึ่งมาตรฐานของสมรรถนะสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จงานหนึ่งจะประกอบไปด้วยจำนวนของกลุ่มของสมรรถนะและแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยหน่วยของสมรรถนะ ที่แสดงให้เห็นถึงเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ทำให้บทบาทหลักในการทำงานของบุคคลที่ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ 2.7 มาตรฐานของสมรรถนะ

ที่มา : ดัดแปลงจาก Rylatt and Lohan, (1995, pp. 47-49 อ้างถึงใน นันทพร ศุภะพันธุ์, (2551) .

การศึกษาศมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 2. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

จากภาพแสดงให้เห็นว่า

1. บทบาทหลัก จะอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ที่บุคคลทำอยู่ในการทำงานเช่น ผู้จัดการจะมีบทบาทในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน เป็นต้น แต่ละบทบาทจะประกอบด้วยจำนวน กลุ่มของสมรรถนะ

2. กลุ่มของสมรรถนะ ที่สะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานหลักกิจกรรมหรือกลุ่มของทักษะในแต่ละบทบาทหลักที่จะต้องทำ

3. หน่วยของสมรรถนะ ที่อธิบายถึงรายละเอียดของกลุ่มของสมรรถนะมากขึ้น และอธิบายถึงผลลัพธ์ของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะมากขึ้นและอธิบายถึงผลลัพธ์ของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามสมรรถนะ

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน ที่ระบุระดับความต้องการหรือมาตรฐานของ การปฏิบัติงานที่ชัดเจนในแต่ละหน่วยของสมรรถนะ

5. เงื่อนไข ของสมรรถนะ การที่จะต้องปฏิบัติเงื่อนไขนี้จะระบุตัวแปรอย่างชัดเจน ที่บุคคลคาดหวังให้ปฏิบัติตามสมรรถนะนั้น ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์ที่ต้องใช้คู่มือ เอกสารที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน กลุ่มลูกค้า สภาพแวดล้อม

6. คำแนะนำที่ชัดเจน จะอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหา และกลยุทธ์ของการประเมิน ภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยของสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความ ชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบก็ได้

จะเห็นได้ว่า สมรรถนะในการทำงานหน้าที่หนึ่งนั้นจะประกอบไปด้วยสมรรถนะ ที่หลากหลายในอันที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งการทำความเข้าใจหรือศึกษาจำเป็นที่จะต้องจัดกลุ่มของสมรรถนะแต่ละหน่วย เพื่อวิเคราะห์และ จำแนกพฤติกรรมของแต่ละสมรรถนะในการประเมินผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลกับผู้ที่ไม่มี ประสิทธิภาพโดยองค์ประกอบหลักของแต่ละ สมรรถนะไว้ดังนี้

1. บทบาทหลัก อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่ แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่าง กว้างๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจาก หน่วยย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมา ในลักษณะของปัจจัยนำเข้า หรือผลลัพธ์ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐาน ของผลการ ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะ และความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญ ต่างๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับ สมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ



Gibson et.al (2000) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนี้

1. ประสิทธิผลของบุคคล เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงาน หรือสมาชิกขององค์การ ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์การ

2. ประสิทธิผลของกลุ่ม เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปแบบของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่า การรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิผลขององค์การ องค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การจึงประกอบด้วยประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิผลขององค์การได้รับผลกระทบของพลังร่วม ที่ทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆ ธรรมดา ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคล ในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของบุคคลและกลุ่ม ความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้จะมีพลังร่วม ซึ่งทำให้ประสิทธิผลของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิผลของบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วม จะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลทั้ง 3 ระดับ มีลักษณะ ดังภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

ที่มา : Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (2000) . *Organizational: Behavior, Structure, Process*. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.

จะเห็นได้ว่าประสิทธิผลระดับของบุคคลนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิด ประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์กร การที่พนักงานอันได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่งานเฉพาะของตนเอง และร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่ม และองค์กรก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย

Lawless (1979) กล่าวว่าองค์กรจะไม่เกิดประสิทธิผลขึ้น ถ้าหากปราศจากบุคคล ที่มีประสิทธิผล การวัดประสิทธิผลของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ ผลลัพธ์ของบุคคล ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ของบุคคล ความผูกพันในงานและองค์กร สามารถ ประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง ระดับของความรับผิดชอบ และวุฒิภาวะเป็นเกณฑ์ในการวัด วิธีการ และหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์กร

Zwell (2000, pp. 26-53) ได้แบ่งและจัดกลุ่มองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่มใหญ่ดังนี้

**1. สมรรถนะด้านการได้สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (Task Achievement - Competencies)** สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่าง มีประสิทธิผลและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (Results Orientation) ประกอบด้วยการตั้งเป้าหมายและ มุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย และพัฒนามาตรฐาน การวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Managing Performance) ความสามารถนี้ บุคคลจะวางแผนกลยุทธ์ การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน และตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหา จากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

1.3 อิทธิพล (Influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกริยาและเหตุผลที่คัดค้านเพื่อที่จะ วางแผนถึงวิธีที่เอาชนะในสิ่งเหล่านี้

1.4 ความคิดริเริ่ม (Initiative) หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำในสิ่ง ต่างๆ ที่จะทำให้อุรกิจประสบความสำเร็จ เป็นสมรรถนะขั้นสูงด้านหนึ่งที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับ ต่ำได้

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (Production Efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะ ทำงานได้ รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็ว มีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรให้เกิด

ประโยชน์อย่างสูงสุดการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานและใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 การยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นสมรรถนะที่บุคคลสามารถปรับตัว และตอบสนองได้อย่างรวดเร็วเพื่อที่เปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นสูง

1.7 นวัตกรรม (Innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิด วิธีการแก้ปัญหา และผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมที่จะเป็นผู้นำหรือยังคงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ได้การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจคุณภาพ (Concern for Quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงกับมาตรฐานภายในองค์กร รวมถึงพนักงานและลูกค้า

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การวิเคราะห์ระบบ แนวโน้มและกระบวนการในการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทำงานจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก้ไขปัญหาแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (Technical Expertise) เป็นความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเป็นสมรรถนะที่บุคคลฝึกฝนทักษะทางเทคนิคและความรู้ มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อแก้ไขปัญหาด้านเทคนิค และบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ๆ

**2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (Relationship Competencies)** สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นอันได้แก่

2.1 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยมสามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่นๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ล้าหลัง

2.2 การมุ่งในการบริการ (Service Orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านนี้ การประยุกต์ใช้นี้ไม่เพียงแต่กับลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ต้องมุ่งในการบริการแก่สัมพันธภาพอื่นๆ ด้วยเช่น ผู้บริหาร ลูกค้าภายในและผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและคุณภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

### 2.3 ตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Interpersonal Awareness)

เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการได้มาซึ่งข้อมูล การสังเกต การแปลความ และคาดการณ์ถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องและความรู้สึกของผู้อื่น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเขาวนอารมณ์ คนที่มีประสิทธิผลจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและลูกค้าได้ ประกอบด้วยการรับฟัง ทำความเข้าใจ ยืนยัน ชื่นชมและยอมรับ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลคือความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ รับฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ รับฟังแนวความคิดและเรื่องต่างๆ ของคนอื่นๆ อย่างตั้งใจจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่นๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

### 2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (Organizational Savvy)

การใช้ความรู้ความเข้าใจใน องค์กร บุคคลจะเข้าใจและใช้พลังขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อองค์กรตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริงเป็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

### 2.5 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) ในงานส่วนใหญ่

การประสบความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับ การได้รับความร่วมมือกันของทุกคน เมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่ สัมพันธภาพที่ไว้นื้อเชื่อใจกัน ก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลและในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลายปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

### 2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution) จุดประสงค์ของ

การแก้ปัญหาความขัดแย้งคือการแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและมีเห็นพ้องซึ่งกันและกัน และดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การแสดงความเห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือคูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

### 2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (Attention to Communication)

เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญเมื่อติดต่อกับคนอื่นๆ ไม่ว่าจะ เป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (Cross-Cultural Sensitivity) องค์กรที่สามารถจงใจพัฒนา

ความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง ปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

### 3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Attribute Competencies)

เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคล สามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์ ความเชื่อความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (Integrity and Truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง เป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ๆ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3.2 การพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความสามารถที่จะเติบโต เรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สูง จะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้อง การค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) เป็นสมรรถนะที่บุคคลสามารถตัดสินใจได้แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด มีความเสี่ยงสูง และมีสถานการณ์คลุมเครือสามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (Decision Quality) เป็นสมรรถนะที่บุคคลสามารถตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้น หรือผลกระทบอื่นๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภารกิจของคน และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมา ก่อนทำการตัดสินใจโดยมองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด (Stress Management) เป็นสมรรถนะที่บุคคลสามารถจัดการกับอารมณ์ การแสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพและอดทนเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ้งยาก และการแสดงออกของอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การวิเคราะห์แนวคิด และปัญหาออกเป็นส่วนๆ รวมถึงการวิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) สามารถใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้

**4. สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies)** เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินใจว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญคือการจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย

4.1 การสร้างทีมการทำงาน (Building Teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกัน จัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกเขาเหล่านั้นให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกันและการแตกแยก เข้าใจในพลวัตของกลุ่มและใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่มและพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็ง พฤติกรรมที่สำคัญคือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม ช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์กรและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความยึดมั่นผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำ โดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) เป็นการช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยจะให้ความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระโดยเพิ่มอำนาจในการทำงาน พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเล็งงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา มอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช้งาน ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ รักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน ช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

**5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (Leadership Competencies)** เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลักประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) สมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสาร ภารกิจหลักขององค์กรที่มาจากแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่

สำคัญได้แก่อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรต่อคนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (Entrepreneurial Orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจเพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์กร พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ใช้ความรู้ในด้านการตลาด และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสารผู้จูงใจเป็นนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์ พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์กรประกอบด้วยวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การจัดหาทรัพยากร การขจัดอุปสรรค และการลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

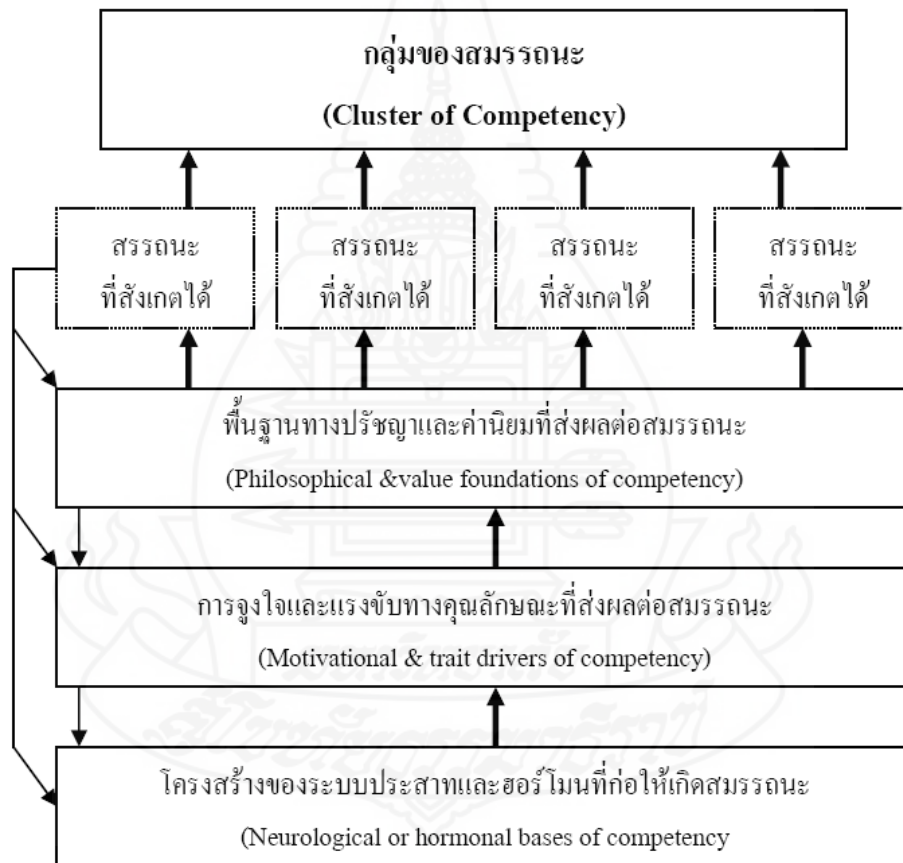
5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Building Organizational Commitment) สมรรถนะการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร สร้างความซื่อสัตย์ และความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมที่สำคัญคือ การแสดงออก และสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์กรรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และผูกพันภายในองค์กร

5.6 การสร้างจุดรวม (Establishing Focus) ผู้บริหารทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม การติดต่อสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเอง และเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบขององค์กร โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ ช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กร ทำให้แน่ใจว่าทรัพยากร เวลา และความตั้งใจได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมกับระดับก่อนหลังหรือระดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (Purpose, Principle and Value) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ การสนับสนุนพนักงานคนอื่นๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงาน

บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

นอกจากนี้ Boyatzis (1996) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคล ที่เกี่ยวข้องกันเป็นระดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (Levels of Within the Personality Structure) พบว่าโครงสร้างของระบบประสาทและฮอร์โมนของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคล ที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลายๆ ด้าน ซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่ม จะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล



ภาพที่ 2.9 โครงสร้างของกลุ่มสมรรถนะบุคคล

ที่มา : Boyatzis, Richard E. (1996). *The Competent Manager : A Theory of Effective Performance*. New York : NY John Wiley & Sons.



## 1.7 ประเภทของสมรรถนะ

Parry (1996) แบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็นการปฏิบัติงานในองค์การ สมรรถนะมีความสัมพันธ์ระหว่าง งาน ผลลัพธ์ ผลที่ได้จากการทำงาน กับคุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกัน มุมมองที่เกี่ยวกับ สมรรถนะอาจจะมีหลากหลายตามค่าของความคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาจะมองสมรรถนะว่า เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า ที่พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสามารถของ บุคคลในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประเทศอังกฤษมองว่า สมรรถนะเป็นผลลัพธ์ ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่ทำงานกำหนดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดขอบเขตของสมรรถนะ ยังมีความแตกต่างกัน เช่น ในบางงานเน้นเฉพาะสมรรถนะหลักและกว้างๆ แต่ในบางงานต้องการ ให้ระบุสมรรถนะถึงในรายละเอียดงาน หรือแม้แต่การตีความของสมรรถนะในแต่ละงานจะ แตกต่างกันไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน แต่บางครั้งก็ไม่รวม

McLagan (1997) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะสมรรถนะในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้ง มุมมองสมรรถนะที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงสมรรถนะ ต่างๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อยๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้เช่น งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของ สมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้นจะ รวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วม

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) เป็นสมรรถนะ ในลักษณะนี้ จำเป็นจะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ ได้ (Outputs) จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. สมรรถนะตามความรู้ทักษะและทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น เราสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกหรือกลยุทธ์ ที่คนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะใน

ลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะรวมไปถึง การมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากสมรรถนะในลักษณะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือความสามารถที่ผู้นำจะต้องมีแต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์กรประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม (2549, หน้า 28) สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวเอง ความสามารถของนักดนตรี กีฬา เป็นต้น

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะในองค์กรนั้นๆ เช่น บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือ ต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการ ต้องมีสมรรถนะหลัก ในการใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวนสอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางการปราบปราม เป็นต้น

ฉะรังควิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนอื่นทั่วไป

เทียน ทองแก้ว (2545, หน้า 35-43) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว

3. สมรรถนะองค์กร หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะในงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เป็นคุณลักษณะที่ทุกคนต้องมีเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

2. สมรรถนะในงาน หรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ลักษณะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงาน ทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ ความรู้พื้นฐานระบบการบริหารงานบุคคล

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะ ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ โครงสร้าง และแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้สมรรถนะเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้สมรรถนะในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

### 1.8 การกำหนดสมรรถนะ

ในการกำหนดสมรรถนะของตำแหน่งงานๆ หนึ่งและการระบอบองค์ประกอบที่สำคัญว่ามีอะไรบ้างนั้นมักประสบปัญหา เพราะผู้ที่มีสมรรถนะนั้นๆ ต้องสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นได้อย่างดี โดยครอบคลุมถึงการมีความรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง มีทัศนคติ และมีรูปแบบของพฤติกรรมที่สังเกตได้ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

1. DACUM (Develop a Curriculum) เป็นเทคนิคในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งต้องอาศัยกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ ได้มาร่วมกันทบทวนเกี่ยวกับขอบข่ายของอาชีพ และกำหนดถึงสมรรถนะ ซึ่งมักจะมีจำนวน 8-12 ข้อ อธิบายเกี่ยวกับหน้าที่ในงานนั้นๆ ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกลั่นกรองสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และขจัดความซ้ำซ้อน โดยรวมความสามารถที่ใกล้เคียงไว้ด้วยกัน เมื่อได้ขอบเขตของสมรรถนะแล้ว ก็จะทำการละเอียด เพื่อระบุทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นในแต่ละความสามารถนั้นๆ ต่อไป

2. Functional Analysis เป็นกระบวนการกลุ่ม อีกแบบหนึ่งที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยการความสะดวก เพื่อเลือกเฟ้นหน้าที่หลัก หรือวัตถุประสงค์ของงานตามเนื้อหาในมุมมองที่กว้าง โดยผู้อำนวยการความสะดวก จะนำกลุ่มมาร่วมวิเคราะห์ หาข้อสรุปความสามารถหลักของบทบาทในการปฏิบัติงาน ในแต่ละความสามารถจะถูกแยกย่อยจนกระทั่งถึงหน่วย หรือส่วนประกอบย่อยๆ ของความสามารถนั้นๆ

3. Critical Incident Technique เทคนิคนี้เกี่ยวกับกลุ่มของคณาจารย์ หรือรายบุคคล ในการที่จะระบุถึงปัญหาในงาน และการตอบสนองต่อปัญหานั้น ในการที่จะระบุถึงความสามารถที่ต้องการเพื่อบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะนำความสำเร็จ และความไม่สำเร็จมาเปรียบเทียบกัน อันจะนำมาเป็นความสามารถหลัก สำหรับการทำงานในความชำนาญในแต่ละสาขา

4. Delphi Technique การใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งมักใช้ผู้เชี่ยวชาญชี้แนะเป็นวิธีที่ดีที่สุดเกี่ยวกับความต้องการของงาน โดยการประชุมหลายๆ รอบแต่ละรอบผู้ดำเนินการจะให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในงานนั้นๆ ทำซ้ำๆ จนเกิดข้อสรุปที่ชัดเจนร่วมกัน (ปัทมา เพชรไพรินทร์, 2547)

Spencer & Spencer (1993) ได้นำเสนอขั้นตอนและวิธีการเพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะขององค์กร สมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงานและสมรรถนะบุคคลโดยทำการศึกษาในรูปแบบย้อนกลับจากผลการปฏิบัติงานไปสู่สมรรถนะพื้นฐานที่ต้องการ คือการนำสมรรถนะเข้ามาใช้นั้นต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับสถานการณ์เริ่มจากการออกแบบสมรรถนะ เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้นจึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลมาวิเคราะห์กำหนดเป็นตัวแบบสมรรถนะ ในการออกแบบหรือกำหนดสมรรถนะ มีวิธีที่แตกต่างกันไว้ถึง 3 วิธี ดังนี้

วิธีที่ 1 การศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง

วิธีที่ 2 การศึกษาระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ

วิธีที่ 3 การศึกษางานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต

**วิธีที่ 1 การออกแบบสมรรถนะที่ศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic study design using criterion samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน**

**ขั้นที่ 1** กำหนดเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล

(Define Performance Effectiveness Criteria) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะซึ่งจะวัดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Effective performance) ได้แก่ ยอดขาย กำไร ผลการวิจัย เป็นต้น บางครั้งการกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะเดิมจะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงขึ้นด้วย เช่น การวัดประสิทธิผลของแพทย์ สิ่งที่วัด คือ การพัฒนาถึงความถูกต้องแม่นยำในการ วินิจฉัยโรคและการรักษาคนไข้ ในการกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีด้วยกัน โดยอาศัย หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมี ความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน ความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน การกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะจากขั้นที่ 1 จะทำให้ทราบว่าพนักงานกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีที่ดีที่สุดคือ กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกพนักงานด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

**ขั้นที่ 2** การแสดงเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample) นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นที่ 1 มากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นดีที่สุด (Superstars)

มาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีการปฏิบัติงานในระดับปกติทั่วไป (Average Performers) และสำหรับกลุ่มที่สาม คือ กลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี (Poor Performers) องค์การส่วนมาก จะไม่มีการกำหนดสมรรถนะของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือปฏิบัติงานไม่ดี ดังนั้น จึงเป็นเรื่องยากที่จะพูดถึงเพื่อนร่วมงานในแง่ไม่ดี เพราะทุกคนก็จะบอกว่าทุกคนเป็นคนดีแต่ที่สำคัญที่สุดคือ ใครจะเป็นคนที่ดีที่สุด

**ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี แต่วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) มีอยู่ด้วยกัน 6 วิธี ดังต่อไปนี้

### 3.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI)

เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร เป็นต้น ซึ่งวิธี BEI จะรวมถึงการทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) เป็นการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ เช่น พวกเขาคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถวัดสมรรถนะได้ เช่น การจูงใจเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ไขปัญหา เป็นต้น

**ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) มีดังนี้**

#### ข้อดี

- 1) การเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะเป็นการเก็บจากวิธีการที่หลากหลายทำให้มีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถค้นพบสมรรถนะใหม่ๆ ได้อีกด้วย
  - 2) ช่วยให้เห็นแสดงออกถึงสมรรถนะที่ชัดเจน และยังช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรจากสถานการณ์ที่กำหนด
  - 3) แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงสามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย
  - 4) เป็นวิธีการพยากรณ์ที่มีเหตุผล และปราศจากอคติทางด้านเชื้อชาติ เพศ และวัฒนธรรม
  - 5) สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนา
- การบริหารผลการปฏิบัติงานและสายงานอาชีพ

#### ข้อเสีย

- 1) ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง

- 2) ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมาทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้การควบคุมการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ดี
- 3) ทำให้บางงานขาดหายไป เพราะวิธีนี้มุ่งไปทำงานที่มีความสำคัญ แม้ว่างานที่ขาดไปจะไม่สำคัญมากนักแต่ก็มีความสัมพันธ์กับงานอื่นๆ
- 4) ไม่สามารถวิเคราะห์งานได้หลายงาน เพราะมีข้อจำกัดเรื่องเวลา แรงงานค่าใช้จ่ายและผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

**3.2 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels)** เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องของบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงระดับบริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็นผู้บริหาร พนักงานที่มีการปฏิบัติงานดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี เช่น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

#### ข้อดีและข้อเสียในการใช้ผู้เชี่ยวชาญ

##### ข้อดี

- 1) มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูล
- 2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะกลายเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ วิธีการประเมิน ตัวแปรรวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา

##### ข้อเสีย

- 1) เป็นการกำหนดตามความเชื่อ หรือตามกลุ่มที่มีบุญคุณ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้
- 2) มองข้ามปัจจัยที่จะกำหนดสมรรถนะ เช่น ผู้เชี่ยวชาญขาดความรู้ทางด้านศัพท์เทคนิค และจิตวิทยา เป็นต้น

**3.3 วิธีการสำรวจ (Surveys)** โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ และบุคคลอื่นๆภายในองค์กรทำการประเมินสมรรถนะ ซึ่งรวมถึงการประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของสมรรถนะที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้วการสำรวจจะมุ่งเน้นไปที่ทักษะเฉพาะที่ต้องการโดยมีการถามเกี่ยวกับ

- 3.3.1 คะแนนระดับเท่าใดจึงจะสามารถแบ่งแยกทักษะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในระดับทั่วไป
- 3.3.2 การที่องค์กรไม่ประสบความสำเร็จก็เหมือนกับพนักงานที่ไม่มีทักษะในการปฏิบัติงานหรือไม่

3.3.3 การจ้างงานใหม่ที่มุ่งเรื่องลักษณะในการปฏิบัติงานสมควรหรือไม่

3.3.4 ทักษะสามารถพัฒนาได้หรือไม่

**ข้อดีและข้อเสียของการใช้วิธีการสำรวจ**

**ข้อดี**

วิเคราะห์สถิติ

1) มีความสะดวกรวดเร็ว และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้

สร้างความสอดคล้องให้เกิดขึ้นกับการศึกษาค้นคว้า

2) ในการสำรวจยอมให้พนักงานจำนวนมากได้กรอกข้อมูล และ

**ข้อเสีย**

การสำรวจยังไม่ทำให้เกิดความสามารถใหม่ๆ

1) ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ และ

ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

2) อาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่

### 3.4 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะเข้ามาช่วย

(Computer-Based “Expert” Systems) โดยระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้ศึกษาวิจัยผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งถามคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผ่านมา โดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของสมรรถนะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงและระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้

เข้ามาช่วย

**ข้อดีและข้อเสียของการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ**

**ข้อดี**

1) สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลในการหาสมรรถนะกับวิธีการเก็บข้อมูลวิธีอื่นๆ

2) มีประสิทธิภาพ ตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าการสำรวจทั่วไป

3) ไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ประหยัดแรงงาน และค่าใช้จ่าย

**ข้อเสีย**

1) ข้อมูลจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม



2) อาจมองข้ามสมรรถนะเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูลและไม่สามารถค้นพบสมรรถนะใหม่ๆ ได้การลงทุนในระบบมีราคาแพง

### 3.5 การวิเคราะห์หน้าที่งาน (Job Task/Function Analysis)

โดยพนักงานหรือผู้สังเกตการณ์จะทำรายละเอียดว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานและมีการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละช่วงเวลาและรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์ และใช้สังเกตการณ์

#### ข้อดีและข้อเสียของการวิเคราะห์งาน

##### ข้อดี

1) ช่วยให้ได้รายละเอียดของข้อมูลมากขึ้น เพื่อใช้ใน

การออกแบบงาน การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง

2) เป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการคัดเลือกพนักงาน

##### ข้อเสีย

1) ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าคนที่ทำงาน

2) กำหนดรายละเอียดของงานมากเกินไปโดยไม่มีการแยกงานที่

สำคัญจากงานประจำ

### 3.6 การสังเกตโดยตรง (Direct Observation) เป็นการสังเกต

การปฏิบัติงานของพนักงานและพฤติกรรมการทำงานที่บ่งถึงสมรรถนะ

#### ข้อดีและข้อเสียของวิธีการสังเกตโดยตรง

ข้อดี : ควรใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ

เพราะการสังเกตจะมีส่วนช่วยให้พนักงานระดับล่างไม่มีความกดดันเมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง

ข้อเสีย : ไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง

เนื่องจากต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานกว่าจะได้สิ่งที่สำคัญ

### ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyze Data and Develop a Competency Model)

เป็นการนำข้อมูลที่หาได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานการวิเคราะห์เริ่มจากข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ของผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานมาเทียบหาความเหมือนและความแตกต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และสมรรถนะในด้านอื่นๆ งานท้ายที่สุดคือการพัฒนาคู่มือที่รวบรวมพฤติกรรมที่เกี่ยวกับสมรรถนะ

เป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการกำหนดสมรรถนะแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบด้วย

**ขั้นที่ 5** การทำให้รูปแบบสมรรถนะถูกต้อง (Validate Competency Model) เป็นรูปแบบสมรรถนะที่มาจาก 4 ขั้นตอน ที่สามารถสร้างให้เกิดความถูกต้องได้ 3 วิธี ดังนี้

1) Concurrent Cross-Validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้ง 2 กลุ่ม ได้ในเวลาปัจจุบัน

2) Concurrent Construct Validation เป็นการประเมิน สมรรถนะ โดยใช้ Competency Model และทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐานหรือใช้วิธีให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกตทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่ม ตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้องผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

3) Predictive Validity เป็นวิธีตรวจสอบความถูกต้องที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือกบุคคล หรือฝึกอบรมบุคคลด้วยการใช้สมรรถนะ เพื่อที่จะว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอน หนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

**ขั้นที่ 6** ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับของรูปแบบสมรรถนะ (Prepare Applications of the Competency Model) รูปแบบสมรรถนะที่มีความถูกต้อง สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้หลายประการด้วยกัน เช่น ข้อมูลสมรรถนะที่สามารถนำมาใช้ในการออกแบบการสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบ หรือการประเมินผล การคัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาการบริหารค่าตอบแทน และระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นต้น

**วิธีที่ 2** การออกแบบสมรรถนะที่ศึกษาในระยะสั้นโดยผู้เชี่ยวชาญ (A Short Competency Model Process Based on Expert Panels) เป็นกระบวนการประเมินสมรรถนะอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment : JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 4 ขั้นตอน

**ขั้นที่ 1** การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Convene Expert Panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่อไปนี้

- 1) ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน (Key Accountabilities) คือหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญรวมถึงผลผลิตหรือบริการ
- 2) การวัดผล (Results Measures) เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูงเพื่อใช้วัดความรับผิดชอบในงาน ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และ/หรือลูกค้า
- 3) สายงานอาชีพ (Career Path) การกำหนดแบบหรือชนิดของงาน
- 4) สมรรถนะ (Competencies) ที่พนักงานจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งเป็นระดับพื้นฐาน และระดับสูง
- 5) สร้างแบบสอบถามข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น (Competency Requirements Questionnaire: CRQ) เป็นการสำรวจเพื่อนำมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

6) สร้างระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะ (Computer Based “Expert” System) เพื่อให้สามารถโต้ตอบคำถามได้เหมือนกับคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบเอง

**ขั้นที่ 2** การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral Event Interviews : BEI) โดยคณะผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารที่อยู่ในระดับสูงเพื่อเป็นการชี้แจงถึงสมรรถนะพร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบด้วย

**ขั้นที่ 3** การประชุมคณะผู้เชี่ยวชาญ (Analyze Data and Develop a Competency Model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญ การสำรวจ ระบบคอมพิวเตอร์ และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์ และกำหนดคุณลักษณะ และพฤติกรรมเพื่อ

- 1) จำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานหรือ
- 2) เป็นการแสดงให้เห็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

**ขั้นที่ 4** การทำให้รูปแบบสมรรถนะถูกต้อง (Validate the Competency Model) สามารถกำหนดได้อย่างรวดเร็วโดยการประเมินหรือการจัดลำดับตามเกณฑ์ของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 3 และยืนยันว่าสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่

ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานการประเมินสมรรถนะอย่างรวดเร็ว (A short JCA) จะได้รายละเอียดของรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งจะรวมถึง

1) จุดมุ่งหมายและเนื้อหาของงานที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามระดับความสามารถ ความถี่ และความสำคัญของงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบกับเนื้องานอื่นได้

2) ในการปฏิบัติงานตามสายงานอาชีพ จะสามารถคาดคะเนได้ว่าต้องพัฒนาสมรรถนะหลักเมื่อไร ที่ไหน และอย่างไร

### วิธีที่ 3 การออกแบบสมรรถนะที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง และงานในอนาคต

(Studies of Single Incumbent and Future Jobs) สามารถทำได้โดยพิจารณาจาก

#### 1. การศึกษางานในอนาคต (Future Job) พิจารณาได้ 3 แนวทาง คือ

1. คณะผู้เชี่ยวชาญ โดยจะกำหนดความรับผิดชอบ เกณฑ์การประเมิน และสมรรถนะในงานปัจจุบันที่มีลักษณะคล้ายๆ กัน ในองค์กรแล้วนำมากำหนดเป็นสมรรถนะ และความรับผิดชอบที่จำเป็นสำหรับงานในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคต จะกำหนดจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้สมรรถนะในระดับใด จึงจะทำงานนั้นสำเร็จ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้พื้นฐานในงานกับสมรรถนะ เป็นองค์ประกอบหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในอนาคตที่มักจะรวมถึงความสามารถ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่รวบรวมได้จากการศึกษาวิจัยมาก่อน

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบกับงานในปัจจุบัน ถือเป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุดในการกำหนดสมรรถนะของงานในอนาคตด้วยการ

- ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงานที่เกี่ยวกับการจ้างงานในลักษณะเดียวกันทุกๆ ไป ว่าต้องการสมรรถนะอย่างไรเพื่อจะกำหนดถึงสมรรถนะสำหรับงานในอนาคต

- ศึกษาจากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจทางด้านแรงงาน ที่เกี่ยวกับการจ้างงานในลักษณะเดียวกันทุกๆ ไป ว่าต้องการสมรรถนะอย่างไรเพื่อจะกำหนดสมรรถนะสำหรับในอนาคต

#### 2. การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency Studies of Single-

**Incumbent Jobs)** เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถเข้าถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะสำหรับงานนั้นจะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหารเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และลูกค้ำ

ขั้นตอนเบื้องต้นในการหาสมรรถนะว่าจำเป็นต้องมีการวางแผนในการหาสมรรถนะเพื่อให้สมรรถนะที่ได้มานั้นสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและสามารถนำสมรรถนะที่ได้มาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตของการออกแบบสมรรถนะอันได้แก่

- การศึกษาถึงความต้องการของธุรกิจหรือความจำเป็นในการหาสมรรถนะว่าควรจะมีรูปแบบใด
- การศึกษาถึงลักษณะของงานหน้าที่ หรือลักษณะของแต่ละธุรกิจหรือกลุ่มประชากรที่จะใช้ในการออกแบบสมรรถนะ
- การศึกษาถึงแนวทางการออกแบบสมรรถนะ
- การกำหนดทีมงานในการออกแบบสมรรถนะ

**ขั้นตอนที่ 2** การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานในการจัดทำสมรรถนะซึ่งเป้าหมายในการออกแบบสมรรถนะที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วย ความชัดเจนสมเหตุสมผล สามารถวัดได้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

**ขั้นตอนที่ 3** การพัฒนาและการนำแผนการมาปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ได้แก่ขั้นตอนในการปฏิบัติ การระบุถึงขอบเขตความรับผิดชอบของทีม ตารางเวลาในการจัดทำ และทรัพยากรต่างๆ เช่น เงิน บุคคล เครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ในการออกแบบสมรรถนะโดยสรุปแล้วการจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความพร้อมของแต่ละองค์กรที่มีอยู่โดยทั่วไปเมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนดสมรรถนะขององค์กรหนึ่งๆ จะเริ่มจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ ตลอดจนวิสัยทัศน์ ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางการดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

- 1) องค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญๆ อะไรบ้าง
- 2) วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมเมื่อพิจารณาถึงภาพลักษณ์และปรัชญาในการบริหารองค์กร
- 3) ความคิดเห็นมุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อสมรรถนะ ตลอดจนทักษะ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรว่าควรเป็นอย่างไรในการมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ
- 4) การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีศักยภาพสูงหรือที่มีผลการปฏิบัติงานดีโดยพิจารณาว่า ในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น

บุคลากรเหล่านั้นมีคุณสมบัติเด่นอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติและพฤติกรรมสำคัญที่บุคลากรเหล่านั้นมีคล้ายๆ กัน

5) การศึกษาและวิเคราะห์ลักษณะความรับผิดชอบความสำคัญของงานต่างๆ ซึ่งในการสร้างสมรรถนะนั้น สำหรับองค์การหนึ่งๆ นั้น ข้อมูลจากวิธีดังกล่าวนี้จะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของทักษะ ความรู้ และความสามารถสำหรับองค์การนั้นๆ ในขั้นต่อไป

Cooper (2000) ได้กล่าวว่าก่อนที่จะดำเนินการออกแบบสมรรถนะนั้น ควรพิจารณาถึงประเด็นต่างๆ ดังนี้

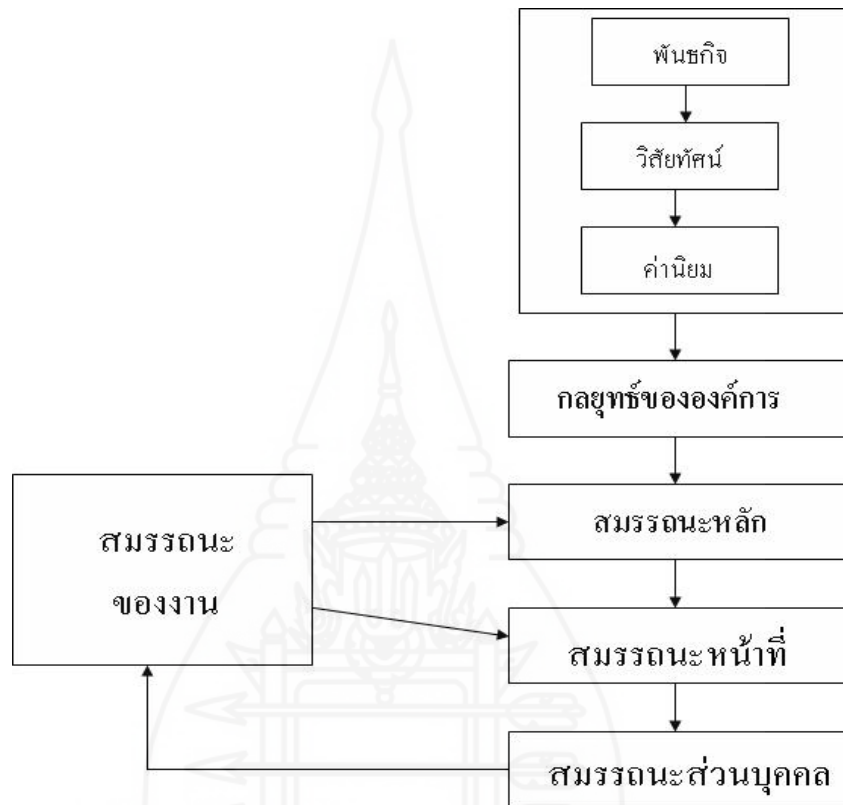
1. ขนาดของรูปแบบสมรรถนะ (Size of Competency Model) ก่อนที่จะออกแบบสมรรถนะนั้น ควรพิจารณาว่ารูปแบบสมรรถนะ ควรมีจำนวนสมรรถนะเท่าไร ซึ่งขนาดของรูปแบบสมรรถนะนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของงานหรือความซับซ้อนขององค์การ ซึ่งในขั้นตอนของการออกแบบสมรรถนะนั้น ไม่ควรยึดติดอยู่กับขนาดหรือจำนวนของสมรรถนะ แต่ควรค้นหาให้ได้ว่าจะอะไรจะเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับองค์การ

2. ทบทวนถึงทิศทางในการออกแบบสมรรถนะ (Reviewing the Guidelines for a Competency) โดยคำนึงว่าสมรรถนะที่ออกแบบมานั้น สอดคล้องกับทัศนคติ ทักษะ ความรู้ในงานนั้นๆ ตลอดจนผลการปฏิบัติงานหรือไม่ สามารถวัดได้และมีมาตรฐาน และสามารถนำสมรรถนะที่ออกแบบมาปรับปรุงพัฒนาได้

3. การจัดหมวดหมู่ของสมรรถนะ (Organizing Competencies into Hierarchies) สมรรถนะที่มาได้นั้นควรคำนึงถึงความสอดคล้องของสมรรถนะในแต่ละตัว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การออกแบบสมรรถนะมีหลายรูปแบบตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ในการหาสมรรถนะที่ดีนั้นควรที่จะหาจากความต้องการขององค์การที่ต้องการ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะ โดยใช้วิธีการระดมสมองจากผู้บริหารระดับสูง เพื่อหาสมรรถนะที่องค์การต้องการ และนำสมรรถนะที่ได้รับมาเปรียบเทียบกับสมรรถนะที่พนักงานมีในส่วนของสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่แล้วนั้น จะได้จากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ร่วมกันกำหนดขึ้น เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ทราบและเข้าใจรายละเอียดของงานในหน้าที่ที่พนักงานปฏิบัติอยู่ และทราบว่าพนักงานต้องใช้ความสามารถเท่าไรและอย่างไร จึงจะสามารถดำเนินงานนั้นได้จนสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยังเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับพนักงานจึงจะได้รับรู้ถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงานได้เป็นอย่างดีมากกว่าผู้อื่นการนำสมรรถนะเข้ามาใช้นั้น ต้องพิจารณาหาแนวทางที่เหมาะสมกับ สถานการณ์เริ่มจากการออกแบบ

การศึกษาสมรรถนะ เพื่อกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล จากนั้นจึงหาข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาตัวแบบสมรรถนะให้ดียิ่งขึ้น

การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างตัวแบบสมรรถนะ สามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ สักคิ้ววิชัย 2547, หน้า 62 ; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 50-51)



ภาพที่ 2.10 การกำหนดสมรรถนะ

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

ในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กรมาเป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ จากกลยุทธ์จึงนำมาสู่ การกำหนดสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรว่าจะมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากสมรรถนะหลักจะมาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่ง ซึ่งด้านนี้จะสอดคล้องกับสมรรถนะส่วนบุคคล เพื่อให้สมรรถนะส่วนบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกัน

McClelland (1973) แบ่งสมรรถนะออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่

1. สมรรถนะพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากผู้อื่น
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึง การมุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (ค่านิยม แรงจูงใจ เจตคติ) ที่ทำให้บุคคลทำงานสูงกว่ามาตรฐาน ช่วยทำให้งานเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เป็น สมรรถนะที่นักวิชาการให้ความสำคัญในการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล

ซำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) แบ่งสมรรถนะเป็นสองกลุ่มใหญ่ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานในองค์กรจะต้องมี ถือว่าเป็น คุณสมบัติร่วม ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมีความรู้ ทักษะขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับองค์กรอื่นๆ ก็ได้ ดังนั้นสมรรถนะหลักจึงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
2. สมรรถนะอื่นๆ หมายถึงคุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักในทุกตำแหน่งงานที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่ สมรรถนะตามหน้าที่ สมรรถนะตามวิชาชีพ สมรรถนะทางเทคนิคหรือสมรรถนะตามสายงาน สมรรถนะส่วนบุคคล สมรรถนะผู้นำหรือการบริหาร

แนวทางในการกำหนดระดับของสมรรถนะที่นิยมใช้กันมี 3 แบบคือ

1. กำหนดตามบทบาทของสายการบังคับบัญชา ได้แก่ระดับพนักงาน หัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรตามลำดับ
2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ ได้แก่ระดับเริ่มต้น ระดับเข้าสู่ตำแหน่ง ระดับกลาง ระดับสูง และระดับเชี่ยวชาญเป็นต้น
3. กำหนดตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพสากล ได้แก่ กลุ่มไม่ได้มาตรฐาน ได้มาตรฐานบางส่วน ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด สูงกว่ามาตรฐาน และสูงกว่ามาตรฐานมากเป็นต้น

### 1.9 การประยุกต์ใช้ สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

ศิริพร แยมินิล (2548) ได้เขียนถึงการประยุกต์ใช้ Competency กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

#### ด้านการสรรหาและเลือกสรรผู้สมัครงาน

โดยหลักการแล้วกระบวนการสรรหาและเลือกสรร เริ่มต้นด้วยข้อมูลเกี่ยวกับงาน เช่น อาจพิจารณาจากใบพรรณนางาน (Job description หรือ JD) ที่จะระบุถึงงานและความรับผิดชอบในตำแหน่งนั้นๆ ใ้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้เราสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในการคัดเลือก



บุคคลเข้าทำงานนั้น เราควรเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถอะไรบ้าง ถ้าเราพิจารณาภูเขาน้ำแข็งแล้ว จะพบว่านอกเหนือจากความรู้และทักษะที่จำเป็นในการทำงานแล้ว กระบวนการเลือกสรรควรต้องให้ความสำคัญกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมให้มากขึ้น เทคนิคที่ใช้ในการคัดเลือกส่วนนี้ มักเน้นที่การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavioral Event Interview. BEI) (McClelland, 1973) ที่ต้องการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เล่าถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุด หรือเหตุการณ์วิกฤตหรือยากลำบากในการทำงานอย่างละเอียด เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของผู้สมัครที่สอดคล้องกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งการประเมินผลเป็นการให้น้ำหนักของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่เกิดจากการกระทำหรือสิ่งที่ได้ปฏิบัติไป หรือจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นหรือจากผลของการกระทำนั้นๆ

(สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547) ข้อเสียที่สำคัญของ BEI คือต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูงนอกจากนี้ผู้สัมภาษณ์ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี จึงจะได้ข้อมูลที่ดีและถูกต้อง จึงทำให้มีผู้นำเทคนิค BEI มาใช้ยังไม่มากเท่าที่ควรองค์การในประเทศไทยที่นากรบริหารงานในระบบสมรรถนะและใช้เทคนิค BEI มาใช้ในระบบการคัดเลือกบุคลากร เช่น บริษัทไทยเบเวอร์เรจ จำกัด ได้ทำการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสัมภาษณ์งาน โดยยึดหลักขีดความสามารถหลักของบริษัท (สุนิสา พรหมวรรณรักษ์ และสุชาดา เตชะวิริยะกุล, 2547)

อย่างไรก็ตาม พบว่าการใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรมเพียงอย่างเดียวเป็นเรื่องที่ยากที่จะตัดสินใจได้ว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมตามที่คาดหลังหรือไม่ ดังนั้นจึงควรใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครด้วยเครื่องมืออื่นๆ นอกเหนือจากการสัมภาษณ์ เช่น การทดสอบการแสดงบทบาทสมมุติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง

ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรม (Training) และการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) เป็นต้น ในการฝึกอบรม สามารถใช้มาตรฐานของขีดความสามารถในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ซึ่งกล่าวถึงทักษะ ความรู้และทัศนคติที่สำคัญซึ่งจะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร (การกำหนดเนื้อหา วิธีการเรียนรู้ และประเมินผลผู้เข้ารับการอบรม) อย่างไรก็ตามการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับ Competency-Based Learning เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรยึดหลัก 3 ประการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548) คือ 1) รายละเอียดของเนื้อหาของการเรียนรู้ต้องมุ่งที่การพัฒนา Competency ไม่ว่าจะการเรียนรู้ใหม่ๆ จะมีรูปแบบใดๆ ก็ตาม 2) เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3) เป็นวิธีการเชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่ผลงานที่ต้องการ ส่วนเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ควรมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจจะได้รับการเลื่อนขั้นหรือโอนย้าย

ตำแหน่งงาน และมีการทำระบบการประเมิน Competency ของผู้ดำรงตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว ก็สามารถนำมาใช้ร่วมในการประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งได้ ซึ่งในการเลื่อนตำแหน่งนั้น จะต้องพิจารณาว่าในตำแหน่งงานที่พนักงานรายนั้นๆ จะได้รับเลื่อนขึ้นไปมี Competency ใดบ้าง และประเมินว่าพนักงานคนนั้นจะมี Competency ในตำแหน่งหรือไม่ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาว่า การเลื่อนตำแหน่งทำให้คนต้องไปทำงานที่ไม่มีขีดความสามารถในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งไป

#### ด้านการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน

หลักการบริหารงานผลงาน คือ การให้รางวัลกับผลงานที่ดี เพื่อจูงใจให้เกิดผลงานที่ดีต่อไป (รัชนิวรรณ วณิชยธนอม, 2548) โดยทั่วไปการบริหารผลงานหรือค่าตอบแทน มักจะนำผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานมักแบ่งออกเป็นสองส่วน คือผลงานหรืองานที่มอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งอยู่ได้น้ำและพร้อมที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ควรจะประเมินผลงานทั้งสองส่วนที่กล่าวมา

ตัวอย่างการประเมินผลงานปฏิบัติงานของหน่วยงานแห่งหนึ่ง ซึ่งมีการประเมินทั้งผลงานที่ได้รับมอบหมายและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในการทำงาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 3 องค์ประกอบคือ ผลงานโดยภาพรวมของกลุ่มงาน พฤติกรรมการทำงานและคะแนนผลงานรายบุคคล ซึ่งแต่ละองค์ประกอบจะแยกเป็นพฤติกรรมย่อยๆ อีก เช่น

องค์ประกอบ “ผลงานรายบุคคล” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยๆ และเกณฑ์การให้คะแนน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : จำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จเปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนด

- 1 คะแนน ไม่ทำงานตามที่กำหนด หรือปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายกำหนดมาก
- 2 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด
- 3 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้เป็นไปตามความคาดหวังหรือตามเป้าหมายที่กำหนด
- 4 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนด
- 5 คะแนน ปริมาณงานที่ทำได้มากกว่าที่คาดหวังไว้เป็นอย่างมากสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้ก่อนเวลา

องค์ประกอบ “คุณลักษณะและพฤติกรรม” ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อยและเกณฑ์การให้คะแนน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรม : การมาทำงานและอุทิศเวลาให้กับงาน

- 1 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกก่อนเวลาเป็นประจำละทิ้งงานที่ได้รับมอบหมายเสมอ
- 2 คะแนน ในแต่ละวันเริ่มลงมือทำงานช้าและเลิกทำงานทันที โดยไม่คำนึงถึง งานว่าเสร็จหรือไม่
- 3 คะแนน ทำงานเต็มเวลา
- 4 คะแนน ทำงานเต็มเวลา และตั้งในทำงานจนเสร็จสมบูรณ์โดยไม่คำนึงถึงเวลา
- 5 คะแนน ทำงานเต็มเวลาสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดและสามารถทำงานเพิ่มเติมจากงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนได้นำแนวคิดเกี่ยวกับ Competency มาปรับใช้ในการบริหารงานและคาดหมายเช่นเดียวกับผลการสำรวจเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์การในประเทศไทย” ของสมาคมการจัดงานบุคคลแห่งประเทศไทยพบว่าในการออกแบบและการวางแผนการบริหารผลการปฏิบัติงานขององค์กรร้อยละ 54.06 มีการนำแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงานมาใช้และใน 54.6 นั้น มีถึงร้อยละ 83.9 ที่ใช้ดัชนีชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator : KPI) เชื่อมโยงกับขีดความสามารถของพนักงานด้วย (ถนอมรัตน์ ฟองเลา, 2005)

**ที่มาของ Competency Model ซึ่งจะนำมาใช้ในระบบราชการไทย**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เฮย์กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย มาจากข้อมูล 3 ส่วน คือ

1. การจัด Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16+ ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident
2. ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ
3. ข้อมูลจาก Hay Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice P ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็น

ที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการไทย โดยที่มีวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือน โดยเฉพาะใช้เพื่อการบริหาร ประเมินผลงาน และพัฒนาศักยภาพระยะยาว

### ประเภทของสมรรถนะ (Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้จัดแบ่งสมรรถนะแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

#### 1. Core Competency

สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคน โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

#### 2. Job Competency

สมรรถนะในหน้าที่ (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยเสริมให้คนนั้น ๆ/สามารถสร้างผลวานในการปฏิบัติว่าตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

#### 3. Personal Competency

สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำอะไรได้โดยเด่นกว่าคนอื่น ๆ เช่น พวกที่สามารถอาศัยอยู่กับแมลงได้ หรือที่เรียกว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) ได้แบ่งสมรรถนะเป็น 4 ประเภท ได้แก่

#### 1. Core Competency หมายถึง

- ความสามารถหลักที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด
- ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ โดยเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์การต้องการ

#### 2. Managerial Competency หมายถึง

- ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารและจัดการสิ่งต่างๆ
- เป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)

### 3. Functional Competency หมายถึง

- ความสามารถในการงานซึ่งสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based)
- หน้าที่ที่ต่างกัน ความสามารถในการงานย่อมจะแตกต่างกัน
- สามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency ได้

### 4. Individual Competency ได้

- ความสามารถของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย
- หน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถที่เหมือนกัน
- ควรมีการกำหนดความสามารถขอตำแหน่งงานนั้นๆ ก่อน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถในการจัดการ (Managerial Competency) และความสามารถในงาน (Functional Competency) เพื่อนำไปใช้ประเมินความสามารถเฉพาะของบุคคลว่ามีความสามารถเป็นไปตามตำแหน่งงานนั้นหรือไม่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และบริษัท เซย์กรุ๊ป ได้กำหนดสมรรถนะในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่มีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มงาน (Job Family) 18 กลุ่มงานสำหรับข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้แก่ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานให้คำปรึกษา กลุ่มงานบริหาร กลุ่มงานนโยบายและวางแผน กลุ่มงานศึกษาวิจัยพัฒนา กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน กลุ่มงานการปกครอง และกลุ่มงานอนุรักษ์ โดยที่ทั้ง 18 กลุ่มงานจะต้องมีสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

#### 1. สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยมทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3 การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

## 1.4 จริยธรรม (Integrity)

## 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

## 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

## 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

## 2.2 การมองภาพรวม (Conceptual Thinking)

## 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring &amp; Developing Others)

## 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

## 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)

## 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม (Cultural Sensivity)

## 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

## 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

## 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactive Ness)

## 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)

## 2.11 ความมั่นใจตนเอง (Self Confidence)

## 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)

## 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication &amp; Influencing)

## 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)

## 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)

## 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)

## 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)

## 2.18 ศักยภาพเพื่อนาการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)

## 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

## 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

### ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์กร มีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร ในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความสามารถคู่แข่งทางธุรกิจจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีจะตามทันในเวลาเพียง 1 ปี เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้ (กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข, 2548)

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักของผลงานแล้วจะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจาก โชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดต่างๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะ ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

### สมรรถนะ (Competency) มีประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและ

กลยุทธ์ขององค์กร และ Core Competency เปรียบเสมือนตัวเร่งให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

## 2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้

ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆ บุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองตามธรรมชาติ ทั้งนี้อาจจะมีบ้างที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัญหาหรือสนับสนุนต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจะช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ชัดเจนมากขึ้นและช่วยในการป้องกัน ไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

## 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1) การคัดเลือกบุคคล (Recruitment) ดังนี้ ช่วยในการคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะบางคนเก่งมีความรู้สูง ประสบการณ์ดี อาจจะไม่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้นๆ หรือเข้ากับลักษณะวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ ยังใช้ในการออกแบบรับสมัครคนเข้าทำงานลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ลดการสูญเสียทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่มีความสามารถสอดคล้องกับตำแหน่งใหม่

2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training & Development) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม ช่วยให้ทราบว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมี ความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการ กับความสามารถที่มีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด และช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

3) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) โดยใช้ในการพิจารณาเลื่อนบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งสูงขึ้น และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับตำแหน่ง

4) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) ช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่ย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง และช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน

5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติได้ผลสูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

6) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) ช่วยลดการกำหนดอัตราค่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลการตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่กำหนดจากวุฒิการศึกษาที่ผ่านมา



จากข้อสรุปดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์การ ดังที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2549) มีความเห็นว่าสมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงาน ระดับผู้บริหาร และระดับองค์การ กล่าวคือด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์การ สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์การ คือทำให้้องค์การมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคล ผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์การมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์การได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน โดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงาน สามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์การสามารถพัฒนาและแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การได้

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การ มีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาบุคลากร การพิจารณาค่าตอบแทนและใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ขององค์การเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ ตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไป เมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การคือ ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือก เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์การ สามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์การในการแข่งขันกับองค์การอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้นการศึกษาเรื่องสมรรถนะจึง

เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงาน อันได้แก่พนักงานทุกระดับขององค์กร ที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ

### 1.10 การประเมินสมรรถนะ

ประเภทของการวัดหรือประเมิน จะแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. Test of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้เข้ารับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกข้อตอบที่ดีที่สุด เพื่อวัดความสามารถของบุคคล
2. Behavior Observation เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการทดสอบในบางสถานการณ์ โดยที่ผู้ถูกทดสอบไม่ต้องทำอะไร แต่จะมีผู้ทำหน้าที่สังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมเข้าสังคมพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์อาจจะจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย
3. Self Report เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ ซึ่งอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมก็ได้

#### วิธีการวัด

จากความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นแสดงออกของตน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้น วิธีการวัดพฤติกรรมที่ดีที่สุดควรที่ใช้การสังเกต จดบันทึกและทำการประเมิน ทั้งนี้จะต้องกระทำภายใต้สมมติฐานที่ว่า ผู้สังเกตและประเมินจะต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมิน

#### ประเภทของการประเมิน

ประเภทของแบบประเมิน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 15)

- 1) แบบทดสอบการปฏิบัติ แบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกข้อข้อที่ถูกที่สุดหรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใดแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป
- 2) แบบสังเกตพฤติกรรม เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับ

การทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคมพฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) แบบประเมินตนเอง แบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองเช่น ความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็น ต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้การทดสอบบางอย่างเช่นการสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่างการสังเกตพฤติกรรมและแบบทดสอบตนเอง เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์จะได้สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

#### ขอบเขตของการประเมิน

ขอบเขตของการประเมินสมรรถนะ (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 15)ประกอบด้วยเนื้อหา เกณฑ์และตัวชี้วัดการประเมิน คือ

1) เนื้อหาการประเมิน จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม” เป็นผลจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้นบุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร ดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุดคือ การสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้เกิดความถูกต้องคือ ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และผู้สังเกตและประเมินต้องมีความใกล้ชิดและเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

2) เกณฑ์การประเมิน แบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือ ผลของการประเมินอาจผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับดังนั้นอาจทำให้ข้าราชการระดับต้นมีสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารสูงได้ทั้งๆ ที่โดยหน้าที่แล้วข้าราชการระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการในระดับนักบริหารระดับสูงเนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกันแบบประเมินอีกประเภทหนึ่ง คือ แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS)

3) ตัวชี้วัดการประเมิน ก่อนจะทำการประเมินสมรรถนะจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจกับความหมายของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะและในแต่ละระดับก่อนว่าหมายถึงอะไร สำหรับพฤติกรรมตัวอย่างนั้นเป็นเพียงตัวอย่างที่จะทำให้เข้าใจระดับได้ดีขึ้นเท่านั้นตัวอย่างเช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งหมายถึงความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นอีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดย

ระดับที่ 1 หมายถึงพฤติกรรมการแสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

ระดับที่ 2 นอกจากจะแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีแล้วจะต้องสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้แล้วยังจะต้องสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 นอกจากสามารถทำงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแล้วยังต้องสามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และ

ระดับที่ 5 นอกเหนือจากพฤติกรรมทั้งหมด 4 ระดับที่กล่าวมาแล้วยังต้องสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

คำอธิบายของสมรรถนะแต่ละระดับแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ไม่อาจเห็นได้โดยตรงแต่เห็นได้โดยอ้อมจากพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมาทำให้เห็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แฝงอยู่ เช่น ระดับที่ 1 การแสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้น จะรู้ได้หากบุคคลมีพฤติกรรมต่างๆ เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น การถามถึงวิธีการหรือขอคำแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้ และแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ดีกว่าให้เกิดการสูญเสียค่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงานการประเมินนั้นผู้ถูกประเมินไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมครบทุกข้อในพฤติกรรมตัวอย่างโดยอาจมีพฤติกรรมบางข้อและมีพฤติกรรมอื่นๆ เพิ่ม (ต้องกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าพฤติกรรมอะไร) ที่ทำให้ผู้ประเมินแน่ใจว่าบุคคลนั้นได้แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างไรก็ดี เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียงการประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่าสมรรถนะใดหรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมีเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการ

กำหนดกฎกติกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กรจึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อนเมื่อมีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ตามมาจะมีน้อย สิ่งที่ควรระลึกถึงคือ เป้าหมายของการประเมินสมรรถนะคือ การบริหารผลงาน สิ่งที่ต้องคำนึงคือการที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่านดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมิน ข้าราชการต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกต และบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อใช้เป็นหลักฐานยืนยัน

#### 1.11 ประโยชน์ของการประเมินสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้กล่าวว่าการนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์มีหลายประการ ดังนี้

1. ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน เช่น ในตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะมีการกำหนดแนวทางในการคัดเลือกโดยใช้สมรรถนะ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตัวอย่างแนวทางในการคัดเลือกผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

สมรรถนะ	การสัมภาษณ์	บทบาทสมมติ	กรณีศึกษา	ปฏิบัติ
การประสานงาน	✓		✓	
ความรู้ด้าน HR	✓		✓	
การควบคุมอารมณ์	✓	✓		
ทักษะภาษาอังกฤษ			✓	✓

## 2. ใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การใช้สมรรถนะ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการประเมินผลงานนั้นสามารถทำได้ในแนวทาง ดังนี้

2.1 การใช้คุณลักษณะของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้คุณลักษณะของตนเองในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด

2.2 การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวก และด้านลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้

2.3 การประเมินหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่าหนึ่งคนอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชา โดยตรงกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชาผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน ฯลฯ

2.4 การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา

## 3. ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อแต่ละหน่วยงานมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จะสามารถทราบได้ว่าแต่ละตำแหน่งจำเป็นที่จะต้องมีความรู้เรื่องอะไรบ้างหลังจากนั้นจะทำการประเมินช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ระหว่างระดับสมรรถนะที่ควรจะมีกับระดับของสมรรถนะที่พนักงานผู้นั้นมีอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

4. ใช้ในการประเมินเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง สามารถที่จำเอาสมรรถนะไปใช้ในการกำหนดว่าตำแหน่งของพนักงานนายงานต่างๆ ในระดับสูงขึ้นไปในนั้นจะต้องมีการประเมินสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และจะต้องมีการประเมินอย่างไร

5. ใช้ในการประเมินบริหารผลค่าตอบแทน ในการกำหนดค่าจ้างสำหรับพนักงานใหม่บนพื้นฐานของสมรรถนะนั้นมีขั้นตอน ดังนี้

5.1 ประเมินระดับสมรรถนะโดยรวมของพนักงานใหม่ว่าอยู่ในระดับใดโดยส่วนใหญ่จะมีอยู่ 3 ระดับ ดังนี้

1) ต้องมีการพัฒนา (Development Level) สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาตรฐานแต่ยังมีสมรรถนะบางตัวที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน

2) อยู่ในระดับมาตรฐาน (Marker Target Level) สมรรถนะทุกตัวอยู่ในระดับมาตรฐานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้

3) สูงกว่ามาตรฐาน (Premium Level) สมรรถนะทุกตัวอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐานเป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่นได้ในตำแหน่งเดียวกัน

5.2 นำไปเปรียบเทียบกับช่วงค่าจ้าง โดยนำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับกระบอกเงินเดือนหรือช่วงค่าจ้าง แบบประเมินพฤติกรรม มี 2 แบบ ดังนี้

1) แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)

ซึ่งเป็นการประเมินโดยใช้ความถี่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ทั้งนี้การใช้แบบประเมินที่ใช้ความถี่มีข้อจำกัดคือผลของการประเมินอาจที่จะผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมการทำงานนั้นไม่มีบริบทของการทำงานเป็นตัวกำกับ อาจทำให้ข้าราชการหรือพนักงานระดับต้นไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของข้าราชการหรือพนักงานในระดับสูง เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานมีความแตกต่างกัน ทำให้การหาผู้ที่สืบทอดตำแหน่งไม่ชัดเจน ตัวอย่างของแบบประเมินที่ใช้ความถี่ดังตารางที่ปรากฏ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ตัวอย่างแสดงการประเมินสมรรถนะโดยใช้ความถี่ของพฤติกรรมในการกำหนดระดับ

ลำดับ ที่	รายงานพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรม				
		น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1.	แสดงความพยายามในหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง					
2.	มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียร ในการทำงาน					
3.	มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ ตามกำหนดเวลาที่กำหนด					
4.	แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5.	แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อ เห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

2) แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) ซึ่งแบบประเมินประเภทนี้ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับและจะแตกต่างกันในสมรรถนะแต่ละตัว ขั้นตอนในการประเมินสมรรถนะ

1. กำหนดแบบประเมินโดยเลือกใช้แบบประเมินสมรรถนะแบบใดแบบหนึ่ง

2. การกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะ หลังจากทีวิเคราะห์บทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งของงานและวิเคราะห์สมรรถนะที่ใช้ในแต่ละตำแหน่งแล้ว จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะแต่ละตัวว่าควรมีน้ำหนักเท่าใด ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละตำแหน่งจะมุ่งเน้นความสำคัญของสมรรถนะที่แตกต่างกัน การกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะ จะนิยมกำหนดเป็นร้อยละ โดยการนำเอาสมรรถนะเมื่อกำหนดหัวข้อของตำแหน่งงานทั้งหมดมาพิจารณากำหนดน้ำหนักที่แตกต่างกันตามความสำคัญของสมรรถนะซึ่งวิธีการกำหนดน้ำหนัก อาจมีหลายวิธี ดังนี้

2.1 การกำหนดน้ำหนักโดยหัวหน้างาน ซึ่งเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด มีข้อดีคือรวดเร็ว ข้อเสียคือการให้น้ำหนักอาจจะผิดพลาดไปจากสาเหตุต่างๆ

2.2 การกำหนดน้ำหนักโดยคณะกรรมการ มีข้อดี คือมีความเที่ยงตรงไม่มีอคติ มีการแสดงความคิดเห็นและเหตุผลประกอบจากความคิดของคณะกรรมการ ข้อเสียคือต้องใช้เวลามากเพื่อการหาข้อสรุปของน้ำหนัก และหากกรรมการขาดความรู้และความเข้าใจในขอบเขตของงานแล้วอาจจะมีการกำหนดน้ำหนักของสมรรถนะผิดพลาดไป

2.3 การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ จะต้องมีการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ (Expected Competency) แต่ละตัวในตำแหน่งงานเพื่อใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐาน ในการประเมินว่าข้าราชการหรือพนักงานมีสมรรถนะปัจจุบันแตกต่างจากระดับความคาดหวังมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้มีการกำหนดระดับความคาดหวัง ดังนี้

(1) กำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่แตกต่างกันตามตำแหน่งงานและลักษณะงานที่ต่างกัน โดยพิจารณาความแตกต่างกันของตำแหน่งงานและลักษณะงานที่รับผิดชอบเป็นเกณฑ์

(2) การกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่เหมือนกันในระดับตำแหน่งงานที่เหมือนกัน เป็นการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะให้เป็นมาตรฐานเดียวกันตามระดับตำแหน่งงาน โดยการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะที่เหมือนกันสำหรับตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มหรือระดับเดียวกัน ทั้งนี้การจัดแบ่งระดับตำแหน่งงานเพื่อกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะแตกต่างกันตามโครงสร้างการจัดกลุ่มหรือระดับของตำแหน่งงานในแต่ละองค์การ

#### กำหนดวิธีการประเมิน

ในการประเมินสมรรถนะ อารณีย์ ภูวิทย์พันธ์ (2547) ได้กล่าวว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานควรแบ่งเป็น 4 วิธีการ ดังนี้

#### 1. การประเมินตนเอง (Self Assessment)



2. การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment)
3. การประเมินแบบ 180 องศา (180-Degree Assessment)
4. การประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Assessment)

ทั้งนี้ ได้มีข้อเสนอแนะว่าไม่ว่าจะเป็นการประเมินด้วยรูปแบบใดต้องมีการจัดอบรมให้กับผู้ประเมินเพื่อให้ทำความเข้าใจแนวทางการประเมินสมรรถนะรวมทั้งรายละเอียดของสมรรถนะด้วย การเลือกวิธีการประเมินไม่มีสูตรตายตัวให้ขึ้นกับการยอมรับและความพร้อมในการนำมาใช้งานด้วย และในองค์การเดียวกันอาจใช้วิธีประเมินความสามารถของพนักงานให้มีความแตกต่างกันได้ เช่น การใช้การประเมินแบบ 180 องศา สำหรับระดับพนักงานสายงานการผลิต แบบ 360 องศา ใช้ในระดับผู้จัดการหรือในสายงานสนับสนุน เป็นต้น

ซึ่งในการประเมินด้วยวิธี 360 องศา นั้นมีรายละเอียด ดังนี้

การประเมินความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะ (Competency) ที่กำหนดขึ้นรอบทิศทางซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทีม (Team-Based Approach) โดยที่ผู้ประเมินที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้จัดการฯ ทั้งนี้วิธีการประเมินในรูปแบบนี้จะต้องมีการกำหนดน้ำหนักของผู้ประเมินว่าจะให้ผู้ประเมินมีน้ำหนักการประเมินอย่างไร โดยกำหนดเป็นร้อยละ รวมกันแล้วได้ร้อยละ 100 และหลักจากนั้นนำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ยของการประเมิน อย่างไรก็ตามวิธีการประเมินแบบ 360 องศา มีข้อพิจารณา ดังนี้

- การเลือกตัวแทนที่ผู้ประเมินสำหรับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือระดับงานเดียวกันมากกว่า 1 คน เช่น มีเพื่อนร่วมงาน 20 คน ต้องมีการเลือกตัวแทนเพื่อประเมิน 3 คน โดยคณะกรรมการ หรือหากไม่ต้องการมีตัวแทนให้เพื่อนร่วมงานเลือกเองทั้งหมดแล้วน่าจะแนะนำค่าเฉลี่ยแต่ละจะมีการเปลี่ยนแปลง และใช้เวลามากจะเหมาะสมกรณีที่เป็นหน่วยงานย่อยๆ

- การเตรียมความพร้อมของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการฐานข้อมูลเพราะหลังจากที่รวบรวมผลการประเมินได้แล้ว ในขั้นตอนต่อไปคือการประมวลผลเพื่อหาข้อสรุปจากตัวแทนทั้งหมด ดังนั้นควรมีการเตรียมความพร้อมด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารจัดการเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้

- อย่างไรก็ตาม วิประเมินในองค์การเดียวกัน อาจใช้วิธีการประเมินความสามารถของบุคคลที่แตกต่างกันได้ เช่น ระดับผู้บริหารอาจต้องใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา ระดับผู้ปฏิบัติอาจใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา

### ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย 7 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน ซึ่งวางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่างๆ นำระบบการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง ให้แต่ละหน่วยงานกำหนดเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับคุณภาพมาตรฐานในการให้บริการและการพัฒนาองค์กร ข ปรับเปลี่ยนระบบการควบคุมภายในให้มีความทันสมัยมากขึ้น ตลอดจนให้มีการปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการให้บริการประชาชน วางกติกาเพื่อให้มีการแข่งขันมากขึ้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นการมุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงในเชิงบูรณาการ ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างขององค์การของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งทบทวนการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง โดยให้ทบทวนระบบการบริหารงานบุคคลในราชการส่วนภูมิภาคให้สามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การใหม่

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 :** การรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ ให้ปรับปรุงกระบวนการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินใหม่ โดยยึดตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา โดยให้ผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเป็นผู้ตัดสินใจในการแบ่งสรรทรัพยากรและเสริมสร้างการรับผิดชอบในผลสัมฤทธิ์ของการใช้จ่ายเงินงบประมาณแผ่นดิน

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 :** การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรผู้มีความสามารถสูง หรือระดับหัวกะทิเข้าสู่ระบบราชการไทยโดยพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำระบบเลือดสรรระบบเปิดที่เน้นหลักสมรรถนะการบริหารจัดการมาใช้กับผู้บริหารระดับสูงทุกตำแหน่ง พัฒนากลไกและกระบวนการในการรักษาและปกป้องระบบคุณธรรมในระบบราชการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 :** การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยม สร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้บริหารระดับสูงในลักษณะของการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างความความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจที่จะนำไปสู่ระบบอนาคตที่พึงปรารถนา ร่วมกัน การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 :** การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัยสนับสนุนให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่ในการบริหารงานการบริการ การเตือนภัยสาธารณะ และการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน

**ยุทธศาสตร์ที่ 7 :** การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม กำหนดเงื่อนไขและแนวทางเพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานราชการได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ในการปฏิบัติราชการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและหลักนิติธรรม โดยเฉพาะการให้ข้อมูลความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติราชการแนวทางการดำเนินงาน และการรายงานผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงและประชาชนทั่วไป

#### สมรรถนะตามแนวคิดของบริษัท เฮย์กรุ๊ป

บริษัท เฮย์กรุ๊ป ให้คำจำกัดความสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น การมีผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่นๆ นั้น บริษัท เฮย์กรุ๊ป ให้รายละเอียดว่าผลงานที่โดดเด่นนั้นเป็นผลงานในระดับดีเลิศ ถ้าอธิบายในเชิงสถิติก็คือ ผลงานระดับเหนือกว่าธรรมดาที่บุคลากรเพียง 1 ใน 10 ขององค์กรเท่านั้นที่สามารถบรรลุได้ ส่วนผลงานระดับทั่วไป คือผลงานระดับธรรมดาทั่วไป อันเป็นที่ยอมรับได้โดยปกติในองค์กร แต่ไม่โดดเด่นเป็นพิเศษ สิ่งที่บริษัท เฮย์กรุ๊ปดำเนินการแตกต่างจากทั่วไปในการศึกษาจัดทำต้นแบบสมรรถนะคือ ในการเก็บข้อมูลสมรรถนะนั้นเน้นศึกษาสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานระดับปกติทั่วไป และผู้ที่มีผลงานดีเด่น ซึ่งสมรรถนะที่แตกต่างระหว่างคนสองกลุ่มนี้เรียกว่า Differentiating Performance วิธีนี้แตกต่างจากวิธีปฏิบัติทั่วไปอันได้แก่ การนำเอาความแตกต่างระหว่างผู้ที่ไม่มีผลงาน และผู้ที่มีผลงานระดับปกติทั่วไป มาเป็นสมรรถนะ เพราะกรณีหลังนี้สิ่งที่จะได้คือคุณลักษณะของผู้ที่ทำงานได้ในระดับปกติเท่านั้น ในทัศนะของบริษัท เฮย์กรุ๊ป สมรรถนะนั้นควรเน้นที่ผู้ที่มีผลงานดีเด่นเพราะจะช่วยผลักดันยกระดับผลงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ดีกว่า คำว่า “ผลงาน” ตามแนวคิดของบริษัท เฮย์กรุ๊ป กำหนดนิยามโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนได้แก่

- 1) ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณหรือตัวเลข และ
- 2) ผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม

แนวคิดนี้กล่าวว่า เป้าประสงค์เชิงปริมาณหรือตัวเลข เป็นการมุ่งเน้นผลงานในระยะสั้นเช่น การทำยอดขายให้ได้เท่านั้นเท่านั้น ลักษณะของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นตัวอย่างของการเน้นผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงปริมาณ ส่วนเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพหรือพฤติกรรมนั้นเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร และเน้นที่ผลในระยะยาวคือการทำให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์อันเกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเกี่ยวกับค่านิยมขององค์กรนั้นๆ เช่น การกำหนดให้บุคคลในองค์กรมีพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะทำให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จและได้ผลงาน

ที่ดี ดังนั้นแม้ว่าเป้าประสงค์เชิงปริมาณในระยะสั้นอาจไม่บรรลุเพราะปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ แต่บุคคลยังคงมีศักยภาพที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอยู่ และสมรรถนะเป็นการมุ่งผลงานที่เป็นเป้าประสงค์ในเชิงคุณภาพ หรือพฤติกรรม

ตามแนวคิดสมรรถนะ ของบริษัท เฮย์กรุ๊ป มาจากแนวคิดของแมคเคลแลน ที่เป็นผู้ก่อตั้งบริษัท เฮย์กรุ๊ป (Hay-McBer) ตามกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ อธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็งที่อธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ส่วนนี้ ได้แก่ องค์ความรู้ หรือข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เขาเรียนรู้มา และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย ส่วนภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนี้เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ส่วนต่างๆ นี้ได้แก่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยและแรงผลักดันเบื้องลึก บทบาทที่แสดงออกต่อสังคมคือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ภาพลักษณ์ภายในคือ ความรู้สึกรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน อุปนิสัยคือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และแรงผลักดันเบื้องลึกคือ จินตนาการ แนวโน้มวิคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเซาว์ปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้และทักษะได้เท่านั้นยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ นี่เป็นแนวคิดพื้นฐานว่าเหตุใดควรให้ความสนใจกับการวัดสมรรถนะ แทนที่จะวัดเซาว์ปัญญา

### สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ บริษัท เฮย์กรุ๊ป ได้จัดทำ สมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ

1) ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะของงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงานโดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่งซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะ จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงาน ได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละ

กลุ่มงานนอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น

3) ข้อมูลจากฐานข้อมูลสมรรถนะของ บริษัท เฮย์กรุ๊ป เป็นข้อมูลสมรรถนะขององค์การภาครัฐในต่างประเทศข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของ ตัวแบบสมรรถนะ

### ระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

(1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่ง กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

**โดยที่กลุ่มงาน (Job Family)** ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่นี้ มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่างๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน พิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1) กลุ่มลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้เสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใคร เป็นกลุ่มลูกจ้างภายในหรือภายนอกภาคราชการ และ

2) ตำแหน่งของงานนั้น มุ่งผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใด ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะเช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ได้แก่

- 1) กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป
- 2) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 3) กลุ่มงานให้คำปรึกษา
- 4) กลุ่มงานบริหาร
- 5) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน
- 6) กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา
- 7) กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน
- 8) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา
- 9) กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
- 10) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย
- 11) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
- 12) กลุ่มงานส่งเสริมความรู้
- 13) กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ
- 14) กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม
- 15) กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- 16) กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน
- 17) กลุ่มงานการปกครอง
- 18) กลุ่มงานอนุรักษ์

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 ด้าน และเมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้วข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้าน สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) การคิดวิเคราะห์
- 2) การมองภาพองค์รวม
- 3) การพัฒนาศักยภาพคน
- 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่
- 5) การสืบเสาะหาข้อมูล
- 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม
- 7) ความเข้าใจผู้อื่น
- 8) ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ

- 9) การดำเนินการเชิงรุก
- 10) ความถูกต้องของงาน
- 11) ความมั่นใจในตนเอง
- 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
- 14) สภาวะผู้นำ
- 15) คุณทริยภาพทางศิลปะ
- 16) วิสัยทัศน์
- 17) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
- 18) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
- 19) การควบคุมตนเอง
- 20) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น

สมรรถนะทั้งหมดข้างต้น กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ การนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ เช่นข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่ได้คือข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ในระดับที่กำหนดและจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้น หากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของค่าตอบแทนน้อยกว่าคนที่มีความรู้ระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับสมรรถนะตามที่กำหนด รวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วย

## 2. ประวัติและความเป็นมาของโรงพยาบาลกลาง

ในปี พ.ศ. 2432 ได้มีโรงพยาบาลเกิดขึ้นในประเทศไทยเป็นครั้งแรก ซึ่งรักษาโรคทางกายทั่วไป และโรงพยาบาลเสียดิจิต หรือ โรงพยาบาลสมเด็จพระเจ้าพระยาในปัจจุบัน รักษาผู้ป่วยโรคทางจิต เมื่อบ้านเมืองเจริญขึ้นประชาชนอยู่กันอย่างแออัด ไม่มีการจัดระเบียบที่อยู่อาศัย ทำให้เกิดโรคระบาดได้ง่าย

ดังนั้นในวันที่ 16 พฤศจิกายน 2440 สมเด็จพระนางเจ้าเสาวภาผ่องศรี ผู้สำเร็จราชการในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ประกาศพระราชกำหนดสุขาภิบาลขึ้นเพื่อป้องกันโรคภัยและความสะอาดของบ้านเมือง โดยได้แต่งตั้ง นายแพทย์ พี.เอ. ไนดิงเกล เป็นพนักงานแพทย์ใหญ่สุขาภิบาล ดูแลความสะอาดและป้องกันโรคภัยให้กับประชาชน และแต่งตั้งกัปตัน เขาคตอง เป็นนายช่างใหญ่สุขาภิบาล ตั้งแต่วันที่ 21 พฤศจิกายน 2440

หลังจากนั้นพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้อนุญาตให้สร้างโรงพยาบาลสำหรับรักษาหญิงโสเภณีในวันที่ 24 พฤษภาคม 2441 เพื่อป้องกันโรคติดต่อที่เกิดโรงพยาบาลพลตระเวนกับประชาชนขึ้นที่หลังวัดพลับพลาไชย โดยเริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2441 เมื่อสร้างเรือนโรงพยาบาลเสร็จ กรมสุขาภิบาล กระทรวงนครบาลไม่มีงบประมาณ ในการดำเนินการต่อ โรงพยาบาลกรมพลตระเวนหรือโรงพยาบาลตำรวจในขณะนั้น ซึ่งมีเตียงรับผู้ป่วยเพียง 12 เตียงเท่านั้น ได้มาขอเช่าเรือนโรงพยาบาลที่จะใช้รักษาหญิงโสเภณีของกรมสุขาภิบาล ซึ่งยังคงนั้นยังไม่ได้เปิดให้บริการ ดังนั้นเรือนโรงพยาบาลแห่งนี้จึงได้ชื่อว่า โรงพยาบาลกรมพลตระเวนเปิดให้บริการแก่พลตระเวนและผู้ป่วยจากคดีต่างๆ ในวันที่ 7 กรกฎาคม 2443 โดยมีการเพิ่มเตียงรับผู้ป่วยเป็น 36 เตียง หลังจากเปิดให้บริการ ปรากฏว่าไม่เพียงแค่พลตระเวนและผู้ป่วยจากคดีต่างๆ ที่มารับการรักษาเท่านั้น แต่ยังมีพลเรือนมารับการรักษาอีกด้วยจึงทำให้งบประมาณที่ได้จากกระทรวงนครบาล ไม่เพียงพอต่อการให้บริการ (ประวัติโรงพยาบาลกลาง, 2557 สืบค้นใน <http://www.klanghospital.go.th/index.php/2008-11-25-16-35-17.html>) โดยจากสถิติโรงพยาบาลกรมพลตระเวนที่น่าสนใจมีดังนี้ ปี พ.ศ. 2443 มี 36 เตียง คนไข้จำนวน 1,798 คน คนไข้พลตระเวน 89% พลเรือน 11% ปี พ.ศ. 2457 มี 68 เตียง คนไข้จำนวน 12,463 คน คนไข้พลตระเวน 26.2 % พลเรือน 73.8% (107 โรงพยาบาลกลาง, 2548 หน้า 28)

จากสถิติการรับคนไข้ระยะหลังจะพบว่า มีพลเรือนมารับการรักษามากกว่าพลตระเวน มีคนเจ็บมารักษาอย่างแออัด ไม่มีการแยกโรค อีกทั้งอำนาจการบังคับบัญชาของแพทย์ใหญ่กรมสุขาภิบาลไม่ให้คุณให้โทษกับพนักงานในโรงพยาบาลได้ จึงเป็นสาเหตุของการบริการที่แย่งและ



มีประชาชนมาร้องเรียนมากยิ่งขึ้น ที่สุดในปี พ.ศ. 2444 นายแพทย์ พี.เอ. ฟอร์ด ได้ลาออกและได้ นายแพทย์ เอช. แคมพ์เบลล์ ไฮเอต มารักษาการแทน และดำรงตำแหน่งแทนในปี พ.ศ. 2446

ปี พ.ศ. 2548 นายแพทย์ เอช. แคมพ์เบลล์ ไฮเอต ได้เสนอให้มีการบริหารจัดการใหม่ โดยให้โรงพยาบาลกรมพลตระเวนรักษาเฉพาะเจ้าหน้าที่กรมพลตระเวน ส่วนคนป่วยที่เป็นพลเรือน ให้ไปรักษาที่โรงพยาบาลอื่น ก่อนที่จะปรับปรุงโรงพยาบาลตระเวนทั้งระบบ ในเรื่องของพนักงาน สถานที่ และงบประมาณ ที่สุดจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงชื่อจากโรงพยาบาลกรมพลตระเวน มาเป็น โรงพยาบาลกลาง โดยเปิดบริการประชาชน 5 แผนก คือ แผนกกลาง แผนกคนไข้นอก แผนกคนไข้ ใน แผนกเภสัชกรรม และแผนกเอกซเรย์และตรวจสายตา

ในเวลาต่อมากระทรวงนครบาลได้ถูกยุบรวมเข้ากระทรวงมหาดไทย โรงพยาบาลกลางถูกโอนมาสังกัดกองแพทย์สุขาภิบาล กรมสาธารณสุข กระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2468 โรงพยาบาลกลาง ได้ผ่านช่วงเวลาเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทย และในเวลาต่อมาเมื่อ กรมสาธารณสุขของกระทรวงมหาดไทย ได้ยกระดับเป็นกระทรวง เมื่อ 10 มีนาคม พ.ศ. 2485 มีกรมการแพทย์ทำหน้าที่อำนวยการรักษาโรคภัยไข้เจ็บแก่ประชาชน มีหน้าที่จัดตั้งและควบคุมโรงพยาบาล เมื่อมีการแบ่งส่วนราชการตามพระราชกฤษฎีกา ดังกล่าว โรงพยาบาลกลางซึ่งมีฐานะเป็นกองโรงพยาบาลกลาง จึงขึ้นอยู่กับกรมการแพทย์กระทรวงสาธารณสุข เพียงแต่ในส่วนวิชาการเท่านั้น ส่วนทางด้านกิจการธุรการอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรีเทศบาลนครกรุงเทพ จนถึงปี พ.ศ. 2498 กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข จึงมอบกิจการทั้งหมดให้เทศบาลกรุงเทพมหานครเป็นผู้ดำเนินการ

ปัจจุบัน โรงพยาบาลกลางมีอายุครบ 116 ปี เป็นสถานที่ให้บริการบำบัดรักษาผู้ป่วย สร้างเสริมสุขภาพอนามัย และป้องกันโรค ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน ค้นคว้าวิจัยทางการแพทย์ และปฏิบัติงานร่วมกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย โดยได้มีการปรับปรุงพัฒนาการบริการให้ทันสมัย โดยเน้นบริการที่ดีเลิศ (Best Service) ตลอดจนปรับปรุงฟื้นฟูสภาพแวดล้อมและบรรยากาศทั้งภายในอาคารและรอบโรงพยาบาลให้ดีขึ้นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ผู้รับบริการ ตลอดจนตอบสนองนโยบายของรัฐ ในการให้บริการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและมี ประสิทธิภาพ โดยการสร้างอาคารอเนกประสงค์ 20 ชั้น เพื่อทดแทนอาคารเก่า ด้วยเงินงบประมาณ 780 ล้านบาท โดยได้รับพระราชชื่ออาคารแห่งนี้ว่า... "อาคารอนุสรณ์ 100 ปี"

## โรงพยาบาลกลางอาคารอนุสรณ์ 100 ปี

### นโยบาย

#### ด้านบริหาร

พัฒนาให้เป็นระบบบริหารเชิงคุณภาพรวมทั้งองค์กร

#### ด้านบริการ

ใช้นโยบายการสนองตอบความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ

#### ด้านวิชาการ

พัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพสูงขึ้น เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จนเป็นองค์กรเรียนรู้

#### ขอบเขตบริการ (Scope of Service)

โรงพยาบาลกลางเป็นสถานพยาบาล ตติยภูมิ ให้บริการทางการแพทย์โดยมีขอบเขต

#### ดังนี้

1. ให้บริการรักษาพยาบาล
2. ให้บริการส่งเสริมสุขภาพ
3. ให้บริการฟื้นฟูสมรรถภาพ
4. ให้บริการป้องกันโรค
5. ให้บริการทางวิชาการโดยเป็นสถานที่ฝึกปฏิบัติงานของแพทย์ประจำบ้านสาขาเวช

ศาสตร์ครอบครัว นิสิตแพทย์ และนักศึกษาพยาบาล

#### โดยมีกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย

- ประชาชนทั่วไปในเขตกรุงเทพมหานครและต่างจังหวัด
- ประชาชนในเขต Catchments Area ตามระบบหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า 30

#### บาทรักษาทุกโรค

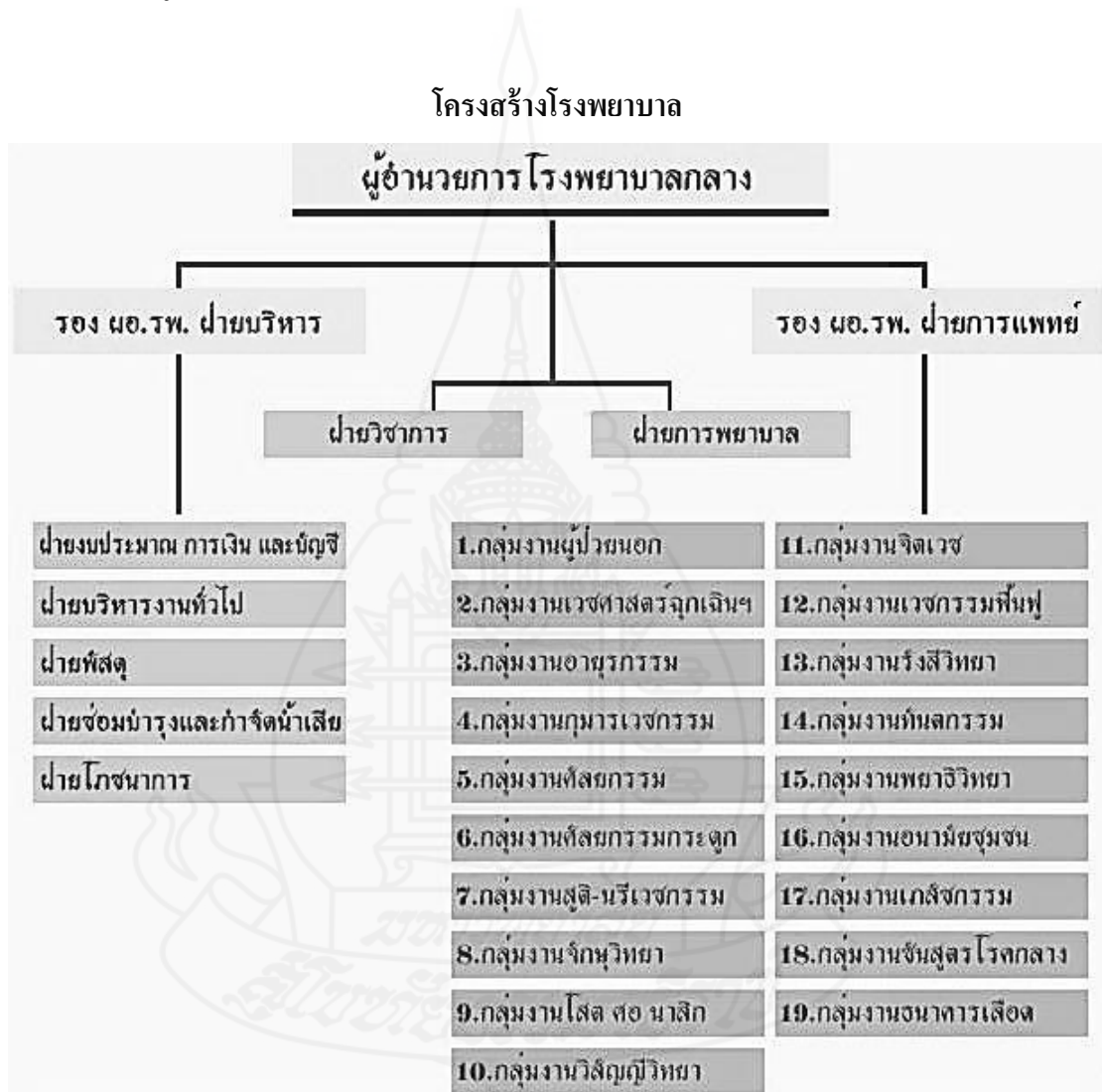
- ผู้ประกันสังคมที่ลงทะเบียนไว้กับโรงพยาบาล
- ผู้ป่วยส่งต่อทั้งในระบบและนอกระบบการส่งต่อ ที่มีเครือข่ายบริการในสังกัด

#### กรุงเทพมหานคร

#### การบริการในโรงพยาบาล

- การบริการตรวจรักษาผู้ป่วยนอก คลินิกต่างๆ
- การบริการผู้ป่วยอุบัติเหตุและฉุกเฉิน
- การบริการผู้ป่วยที่พักรักษาตัวในโรงพยาบาล
- บริการให้ความรู้ด้านสุขภาพอนามัย
- การบริการของศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กและสตรี การให้คำปรึกษาครอบครัว

- การบริการของหน่วยสนับสนุนการรักษา ( เช่น เอกซเรย์ Lab หน่วยไตเทียม หน่วยเวชศาสตร์ฟื้นฟู ฯลฯ)
- การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารการบริการต่างๆ
- การจัดสวัสดิการและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ ( เช่น ที่จอดรถ การจัด รปภ. ดูแลความปลอดภัย การบริการน้ำดื่ม ห้องสุขา ป้ายบอกทาง ฯลฯ)



ภาพที่ 2.11 โครงสร้างโรงพยาบาลกลาง

ที่มา : <http://www.klanghospital.go.th/index.php/2008-11-25-17-19-31.html>)

### 3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

สุพรรณิ คำจันทร์ (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของตนเอง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากโรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ภูมิหลังของบุคคล ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ส่วนอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ตำแหน่ง และประสบการณ์ทางการศึกษาอบรม เฉพาะตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะโดยรวมของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล

นารี แซ่อึ้ง (2543) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ประสบการณ์การปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ได้ คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และอายุ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 9 จำนวน 566 คน ของแต่ละกระทรวง ในปี พ.ศ. 2543-2544 มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารทั้ง 12 สมรรถนะ พบว่า ผู้เข้ารับการประเมินมีสมรรถนะหลักทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับสูงสุด รองลงมา คือ สมรรถนะหลักด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย ปี พ.ศ. 2545

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะบรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น จากการศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับสูง พ.ศ. 2545 ของศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. พบว่าผู้บริหาร จาก 28 ส่วนราชการ จำนวน 1,687 คน มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง อยู่ในลำดับสูงสุดรองลงมาคือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ

อยู่ในลำดับสุดท้าย โดยข้าราชการที่เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2546) ได้ทำการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหารระดับ 8-9 จาก 28 ส่วนราชการจำนวนรวมทั้งสิ้น 1,687 คน เพื่อศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะ หลักทางการบริหาร 12 สมรรถนะ ผลการศึกษาพบว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร มีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง อยู่ในลำดับสูงสุด (ร้อยละ 80.70) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหาร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 78.20) โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 59.99) เมื่อเปรียบเทียบภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้เข้ารับการประเมิน ในปี พ.ศ. 2543-2544 กับผู้เข้ารับการประเมิน ในปี พ.ศ. 2545 ปรากฏว่าต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 1 เหมือนกันคือ สมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในลำดับที่ 2 ของกลุ่มผู้เข้ารับการประเมิน ในปี พ.ศ. 2543-2544 คือ สมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ สำหรับผู้เข้ารับการประเมิน ในปี พ.ศ. 2545 คือ สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ทั้ง 2 กลุ่มต่างก็มีสมรรถนะที่มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ใน ลำดับสุดท้ายเหมือนกัน คือสมรรถนะด้านการตัดสินใจ เมื่อพิจารณาผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของส่วนราชการต่างๆ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2543 - 2545 จาก 28 ส่วนราชการ เฉพาะลำดับที่สำคัญๆ แล้วปรากฏว่า มีส่วนราชการที่มีคะแนนเฉลี่ยของสมรรถนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นลำดับสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 60.71 สมรรถนะด้านการประสานสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 17.86 สมรรถนะด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คิดเป็นร้อยละ 14.29 และสมรรถนะด้านการงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ คิดเป็นร้อยละ 7.14 อยู่ในลำดับสูงสุดทั้งนี้ มีส่วนราชการที่มีสมรรถนะด้านการตัดสินใจ อยู่ในลำดับสุดท้าย คิดเป็นร้อยละ 82.14 จำนวน 23 แห่ง ซึ่งมีมากที่สุดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จึงมีข้อเสนอแนะให้สถาบันฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงในระบบราชการไทยให้ความสำคัญในการจัดหลักสูตรด้านการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารระดับสูง ควรเน้นในเรื่องการกล้าตัดสินใจ และความรับผิดชอบ

พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงิน แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ

และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุญศรี พรหมมาพันธุ์และคณะ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นสำหรับผู้บริหาร ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบ ปัจจัย และตัวชี้วัด เพื่อการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้สร้างขึ้นโดยยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล ตามรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 มาตรา 284 และหลักการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 18 ปัจจัย และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ซึ่งมีตัวชี้วัดรวม 46 ตัวชี้วัด ดังนี้

1.1 องค์ประกอบที่ 1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ปัจจัย ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือกและการแต่งตั้ง รวม 16 ตัวชี้วัด

1.2 องค์ประกอบที่ 2 การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนขึ้นเงินเดือน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การย้ายและการจูงใจ รวม 12 ตัวชี้วัด

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษา และการวางแผนและพัฒนาอาชีพ รวม 5 ตัวชี้วัด

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การธำรงรักษาและป้องกันทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ปัจจัย ได้แก่ พนักงานสัมพันธ์ สุขภาพและความปลอดภัย การดำเนินการทางวินัย และการพ้นจากตำแหน่ง รวม 11 ตัวชี้วัด

1.5 ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพ รวม 2 ตัวชี้วัด

2. คู่มือการใช้เครื่องชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสำหรับประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยทำการพัฒนาและได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ คู่มือประกอบด้วยปัจจัยตัวชี้วัด เครื่องมือการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และเกณฑ์เฉลี่ยรวมในการปฏิบัติงานแต่ละองค์ประกอบซึ่งมีค่ามากกว่า 3.50 จึงถือว่าหน่วยงานมีการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ในระดับมาก

### 3. รูปแบบแบบและแนวทางในการวางระบบการติดตามและประเมินผล

การบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญและกฎหมายการบริหารงานบุคคล ส่วนท้องถิ่น ได้แก่ รูปแบบเชิงระบบ ประกอบด้วย ทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน (Input) กระบวนการประเมิน (Process) และผลลัพธ์ (Result) ส่วนแนวทางในการประเมินผลประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเตรียมความพร้อม การวางแผนการประเมินตนเอง การดำเนินการประเมินการเขียนรายงานและการเผยแพร่ และการนำผลการประเมินไปใช้

ภกภัก หิรัณยรัศมี (2547) ศึกษาความคิดเห็นด้านความพร้อมของสภาพแวดล้อม ภายในองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ต่อการรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้าน สาธารณสุขในพื้นที่จังหวัดปริมณฑลกรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่พร้อมต่อการรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้านสาธารณสุขโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกความคิดเห็น ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การออกเป็นรายด้านพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีความพร้อมด้าน กลยุทธ์มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านค่านิยมร่วม และด้านโครงสร้าง ส่วนด้านบุคลากรมีความพร้อม อยู่ในระดับ ปานกลาง

ณัฐสุริย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและ เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดี ในทัศนะของคณบดีและ หัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสาร บรณณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริหารการศึกษา ด้านงาน นโยบายและแผน และด้านงานบริการวิชาการและวิจัยและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้าน มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่องานใน หน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีที่ปฏิบัติงานใน มหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการรวม 24 แห่ง จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ผลจากการวิจัยพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงาน คณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ใน เกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับ คุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด แลเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 ท่านซึ่งมีจำนวน 23 ท่านซึ่งเข้าร่วมครบ 3 รอบ โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารสาธารณสุขผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารทันตสาธารณสุขและทันตแพทย์ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสบการณ์ 7 ปีขึ้นไปเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่ามัธยฐานฐานนิยม และพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านคลินิกทันตกรรม 2. ด้านสร้างเสริมสุขภาพ 3. ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ 4. ด้านการบริหารจัดการ 5. ด้านภาวะผู้นำ 6. ด้านการติดต่อสื่อสาร 7. ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น 8. ด้านการทำงานเป็นทีมและการประสานงาน 9. ด้านความฉลาดทางอารมณ์ 10. ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ 11. ด้านการคิดวิเคราะห์ 12. ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตประกอบด้วยรายการสมรรถนะทั้งหมด 91 รายการ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมากที่สุด 28 รายการ และเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในระดับมาก 63 รายการ

รุจี จารุภาชน์ (2548) ทำการศึกษาการพัฒนาารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุข สุขสิรินธรจังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น ในแต่ละตำแหน่งงานตามใบกำหนดหน้าที่งานเพื่อนำมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป โดยใช้การศึกษาในแบบเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และมีกลุ่มตัวอย่างคือ กลุ่มข้าราชการในวิทยาลัย จำนวน 91 คน ผลการศึกษาพบว่า



1. รูปแบบการประเมินสมรรถนะ ดังนี้ ได้เนื้อหาการประเมินสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ใน 5 หัวข้อหลัก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจและคุณธรรม จริยธรรม แบบประเมินที่ใช้คือแบบประเมินพฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale : BARS) โดยที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 7 กลุ่มตำแหน่งงาน ตามใบกำหนดหน้าที่งาน ที่มีใช้ตำแหน่งงานตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงาน ก.พ. (ก.พ.7) ได้แก่ กลุ่มประธานหลักสูตร กลุ่มหัวหน้าฝ่าย กลุ่มหัวหน้างานในฝ่าย กลุ่มหัวหน้ากลุ่มงาน/กลุ่มวิชาในหลักสูตร กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย กลุ่มอาจารย์ในหลักสูตร และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่าย ใช้วิธีการประเมินแบบ 180 องศา เพื่อประเมินสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Actual Competency) ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคะแนนเต็ม 30 คะแนนใน 5 หัวข้อสมรรถนะ และน้ำหนักคะแนนของผู้ประเมินที่แตกต่างกัน มีการกำหนดระดับความคาดหวังของสมรรถนะ โดยใช้วิธีหามติร่วมของคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยภาคใต้แนวทางกำหนดระดับของสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap)

2. แผนที่เส้นทางการพัฒนาบุคคล โดยเสนอในภาพรวมของแต่ละกลุ่มงาน พบว่ากลุ่มประธานหลักสูตรมีหัวข้อหรือเส้นทางการพัฒนามากที่สุดคือ หัวข้อการบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้ากลุ่มวิชา/กลุ่มงานในหลักสูตรคือหัวข้อคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตร คือหัวข้อความร่วมแรงร่วมใจ กลุ่มหัวหน้าฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้างานในฝ่ายคือหัวข้อการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี

3. ผลสรุปความคิดเห็นและแนวโน้มต่อการใช้รูปแบบการประเมินผลสมรรถนะพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้วยกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะ โดยที่ส่วนใหญ่ร้อยละ 93.44 เห็นด้วยว่าวิทยาลัยควรที่จะนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะนี้มาพัฒนาเพิ่มเติมก่อนที่จะนำไปใช้ต่อไปในบางหัวข้อ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 33 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “มาก” เรียกจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ

ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย มีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ความเข้าใจ หลักการบริหาร ใน 3 อันดับแรก คือ หลักการบริหาร คุณธรรมของผู้บริหารและการเป็นผู้นำหรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบ ที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหารมีความต้องการวิธีการและรูปแบบ ในการพัฒนา 3 อันดับแรก คือ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนาและการศึกษาดูงาน

ดาราพร รักหน้าที่ (2548) ทำการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพและอำนาจการทำนายของปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพยาบาลวิชาชีพในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วน คือแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแบบสอบถามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และหาความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สมรรถนะเท่ากับ .85 และ .93 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอำนาจการทำนาย พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การปกครองและการนิเทศสภาพการทำงานและสวัสดิการ ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือปัจจัยความสำเร็จในงาน และปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 26.8

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง โดยมีกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคม ในโรงพยาบาลกลาง ฝ่ายบริหาร ฝ่ายธุรการ และฝ่ายพนักงานปฏิบัติ จำนวน 876 คน ไม่นับรวมแพทย์ และพยาบาล (ข้อมูลบุคลากรโรงพยาบาลกลาง สำรวจเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2557 ไม่นับลูกจ้างชั่วคราว และลูกจ้างรายวัน (แสดงในตารางที่ 3.1) ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

ผู้วิจัยใช้วิธีการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1967) ที่มีระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ได้ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  คือขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$N$  คือ ขนาดประชากร

$e$  คือ ค่าความคลาดเคลื่อน

$$\begin{aligned} n &= \frac{876}{1 + 876(0.05)^2} \\ &= 274.61 \text{ คน} \end{aligned}$$

วิธีการสุ่มตัวอย่าง การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน โดยสุ่มเลือกผู้ตอบแบบสอบถามให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่กำหนด คือ 275 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรในโรงพยาบาลกลาง

ตำแหน่ง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ข้าราชการ	180	57
ลูกจ้างประจำ	335	105
ลูกจ้างชั่วคราว	152	48
พนักงานประกันสังคม	209	66
<b>รวม</b>	<b>876</b>	<b>275</b>

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสอบถามข้อมูลและประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ แยกเป็น

- 1) เพศ
- 2) อายุ
- 3) ระดับการศึกษาสูงสุด
- 4) ประสบการณ์ทำงานในโรงพยาบาลกลาง
- 5) ระดับเงินเดือน
- 6) ตำแหน่งงาน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบประเมินสมรรถนะ เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แยกเป็น 5 ด้าน รวม 40 ข้อ คือ

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์                  | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. การบริการที่ดี                     | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. จริยธรรม                           | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. ความร่วมแรงร่วมใจ                  | จำนวน 8 ข้อ |

**ตอนที่ 3** ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แยกเป็น 5 ด้านรวม 28 ข้อ แล้วเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ จำนวน 5 ข้อ

- |                                       |             |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์                  | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. การบริการที่ดี                     | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 4 ข้อ |
| 4. จริยธรรม                           | จำนวน 4 ข้อ |
| 5. ความร่วมแรงร่วมใจ                  | จำนวน 5 ข้อ |

**คำถามปลายเปิดในเรื่อง ความคิดเห็น เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวการพัฒนาในการปฏิบัติงานตามทักษะ**

#### **ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ**

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินวิจัย ดังนี้

1. ศึกษารายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core Competency)
2. ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
3. นำความรู้ที่ได้จากข้อ 1 และข้อ 2 มาปรับปรุงและสร้างเป็นแบบสอบถาม

โดยแบบสอบถาม ตอนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะ

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- |           |                                |
|-----------|--------------------------------|
| 5 หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด  |
| 4 หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก        |
| 3 หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง    |
| 2 หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย       |
| 1 หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด |

3.2 แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

4. นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน ตรวจสอบเพื่อแก้ไขสำนวนการใช้ภาษา และพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีรายนามดังนี้

ตารางที่ 3.2 รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อ	ตำแหน่งในขณะประเมินค่า IOC
ดร.วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย	อาจารย์คณะกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
ดร.วาริกา ริวเหลือง	อาจารย์พิเศษคณะทรัพยากรมนุษย มหาวิทยาลัยทักษิณ
ดร.ชัยพร ธนถาวรลาภ	คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

5. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขแล้ว มาปรับปรุงแก้ไข

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว ผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษาคือบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ สำนักงานแพทย์ใหญ่ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมจำนวน 30 คน

7. วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยหาค่า  $\alpha$ -Coefficient ตามวิธีของ Cronbach (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34) กำหนดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามได้เท่ากับ 0.70 ผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3.3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability)

ข้อกระทงคำถาม	$\alpha$ -Coefficient
สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.89
สมรรถนะด้านการบริการที่ดี	0.90
สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.90
สมรรถนะด้านจริยธรรม	0.89
สมรรถนะด้านความร่วมมือ	0.92
ปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.87
ปัญหาด้านการบริการที่ดี	0.94
ปัญหาด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.70
ปัญหาด้านจริยธรรม	0.89
ปัญหาด้านความร่วมมือ	0.87

ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามพบว่าอยู่ในช่วง 0.70-0.92 แสดงว่าเครื่องมือมีคุณภาพเพียงพอที่จะนำไปเก็บจริง (ติดตามผลได้ที่ภาคผนวก)

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำตามลำดับ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชเพื่อทำหนังสือแนะนำตัวขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

3.2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่โรงพยาบาลกลาง เก็บข้อมูลด้วยตนเอง

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

3.4 จำแนกแบบสอบถามลักษณะ คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคม

3.5 หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง แต่ละระดับนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34)

- 1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด
- 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด

#### 4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติ ดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล และระดับสมรรถนะ การปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

4.2 สถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสมรรถนะ และอุปสรรคกับ ปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป โดยใช้สถิติ Independent t-test และ F-test (One Way ANOVA)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง จำนวน 275 ราย โดยมีรายละเอียดการนำเสนอ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง
4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง
5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง
6. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของโรงพยาบาลกลาง

#### 1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีรายละเอียด ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	82	29.82
	หญิง	193	70.18
	รวม	<u>275</u>	100.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
18-30 ปี	94	34.18
31-40 ปี	79	28.73
41-50 ปี	60	21.82
51-60 ปี	42	15.27
รวม	275	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	45.45
ปริญญาตรี	140	50.91
สูงกว่าปริญญาตรี	10	3.64
รวม	275	100.00
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
1-10 ปี	158	57.45
11-20 ปี	62	22.55
21-30 ปี	37	13.45
31-40 ปี	18	6.55
รวม	275	100.00
<b>ระดับเงินเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	16.00
10,001-15,000 บาท	144	52.36
15,001-20,000 บาท	52	18.91
20,001-25,000 บาท	35	12.73
รวม	275	100.00
<b>ตำแหน่งงาน</b>		
ข้าราชการ	57	20.73
ลูกจ้างประจำ	105	38.18
ลูกจ้างชั่วคราว	47	17.09
พนักงานประกันสังคม	66	24.00
รวม	275	100.00

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.18 มีอายุในช่วง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.18 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 50.91 มีประสบการณ์ทำงานในช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.45 มีรายได้ อยู่ในช่วง 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.36 และตำแหน่งส่วนใหญ่ คือ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 38.18 ตามลำดับ

## 2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีรายละเอียดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2-4.7

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นข้อมูลแสดงถึงความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง ดังในตารางที่ 4.2

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี เป็นข้อมูลแสดงถึงความตั้งใจ ความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ดังในตารางที่ 4.3

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นข้อมูลแสดงถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการทำงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังในตารางที่ 4.4

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม เป็นข้อมูลแสดงถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ดังตารางที่ 4.5

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมแรงร่วมใจ เป็นการแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงานและรักษาสัมพันธภาพในทีมดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากร  
ในโรงพยาบาลกลาง

ผลสัมฤทธิ์	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1 มีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง	3.92	0.62	มาก
1.2 สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	3.86	0.62	มาก
1.3 มีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	3.89	0.62	มาก
1.4 แสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดี	3.84	0.67	มาก
1.5 มีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที วางแผนไว้	3.88	0.68	มาก
1.6 มีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง	4.12	0.66	มาก
1.7 ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	4.03	0.69	มาก
1.8 มุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงในระยะเวลา	3.87	0.64	มาก
รวม	3.93	0.50	มาก

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.93) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกได้แก่ มีความพยายามในการ  
ทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มี  
ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.01$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ข้าราชการ  
และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.89$ )

เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ  
บุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการประเมินเรื่องมีความพยายามในการทำงานใน  
หน้าที่อย่างดีและถูกต้องในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำเน้นในเรื่องมีความพยายาม  
ในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้องในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราวประเมินเรื่อง  
มีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้องในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงาน  
ประกันสังคม ประเมินเรื่องมีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้องในระดับ  
คะแนนสูงสุด สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีของบุคลากร  
ในโรงพยาบาลกลาง

การบริการที่ดี	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.1 ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	3.96	0.61	มาก
2.2 ให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร	3.98	0.61	มาก
2.3 ให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	3.93	0.60	มาก
2.4 ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว	3.84	0.63	มาก
2.5 ได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด	4.04	0.64	มาก
2.6 ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ	4.06	0.58	มาก
2.7 ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส	4.04	0.60	มาก
2.8 ให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวา	4.02	0.61	มาก
รวม	3.98	0.47	มาก

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี  
ารปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.98) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ  
ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสและได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ  
ประโยชน์สูงสุดตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการ  
ที่ดี ตามลำดับ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.99$ ) และ  
พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.92$ )

เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีของ  
บุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องได้ใช้ความพยายามในการบริการ  
เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นใน  
เรื่อง ให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องให้บริการ  
ด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม  
ประเมินเรื่องให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวาในระดับคะแนนสูงสุด สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ  
ในงานอาชีพ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3.1 มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ	3.79	0.66	มาก
3.2 มีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	3.83	0.68	มาก
3.3 สนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	3.80	0.73	มาก
3.4 มักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน	3.72	0.75	มาก
3.5 มีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ และภารกิจขององค์กร	3.68	0.70	มาก
3.6 มีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	3.61	0.84	มาก
3.7 สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร	3.76	0.67	มาก
3.8 ขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ในงาน	3.85	0.66	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน มีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นและสนใจติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.80$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.78$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 3.74$ ) และลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.72$ )

เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงานในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้

ความเชี่ยวชาญในงานในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงานในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมในโรงพยาบาลกลาง

ด้านจริยธรรม	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1 มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม	4.21	0.68	มาก
4.2 แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	4.02	0.72	มาก
4.3 มีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลกลาง	4.20	0.70	มาก
4.4 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ	4.27	0.70	มาก
4.5 พึงพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาลกลาง	4.22	0.70	มาก
4.6 เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	3.88	0.65	มาก
4.7 ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาค และไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	3.86	0.61	มาก
4.8 ปฏิบัติตนตามกฎหมายระเบียบวินัย โดยเคร่งครัด	3.96	0.64	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.08</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ พึงพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาลกลาง มีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมตามลำดับได้แก่ ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.13$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.04$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.97$ )

เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลกลางในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่ม ลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องยึด

มั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่อง มีความซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรมในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องมีความซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรมและยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ ในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.6 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ  
ในโรงพยาบาลกลาง

ร่วมมือร่วมใจ	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5.1 ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ	3.95	0.68	มาก
5.2 กระบวนกรตัดสินใจภายในกลุ่ม	3.93	0.63	มาก
5.3 เชื่อว่าการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ	4.11	0.65	มาก
5.4 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ	4.04	0.60	มาก
5.5 ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	4.09	0.72	มาก
5.6 ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	4.08	0.65	มาก
5.7 ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	4.06	0.63	มาก
5.8 เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.11	0.61	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.05</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ เชื่อว่าการสร้างสัมพันธ์ภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ เคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามลำดับ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.09$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.06$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.05$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.93$ )



เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือใจ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอและยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริง ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.7 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงพยาบาลกลาง

สมรรถนะ	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement Motivation	3.93	0.50	มาก
2. การบริการที่ดี Service Mind	3.98	0.47	มาก
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ Expertise	3.76	0.55	มาก
4. จริยธรรม Integrity	<u>4.08</u>	<u>0.51</u>	<u>มาก</u>
5. ความร่วมมือร่วมใจ Teamwork	4.05	0.53	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมมือร่วมใจ และด้านคุณภาพบริการ ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามลำดับ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.97$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.97$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 3.96$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.91$ )

เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ในระดับคะแนน

สูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านบริการที่ดี ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องด้านการร่วมแรงร่วมใจ ในระดับคะแนนสูงสุด

### 3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังกล่าวย่อมประสบกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับด้านต่างๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8-4.13

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในตารางที่ 4.8

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดีในตารางที่ 4.9

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในตารางที่ 4.10

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรมในตารางที่ 4.11

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือในตารางที่ 4.12

ภาพรวมปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือร่วมใจ ในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.8 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1 ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	2.34	1.05	น้อย
1.2 ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	2.29	1.09	น้อย
1.3 ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป	2.76	1.09	ปานกลาง
1.4 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	2.66	1.09	ปานกลาง
1.5 วัสดุอุปกรณ์ไม่ทันสมัย	2.73	1.09	ปานกลาง
1.6 ขาดระบบการควบคุมงานที่ดี	2.72	1.06	ปานกลาง
1.7 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	2.69	1.13	ปานกลาง
1.8 ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.78	1.10	ปานกลาง
รวม	2.62	0.88	ปานกลาง

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป วัสดุอุปกรณ์ไม่ทันสมัย ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.89$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.66$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.44$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.39$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินปัญหาด้านภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาด้านภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ ในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.9 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
ด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปัญหา
2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ	2.23	1.06	น้อย
2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง	2.15	1.07	น้อย
2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ	2.36	1.07	น้อย
2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อให้บริการที่ดี	2.42	1.06	น้อย
2.5 ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ	2.57	1.15	ปานกลาง
2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ	2.56	1.10	ปานกลาง
2.7 ขาดระบบควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ	2.55	1.05	ปานกลาง
รวม	2.41	0.95	น้อย

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางด้านการบริการที่ดีอยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.41) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ และขาดระบบควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดีตามลำดับ ได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.68$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.15$ ) และข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.10$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางด้านการบริการที่ดี พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาด้านขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ ในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.10 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง การส่งเสริม  
 เชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปัญหา
3.1 ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน	2.54	1.03	ปานกลาง
3.2 ขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม	2.46	1.09	น้อย
3.3 มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม	2.74	1.03	ปานกลาง
3.4 ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม	3.08	1.16	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>2.70</b>	<b>0.89</b>	<b>ปานกลาง</b>

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม และขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับได้แก่ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.85$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.78$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.55$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.47$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ทุกกลุ่มประเมินปัญหาที่สำคัญที่สุดคือเรื่อง ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม สอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.11 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม

จริยธรรม	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปัญหา
4.1 มีรายได้ไม่น้อยจนทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน	2.19	1.22	น้อย
4.2 ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม	2.31	1.08	น้อย
4.3 ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง	2.11	1.05	น้อย
4.4 ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม	2.20	1.07	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.20</b>	<b>1.01</b>	<b>น้อย</b>

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.20) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม และมีรายได้ไม่น้อยจนทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม ตามลำดับ ได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.54$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.19$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.02$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.97$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม พบว่าทุกกลุ่มประเมินปัญหาที่สำคัญที่สุด คือเรื่องขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมสอดคล้องกัน

ตารางที่ 4.12 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
ด้านความร่วมมือร่วมใจ

ความร่วมมือร่วมใจ	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปัญหา
5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	2.21	1.08	น้อย
5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	2.12	1.03	น้อย
5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดความเป็นธรรม	2.45	1.12	น้อย
5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.23	1.06	น้อย
5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.36	1.16	น้อย
รวม	2.27	1.00	น้อย

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือร่วมใจอยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.27) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางด้านความร่วมมือร่วมใจตามลำดับ ได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.57$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.35$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.03$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.99$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ พบว่า กลุ่มข้าราชการประเมินปัญหาด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมและขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับคะแนนสูงสุด

ตารางที่ 4.13 ภาพรวมปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

ปัญหาในการปฏิบัติงาน	รวม (n=275)		
	$\bar{X}$	S.D.	ปัญหา
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement Motivation	2.62	0.88	ปานกลาง
2. การบริการที่ดี Service Mind	2.41	0.95	น้อย
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ Expertise	2.70	0.89	ปานกลาง
4. จริยธรรม Integrity	2.20	1.01	น้อย
5. ความร่วมมือแรงร่วมใจ Teamwork	2.27	1.00	น้อย
<b>รวม</b>	<b>2.44</b>	<b>0.86</b>	<b>น้อย</b>

เมื่อพิจารณาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ปัญหาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัญหาการบริการที่ดี ตามลำดับ

โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวม ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.69$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.23$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.19$ )

เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวม ทุกกลุ่มพบว่า มี ปัญหาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยกเว้นกลุ่มพนักงานประกันสังคมที่เสนอว่าเป็นปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง

การประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง เพื่อดูความแตกต่างของระดับการประเมินตามคุณลักษณะส่วนบุคคลสามารถแสดงได้ในตารางที่ 4.14-4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.14 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ

	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ชาย	82	3.91	0.52	-0.22	0.82
	หญิง	193	3.93	0.49		
การบริการที่ดี	ชาย	82	4.00	0.45	0.32	0.75
	หญิง	193	3.98	0.48		
การสั่งสม	ชาย	82	3.80	0.59	0.81	0.42
	หญิง	193	3.74	0.53		
จริยธรรม	ชาย	82	4.12	0.55	0.81	0.42
	หญิง	193	4.06	0.50		
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	ชาย	82	4.10	0.55	1.14	0.25
	หญิง	193	4.02	0.52		
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ชาย	82	3.99	0.47	0.70	0.49
	หญิง	193	3.95	0.42		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศพบที่มีความแตกต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศพบที่มีความแตกต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.15 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ

	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	18-30 ปี	94	3.93	0.50	2.20	0.09
	31-40 ปี	79	3.82	0.59		
	41-50 ปี	60	3.98	0.37		
	51-60 ปี	42	4.04	0.43		
การบริการที่ดี	18-30 ปี	94	3.95	0.43	0.49	0.69
	31-40 ปี	79	3.97	0.53		
	41-50 ปี	60	4.03	0.42		
	51-60 ปี	42	4.03	0.52		
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	18-30 ปี	94	3.79	0.58	0.74	0.53
	31-40 ปี	79	3.68	0.59		
	41-50 ปี	60	3.75	0.42		
	51-60 ปี	42	3.81	0.57		
จริยธรรม	18-30 ปี	94	3.99	0.46	4.34	0.01**
	31-40 ปี	79	4.01	0.61		
	41-50 ปี	60	4.18	0.47		
	51-60 ปี	42	4.27	0.41		
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	18-30 ปี	94	3.99	0.54	2.33	0.07
	31-40 ปี	79	3.99	0.59		
	41-50 ปี	60	4.09	0.44		
	51-60 ปี	42	4.22	0.48		
สมรรถนะ	18-30 ปี	94	3.93	0.43	1.97	0.12
	31-40 ปี	79	3.90	0.50		
	41-50 ปี	60	4.00	0.35		
	51-60 ปี	42	4.08	0.39		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่าสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุมีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านจริยธรรมที่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.16 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

	การศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	3.90	0.50	1.29	0.28
	ปริญญาตรี	140	3.94	0.49		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.15	0.57		
การบริการที่ดี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	4.02	0.50	3.22	0.04*
	ปริญญาตรี	140	3.93	0.43		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.29	0.47		
ความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	3.75	0.61	0.49	0.61
	ปริญญาตรี	140	3.75	0.48		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	3.93	0.61		
จริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	4.07	0.53	0.68	0.51
	ปริญญาตรี	140	4.07	0.49		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.26	0.58		
ความร่วมมือ ร่วมใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	4.06	0.51	0.34	0.71
	ปริญญาตรี	140	4.05	0.51		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	3.91	1.07		
สมรรถนะ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	3.96	0.46	0.64	0.53
	ปริญญาตรี	140	3.95	0.40		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	4.11	0.55		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เกือบทุกด้าน ยกเว้น ด้านการบริการที่ดี ซึ่งพบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.04

ตารางที่ 4.17 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับ  
ประสบการณ์ทำงาน

ประสบการณ์ทำงาน		N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	1-10 ปี	158	3.89	0.54	1.00	0.39
	11-20 ปี	62	3.93	0.41		
	21-30 ปี	37	4.04	0.34		
	31-40 ปี	18	3.97	0.61		
การบริการที่ดี	1-10 ปี	158	3.96	0.47	0.53	0.66
	11-20 ปี	62	3.99	0.49		
	21-30 ปี	37	4.07	0.45		
	31-40 ปี	18	4.01	0.52		
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	1-10 ปี	158	3.76	0.56	0.32	0.81
	11-20 ปี	62	3.79	0.52		
	21-30 ปี	37	3.69	0.48		
	31-40 ปี	18	3.71	0.71		
จริยธรรม	1-10 ปี	158	4.04	0.52	0.59	0.62
	11-20 ปี	62	4.12	0.51		
	21-30 ปี	37	4.15	0.43		
	31-40 ปี	18	4.10	0.56		
ความร่วมมือร่วมใจ	1-10 ปี	158	4.03	0.57	0.23	0.88
	11-20 ปี	62	4.06	0.50		
	21-30 ปี	37	4.11	0.43		
	31-40 ปี	18	4.03	0.55		
สมรรถนะ	1-10 ปี	158	3.94	0.45	0.34	0.79
	11-20 ปี	62	3.98	0.41		
	21-30 ปี	37	4.01	0.35		
	31-40 ปี	18	3.96	0.53		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับประสบการณ์ทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน

	ระดับเงินเดือน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	3.98	0.53	1.32	0.27
	10,001-15,000 บาท	144	3.89	0.53		
	15,001-20,000 บาท	52	3.88	0.34		
	20,001-25,000 บาท	35	4.06	0.50		
การบริการที่ดี	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	3.98	0.53	1.55	0.20
	10,001-15,000 บาท	144	3.95	0.47		
	15,001-20,000 บาท	52	3.99	0.33		
	20,001-25,000 บาท	35	4.14	0.55		
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	3.91	0.54	1.62	0.18
	10,001-15,000 บาท	144	3.74	0.55		
	15,001-20,000 บาท	52	3.69	0.57		
	20,001-25,000 บาท	35	3.71	0.50		
จริยธรรม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	4.10	0.55	0.23	0.87
	10,001-15,000 บาท	144	4.06	0.53		
	15,001-20,000 บาท	52	4.06	0.39		
	20,001-25,000 บาท	35	4.14	0.54		
ความร่วมมือร่วมใจ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	4.13	0.55	0.75	0.52
	10,001-15,000 บาท	144	4.00	0.56		
	15,001-20,000 บาท	52	4.07	0.45		
	20,001-25,000 บาท	35	4.09	0.53		
สมรรถนะ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	4.02	0.48	0.82	0.48
	10,001-15,000 บาท	144	3.93	0.44		
	15,001-20,000 บาท	52	3.94	0.34		
	20,001-25,000 บาท	35	4.03	0.45		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่ง

	ตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ	57	3.89	0.58	0.86	0.46
	ลูกจ้างประจำ	105	3.91	0.45		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.89	0.43		
	พนักงานประกันสังคม	66	4.01	0.54		
การบริการที่ดี	ข้าราชการ	57	4.00	0.50	0.54	0.66
	ลูกจ้างประจำ	105	4.01	0.46		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.99	0.39		
	พนักงานประกันสังคม	66	3.92	0.53		
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	ข้าราชการ	57	3.74	0.51	0.33	0.81
	ลูกจ้างประจำ	105	3.72	0.57		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.78	0.44		
	พนักงานประกันสังคม	66	3.80	0.62		
จริยธรรม	ข้าราชการ	57	4.13	0.54	1.34	0.26
	ลูกจ้างประจำ	105	4.13	0.51		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.97	0.42		
	พนักงานประกันสังคม	66	4.04	0.55		
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	ข้าราชการ	57	4.05	0.54	1.06	0.36
	ลูกจ้างประจำ	105	4.09	0.47		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.93	0.57		
	พนักงานประกันสังคม	66	4.06	0.58		
สมรรถนะ	ข้าราชการ	57	3.96	0.45	0.24	0.87
	ลูกจ้างประจำ	105	3.97	0.42		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	3.91	0.36		
	พนักงานประกันสังคม	66	3.97	0.49		

ผลการวิจัยพบว่าระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่ง พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

## 5. การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง เพื่อดูความแตกต่างของระดับการประเมินตามคุณลักษณะส่วนบุคคล  
สามารถแสดงได้ในตารางที่ 4.20-4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4.20 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ

	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	sig
ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์	ชาย	82	2.50	0.88	-1.44	0.15
	หญิง	193	2.67	0.88		
ปัญหาการบริการที่ดี	ชาย	82	2.39	0.95	-0.21	0.83
	หญิง	193	2.41	0.95		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ชาย	82	2.66	0.87	-0.60	0.55
	หญิง	193	2.73	0.90		
ปัญหาด้านจริยธรรม	ชาย	82	2.18	1.06	-0.22	0.82
	หญิง	193	2.21	1.00		
ปัญหาความร่วมมือ ร่วมใจ	ชาย	82	2.21	1.00	-0.68	0.50
	หญิง	193	2.30	1.00		
ปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	ชาย	82	2.39	0.89	-0.67	0.50
	หญิง	193	2.46	0.85		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ  
เมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามเพศ พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ

	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์	18-30 ปี	94	2.57	0.93	0.59	0.62
	31-40 ปี	79	2.73	0.75		
	41-50 ปี	60	2.56	0.90		
	51-60 ปี	42	2.63	0.96		
ปัญหาการบริการที่ดี	18-30 ปี	94	2.36	0.98	0.17	0.91
	31-40 ปี	79	2.41	0.93		
	41-50 ปี	60	2.48	0.92		
	51-60 ปี	42	2.39	1.01		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	18-30 ปี	94	2.58	0.94	1.31	0.27
	31-40 ปี	79	2.82	0.81		
	41-50 ปี	60	2.67	0.87		
	51-60 ปี	42	2.82	0.93		
ปัญหาจริยธรรม	18-30 ปี	94	2.20	0.99	0.10	0.96
	31-40 ปี	79	2.25	0.95		
	41-50 ปี	60	2.16	1.06		
	51-60 ปี	42	2.17	1.16		
ปัญหาความ ร่วมแรงร่วมใจ	18-30 ปี	94	2.22	1.04	0.35	0.79
	31-40 ปี	79	2.24	0.96		
	41-50 ปี	60	2.36	0.98		
	51-60 ปี	42	2.35	1.04		
ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	18-30 ปี	94	2.39	0.90	0.21	0.89
	31-40 ปี	79	2.49	0.76		
	41-50 ปี	60	2.44	0.88		
	51-60 ปี	42	2.47	0.96		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ  
เมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามอายุ พบว่า มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา

	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.69	0.96	1.69	0.19
	ปริญญาตรี	140	2.59	0.80		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.20	0.78		
ปัญหาการบริการที่ดี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.44	1.06	0.59	0.55
	ปริญญาตรี	140	2.39	0.84		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.11	1.04		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.73	0.98	0.17	0.84
	ปริญญาตรี	140	2.69	0.81		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.58	0.87		
ปัญหาจริยธรรม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.33	1.08	1.81	0.17
	ปริญญาตรี	140	2.10	0.94		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.08	1.05		
ปัญหาความ ร่วมแรงร่วมใจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.36	1.11	0.91	0.40
	ปริญญาตรี	140	2.21	0.89		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.10	1.07		
ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	125	2.51	0.97	0.96	0.38
	ปริญญาตรี	140	2.40	0.75		
	สูงกว่าปริญญาตรี	10	2.21	0.91		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการ  
ปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างกันไม่มี  
นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.23 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

	ประสบการณ์ทำงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาด้าน ผลสัมฤทธิ์	1-10 ปี	158	2.60	0.87	3.52	0.02*
	11-20 ปี	62	2.65	0.90		
	21-30 ปี	37	2.40	0.77		
	31-40 ปี	18	3.19	0.95		
ปัญหาการ บริการที่ดี	1-10 ปี	158	2.36	0.93	3.30	0.02*
	11-20 ปี	62	2.46	1.00		
	21-30 ปี	37	2.20	0.67		
	31-40 ปี	18	3.02	1.18		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	1-10 ปี	158	2.65	0.88	3.95	0.01**
	11-20 ปี	62	2.73	0.88		
	21-30 ปี	37	2.55	0.74		
	31-40 ปี	18	3.36	1.02		
ปัญหาจริยธรรม	1-10 ปี	158	2.19	0.97	4.35	0.01**
	11-20 ปี	62	2.22	1.03		
	21-30 ปี	37	1.89	0.88		
	31-40 ปี	18	2.92	1.28		
ปัญหาความ ร่วมแรงร่วมใจ	1-10 ปี	158	2.22	1.01	3.53	0.02*
	11-20 ปี	62	2.33	1.06		
	21-30 ปี	37	2.08	0.68		
	31-40 ปี	18	2.96	1.08		
ปัญหาและ อุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	1-10 ปี	158	2.40	0.84	4.44	<0.01**
	11-20 ปี	62	2.48	0.90		
	21-30 ปี	37	2.22	0.67		
	31-40 ปี	18	3.09	1.04		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี และปัญหาด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ทำงาน และพบว่า มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ในปัญหาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และปัญหาในด้านจริยธรรม

ตารางที่ 4.24 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน

	ระดับเงินเดือน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาด้าน ผลสัมฤทธิ์	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.60	1.13	2.26	0.08
	10,001-15,000 บาท	144	2.74	0.82		
	15,001-20,000 บาท	52	2.45	0.86		
	20,001-25,000 บาท	35	2.41	0.73		
ปัญหาการ บริการที่ดี	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.46	1.26	2.76	0.04*
	10,001-15,000 บาท	144	2.53	0.87		
	15,001-20,000 บาท	52	2.21	0.88		
	20,001-25,000 บาท	35	2.11	0.83		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.56	1.10	1.76	0.15
	10,001-15,000 บาท	144	2.82	0.84		
	15,001-20,000 บาท	52	2.59	0.92		
	20,001-25,000 บาท	35	2.59	0.70		
ปัญหาจริยธรรม	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.41	1.25	2.51	0.06
	10,001-15,000 บาท	144	2.27	0.97		
	15,001-20,000 บาท	52	2.06	1.00		
	20,001-25,000 บาท	35	1.86	0.81		

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

	ระดับเงินเดือน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาความร่วม แรงร่วมใจ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.43	1.36	1.00	0.39
	10,001-15,000 บาท	144	2.31	0.97		
	15,001-20,000 บาท	52	2.17	0.89		
	20,001-25,000 บาท	35	2.09	0.69		
ปัญหาและ อุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	ต่ำกว่า 10,000 บาท	44	2.49	1.18	1.95	0.12
	10,001-15,000 บาท	144	2.53	0.81		
	15,001-20,000 บาท	52	2.29	0.80		
	20,001-25,000 บาท	35	2.21	0.66		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่ามีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับเงินเดือน มีความแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้าน ปัญหาการบริการที่ดีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 การประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่งงาน

	ตำแหน่งงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F	Sig.
ปัญหาด้าน ผลสัมฤทธิ์	ข้าราชการ	57	2.44	0.82	4.07	0.01**
	ลูกจ้างประจำ	105	2.66	0.95		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	2.39	0.81		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.89	0.79		
ปัญหาการ บริการที่ดี	ข้าราชการ	57	2.10	0.79	5.62	<0.01**
	ลูกจ้างประจำ	105	2.51	1.02		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	2.15	0.85		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.68	0.94		
ปัญหาความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ	ข้าราชการ	57	2.55	0.78	2.81	0.04*
	ลูกจ้างประจำ	105	2.85	0.92		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	2.47	0.95		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.78	0.84		
ปัญหาจริยธรรม	ข้าราชการ	57	2.02	0.92	3.97	0.01**
	ลูกจ้างประจำ	105	2.19	1.12		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	1.97	0.85		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.54	0.96		
ปัญหาความ ร่วมแรงร่วมใจ	ข้าราชการ	57	2.03	0.83	4.64	<0.01**
	ลูกจ้างประจำ	105	2.35	1.06		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	1.99	0.91		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.57	1.02		
ปัญหาและ อุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะ	ข้าราชการ	57	2.23	0.70	4.68	<0.01**
	ลูกจ้างประจำ	105	2.51	0.95		
	ลูกจ้างชั่วคราว	47	2.19	0.80		
	พนักงานประกันสังคม	66	2.69	0.83		

ผลการวิจัยพบว่าระดับการประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ของบุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่ามีความแตกต่างกัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาตามรายด้านก็พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของ บุคลากร โรงพยาบาลกลาง จำแนกตามระดับจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีความแตกต่างกันมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ในปัญหาด้านการส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และพบว่ามี ความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ในปัญหาการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ปัญหาในด้านจริยธรรม และปัญหาด้านความร่วมมือร่วมใจทำงาน

ตารางที่ 4.26 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะ  
ในโรงพยาบาลกลาง

สมรรถนะ	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบ การณ์	ระดับ เงินเดือน	ตำแหน่ง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	x	x	x	x	x	x
การบริการที่ดี	x	x	✓	x	x	x
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	x	x	x	x	x	x
จริยธรรม	x	✓	x	x	x	x
ความร่วมมือร่วมใจ	x	x	x	x	x	x
สมรรถนะ	x	x	x	x	x	x

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะใน โรงพยาบาลกลาง ในภาพรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะใน โรงพยาบาลกลาง เป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อสมรรถนะในด้านจริยธรรม และ การศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลสมรรถนะด้านการบริการที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.27 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับ  
สมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

ปัญหาด้าน	เพศ	อายุ	การศึกษา	ประสบ การณ์	ระดับ เงินเดือน	ตำแหน่ง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	×	×	×	✓	×	✓
การบริการที่ดี	×	×	×	✓	✓	✓
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ	×	×	×	✓	×	✓
จริยธรรม	×	×	×	✓	×	✓
ความร่วมมือร่วมใจ	×	×	×	✓	×	✓
ปัญหาและอุปสรรค	×	×	×	✓	×	✓

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในปัจจัยด้าน ประสบการณ์ และตำแหน่งงาน

เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง เป็นรายด้าน พบว่า ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ส่วนระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อ ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติใน ปัญหาด้านการบริการที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 6. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในโรงพยาบาลกลาง

บุคลากร ใน โรงพยาบาลกลาง ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางใน โรงพยาบาลกลาง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 6.1.1 ปัญหาด้านบุคลากร

- 1) เกิดจากบุคลากรไม่ฟังความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ในทีมมีอัตราส่วนตัวสูงทำให้การปฏิบัติงานไม่ราบรื่น
- 2) บุคลากรขาดการช่วยเหลือกันในการทำงาน
- 3) บุคลากรทำงานหลายอย่างมากเกินไป จนทำให้สมรรถนะในการทำงานเสียหาย
- 4) บุคลากรนั้นๆอาจขาดถึงความใส่ใจสนใจกับงานที่เป็นอยู่โดยอาจขาดถึงกฎระเบียบต่างๆ ภายในหน่วยงาน จึงทำให้การทำงานไม่เป็นในทิศทางเดียวกันเลยส่งผลต่อเป้าหมายของงานไม่บรรลุ ละเอียดต่อหน้าที่ให้ความสำคัญอย่างอื่นมากกว่างาน

#### 6.1.2 ปัญหาด้านระบบการทำงาน

- 1) ระบบการงานที่มีของแต่ละหน่วยงานและนโยบายรวมขาดการประสานงานที่ดีต่อกัน
- 2) งานที่มากขึ้นและงานอื่นที่ไม่ตรงกับสายงาน
- 3) ระบบและอุปกรณ์ในการทำงานไม่อำนวยความสะดวกในการทำงานอุปกรณ์ไม่ทันสมัยมีปัญหาชำรุดอยู่บ่อยครั้ง ระบบในการทำงานมีขั้นตอนและเอกสารมากมายทำให้เพิ่มภาระงาน
- 4) ปัญหาในด้านสื่อสารที่ไม่เป็นทางการก่อให้เกิดความไม่เข้าใจในการปฏิบัติงานนั้นก็อาจทำให้มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย
- 5) ระบบการทำงานไม่เอื้อต่อ การให้ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน
- 6) ระบบการทำงานไม่อำนวยความสะดวกต่อผู้เข้ารับบริการที่มีความต้องการแตกต่างกัน
- 5) การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆมักล่าช้า ไม่ทันต่อความต้องการของผู้รับบริการ

### 6.1.3 ปัญหาด้านผู้บริหาร

- 1) เกิดจากผู้บริหารที่ขาดจริยธรรมเห็นแก่พวกพ้องและประโยชน์ของตัวเอง ทำให้คนที่ตั้งใจทำงานเกิดความท้อแท้เบื่อหน่ายต่อการทำงาน
- 2) ผู้บริหารละเลยความเป็นจริงไม่สนใจการบริการที่ดี แต่ต้องการผลงานที่ดี
- 3) สังคมอุปถัมภ์ที่เกิดภายในโรงพยาบาลทำให้ขาดบุคลากรที่มี

ความสามารถ

### 6.1.4 ปัญหาด้านปัจจัยสนับสนุน

- 1) การขาดแคลนงบประมาณ ที่จำเป็นส่งผลทำให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบกับงานที่ทำกับงานในโรงพยาบาลแห่งอื่น เกิดปัญหาการย้ายงาน หรือเกิดความท้อแท้ที่จะทำงานให้เต็มที่

ความล่าช้า

- 2) เครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานเก่า และล้าสมัย ทำให้การทำงานเกิดความล่าช้า
- 3) สถานที่รอตรวจไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้รับบริการ
- 4) จำนวนแพทย์ที่ออกตรวจไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้รับบริการ

#### แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

แนวทางการแก้ไขผู้ตอบแบบสอบถามเสนอว่าควรมีการปรับระบบการทำงานใหม่ โดยจัดระบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากร จัดภาระงานที่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจในแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงพยาบาลกลางการสร้างจิตสำนึกในด้าน จิตบริการ สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจต่อกัน ควรจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ควรจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ควรมีแผนเรื่องการรับบุคลากรเพิ่ม ควรมีแผนการจัดเกลี่ยอัตรากำลัง เพื่อลดปัญหาการทำงานเกินภาระงาน ควรมอบหมายงานให้บุคลากรในปริมาณที่พอเหมาะ

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีธรรมาภิบาล ลดการเล่นพรรคเล่นพวก และเอาใจใส่ต่อระบบการทำงาน และอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงานให้ทันต่อความต้องการของ คนในองค์กรการ และผู้เข้ารับบริการ การแต่งตั้ง โยกย้ายจำเป็นต้องให้เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องจัดหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและยุติธรรม และมีกาลให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานดี



ในส่วนของการกำหนดปัจจัยสนับสนุน ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย ควรมีระบบการควบคุมงานที่ดี ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

## 6.2 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริการที่ดี

### 6.2.1 ปัญหาผู้ให้บริการ

- 1) ภาระงานของผู้ให้บริการที่มีมากเกินไป เกิดจากการจัดระบบงานที่ไม่เหมาะสม
- 2) ผู้ให้บริการขาดความรู้ความเข้าใจในการให้บริการที่ดี
- 3) ผู้ให้บริการอาจขาดทักษะในการสื่อสารที่ดี ไม่มีความรู้ในด้านภาษาอังกฤษ ทำให้สื่อสารกับคนไข้ที่เป็นชาวต่างชาติไม่ดีเท่าที่ควร ขาดความรู้ในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดต่างๆ ในโรงพยาบาลกลาง ควรอบรมพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงการรับบริการคนไข้ว่าจุดไหนทำอะไร เพราะทุกๆ วันก็จะมีคนไข้ใหม่เข้ามาใช้บริการเสมอ

### 6.2.2 ปัญหาผู้รับบริการ

- 1) ผู้รับบริการไม่ให้ความร่วมมือในการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- 2) การขาดความร่วมมือที่ดีของผู้รับบริการ เช่น ไม่สนใจใคร่รู้
- 3) จำนวนผู้ให้บริการมีจำนวนมากขึ้นไม่สามารถให้บริการที่รวดเร็วแก่ผู้ใช้บริการทุกท่านได้อย่างเท่าเทียมกัน ดูแลผู้ใช้บริการได้ไม่ทั่วถึง
- 4) จำนวนแพทย์ที่ให้การรักษาน้อยเกินไปไม่เพียงพอกับจำนวนผู้ป่วยที่มีจำนวนมาก
- 5) มีผู้รับบริการเป็นจำนวนมากทำให้การดูแลไม่ทั่วถึงเพราะเจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอในการให้บริการ
- 6) ผู้รับบริการ โดยเฉพาะผู้ป่วยมักจะ โวยวายถ้าไม่ได้สิ่งที่ต้องการและชอบร้องเรียกลอด เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ชอบคิดว่าการเอะอะ โวยวายมักได้สิ่งที่ตนเองต้องการ
- 7) ผู้เข้าบริการมีมากมายไม่สามารถเข้าถึงได้ทั่วทุกคน

### 6.2.3 ปัญหาปัจจัยสนับสนุน

- 1) ระบบและนโยบายการบริการที่ผิดพลาด เช่น ขั้นตอนการทำงานและดำเนินการที่มีล่าช้ามากในแต่ละขั้นตอน ทำให้การบริการที่ดีและรวดเร็วเกิดขึ้นได้ยาก
- 2) เครื่องมือไม่ทันสมัย อุปกรณ์ในการให้บริการไม่เพียงพอ

3) ระบบการทำงานไม่ให้ความสำคัญต่อการนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

### **แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี**

ในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถาม เสนอให้มีการจัดระบบภาระงานใหม่ให้เหมาะสม ตำแหน่งใดมีภาระงานมาก ก็จำเป็นต้องสรรหาคนทำงานเพิ่ม การเพิ่มภาระงาน โดยให้เงินล่วงเวลา อาจจูงใจคนทำงานได้ แต่ในระยะยาวไม่สามารถทำให้ประสิทธิภาพงาน และเกิดคุณภาพในการให้บริการได้ เพราะมนุษย์ทุกคนย่อมมีความอ่อนล้าในการทำงาน ในมิติของผู้มารับบริการ โดยปกติก็คือผู้ป่วย ซึ่งมีความทุกข์กายเป็นเหตุอยู่แล้ว เมื่อไม่ได้รับบริการที่ดีก็ย่อมจะเกิดความทุกข์ใจ และจะแสดงออกมาในรูปของการแสดงความไม่พอใจ ดังนั้น การจัดสรรกำลังคนให้เพียงพอต่อผู้รับบริการจึงมีความสำคัญ อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากันคือการพัฒนากระบวนการให้บริการที่เป็นระบบ เป็นขั้นตอนที่ดีขึ้น และการลงทุนกับอุปกรณ์ที่ทันสมัย ควรมีการจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ ควรจัดฝึกอบรมวิธีการให้บริการ ควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ ควรจัดระบบสอนงานเพื่อการให้บริการ ศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ปรับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการให้บริการ และมีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี

### **6.3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน**

**อาชีพ**

#### **6.3.1 ปัญหาที่เกิดจากบุคลากร**

- 1) บุคลากรยังไม่เอาใจใส่ใจต่อการทำงาน เท่าที่ควร บางคนขาดการกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และไม่มีการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
- 2) การที่ผู้บริการขาดการสนใจในส่วนของการปฏิบัติแต่ให้ความสนใจกับกระดาษในมือของตนเองอย่างเดียวขาดการดูงานที่แท้จริงที่เกิดขึ้น
- 3) ภาระงานที่มากขึ้น ทำให้เวลาส่วนตัวหรือเวลาส่วนตัวน้อยลง และไม่มีเวลาเพียงพอที่จะสนใจไปอบรมเพิ่มเติม
- 4) บุคลากรขาดเงินที่จะลงทุนไปศึกษาต่อ ส่วนองค์กรก็มิงงบประมาณ

ที่จำกัด

#### **6.3.2 ปัญหาที่เกิดจากปัจจัยสนับสนุนขององค์กร**

- 1) โรงพยาบาลยัง ขาดนโยบายการฝึกฝน การอบรม ต่อคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ
- 2) การฝึกอบรมในสายงานมีไม่มาก

- 3) การสนับสนุนโดยส่งเจ้าหน้าที่เข้าอบรมมีน้อย และต้องรอตามคิว
- 4) มีการได้รับมอบหมายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน้าที่จากหัวหน้างาน เช่น งานส่วนตัว และอื่นๆ
- 5) โรงพยาบาลยังขาดนโยบายการสนับสนุนในการฝึกอบรม, ศึกษาต่อ ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

#### **แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ**

เนื่องจากเหตุหลักเกิดจากภาระงาน เวลา และงบประมาณ ดังนั้นแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คือการจัดสมดุลของสามส่วน โรงพยาบาลกลาง จำเป็นต้องจัดสรรงบประมาณที่มากขึ้น และมีแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ทั้งการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การจัดอบรมในองค์กรอย่างเป็นระบบครอบคลุมต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์และการให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพของคนในองค์กรที่จริงจัง หน่วยงานควรมีการสนับสนุน ส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน การจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร

#### **6.4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะด้านจริยธรรม**

ปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นโดยตรงกับบุคลากร โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บุคลากรในปัจจุบันขาดจริยธรรมต่ออาชีพของตนเองเป็นอย่างมากๆ พยายามหลีกเลี่ยงกฎข้อบังคับต่างๆ เพื่อนำผลประโยชน์เข้าตัวเอง ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานและคนไข้ ที่สำคัญหากปัญหาการขาดจริยธรรมเกิดขึ้นจากผู้บริหารผลกระทบต่อองค์กรแรงก่อนให้เกิดการขาด แรงจูงใจในการทำงานลดลง ทำให้บุคลากรเบื่อหน่ายการปฏิบัติงานส่งผลต่อการขาดจริยธรรมที่มีต่อคนไข้ทำให้บุคลากรต้องปฏิบัติ มากเกินไปเนื่องจากจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอต่อผู้รับบริการทำให้บุคลากรขาดคุณธรรม อีกประเด็นที่มีผลก็คือการให้ค่าตอบแทนที่น้อยกว่าความเป็นจริงน้อยกว่างานทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการทุจริต

#### **แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะด้านจริยธรรม**

ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอให้พัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารและทำอย่างจริงจัง การปลูกฝังจรรยาบรรณในการทำงานด้านบริการ และปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้เกิดต่อทุกคนในองค์กร ควรปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสม หัวหน้างานประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานตามหลักจริยธรรม ทุกคนในองค์กรควรปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด สร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส และสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเอง

## 6.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ

### 6.5.1 ปัญหาจากผู้บริหาร

- 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารบางส่วนที่ไม่รับฟังคนในทีม
- 2) การแบ่งผลงานของคนอื่นเป็นของตนเอง (เนื่องจากผลงานที่ส่วนใหญ่หัวหน้างานสนใจแต่ผลงานจากกระดาษที่เขียนได้สวยหรู หากขาดการสนใจผู้ปฏิบัติงานจริงที่เป็นคนคิดสร้างสรรค์คนที่ปฏิบัติงานตลอดแต่ไม่มีเวลามานั่งเขียนเรียงความพรรณนาให้งานของตนดูดี)
- 3) หัวหน้างานเลือกปฏิบัติกับบุคลากรที่ตัวเองดูแล ทำให้เกิดความแตกแยกภายในได้ง่ายมาก เช่น การไม่สนใจความสามารถของแต่ละคน

### 6.5.2 ปัญหาจากเพื่อนร่วมงาน

- 1) ความเห็นแก่ตัวจากเพื่อนร่วมงาน ที่ไม่สนใจถึงผู้อื่น เจ้าหน้าที่บางคนเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม
- 2) บุคลากรขาดการสื่อสารที่ถูกต้องต่อกัน
- 3) การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น เกิดจากอัตตาในตนเองที่สูง (ยึดหน้าที่การงานและการศึกษาของตนเอง)
- 4) ความขัดแย้งทางความคิด และไม่รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
- 5) การเห็นแก่ประโยชน์ของตนเองมากเกินไป
- 6) ความคิดเห็นของแต่ละคนในทีมแตกต่างกัน ไม่มีผู้ที่คอยประสานความต่างให้เป็นพลัง

### แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะความร่วมมือร่วมใจ

ความร่วมมือร่วมใจคือความร่วมมือของทุกคนในองค์กร โดยปัจจัยสำคัญที่สุดต้องเริ่มต้นจากการได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังของผู้บริหาร การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และการเอาใจใส่ของผู้ให้บริการในระดับเดียวกัน การพัฒนาระบบการประเมินคุณค่าของคนในองค์กรที่ "ไม่ได้มุ่งเน้นแต่เอกสาร" อีกทั้งต้องสร้างความปรองดองและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร การจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม และการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรทำงานเป็นทีม

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามลักษณะ

ส่วนบุคคล

3. เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง
4. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในโรงพยาบาลกลาง

#### 1. สรุปผลการวิจัย

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง กำหนดประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคมในโรงพยาบาลกลาง ซึ่งประกอบไปด้วย จำนวน 876 คน ไม่นับรวมแพทย์และพยาบาล (ข้อมูลบุคลากรโรงพยาบาลกลาง สํารวจเมื่อวันที่ 8 เมษายน 2557 ไม่นับลูกจ้างห้วงเวลา และลูกจ้างรายวัน คํานวณการสุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 275 คน ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

##### 1.1 สรุปข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.18 มีอายุในช่วง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.18 จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 50.91 มีประสบการณ์ทำงานในช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.45 มีรายได้อยู่ในช่วง 10,001-15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 52.36 และตำแหน่งส่วนใหญ่คือ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 38.18 ตามลำดับ

## 1.2 สรุประดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 1.2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.93) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกได้แก่ ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ข้าพเจ้ายอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และข้าพเจ้ามีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.01$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.91$ ) ข้าราชการ และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.89$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง ในระดับคะแนนสูงสุด สอดคล้องกัน

### 1.2.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรก ข้าพเจ้าให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีตามลำดับได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.01$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.00$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.99$ ) และพนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.92$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องข้าพเจ้าให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องข้าพเจ้าให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวา ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องข้าพเจ้าให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวา ในระดับคะแนนสูงสุด สอดคล้องกัน

1.2.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรก ข้าพเจ้าขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ข้าพเจ้ามีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น และข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.80$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.78$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 3.74$ ) และลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.72$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องข้าพเจ้าขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องข้าพเจ้าขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องข้าพเจ้าขอให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ในระดับคะแนนสูงสุด

#### 1.2.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ ข้าพเจ้าพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาลกลาง ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม ตามลำดับ ได้แก่ ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.13$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.13$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.04$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่ากลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลกลาง ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในเรื่องข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมิน

เรื่องข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์สุจริตปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม และข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ ในระดับคะแนนสูงสุด

1.2.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ ข้าพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ข้าพเจ้ายกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ ตามลำดับ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 4.09$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 4.06$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 4.05$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินเรื่องข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ เน้นในข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ และข้าพเจ้ายกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องข้าพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ในระดับคะแนนสูงสุด

1.2.6 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจและด้านคุณภาพบริการตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามลำดับ ได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 3.97$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 3.97$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 3.96$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อจำแนกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่า กลุ่มข้าราชการ ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินเรื่องระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านบริการที่ดี ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินเรื่องด้านการร่วมแรงร่วมใจ ในระดับคะแนนสูงสุด



### 1.3 สรุปปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

1.3.1 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.62) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป วัสดุอุปกรณ์ไม่ทันสมัย ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.89$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.66$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.44$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.39$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่ากลุ่มข้าราชการ ประเมินปัญหาด้านภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาด้านภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ ในระดับคะแนนสูงสุด

1.3.2 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.41) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ และขาดระบบควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดีตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.68$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) ลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.15$ ) และข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.10$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการบริการที่ดี พบว่ากลุ่มข้าราชการ ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาด้านขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาด้านสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ ในระดับคะแนนสูงสุด

1.3.3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.70) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติมและขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

ในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับได้แก่ ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.85$ ) พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.78$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.55$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.47$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่าทุกกลุ่มประเมินปัญหาที่สำคัญที่สุดคือเรื่องขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม สอดคล้องกัน

1.3.4 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.01) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม และมีรายได้น้อยจนทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.54$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.19$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.02$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.97$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านจริยธรรม พบว่า ทุกกลุ่มประเมินปัญหาที่สำคัญที่สุดคือเรื่อง ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม สอดคล้องกัน

1.3.5 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.27) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดความเป็นธรรม ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.57$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.35$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.03$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 1.99$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่ากลุ่มข้าราชการ ประเมินปัญหา ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดความเป็นธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด ส่วนกลุ่มลูกจ้างประจำ ประเมินปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดความเป็นธรรม ในระดับคะแนนสูงสุด กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว ประเมินปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ขาดความเป็นธรรม และขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับคะแนนสูงสุด และกลุ่มพนักงานประกันสังคม ประเมินปัญหาด้านขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในระดับคะแนนสูงสุด

1.3.6 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44) โดยระดับการประเมินปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะ 3 ลำดับ คือปัญหาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัญหาการบริการที่ดีตามลำดับ โดยตำแหน่งที่ประเมินปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวม ตามลำดับได้แก่ พนักงานประกันสังคม ( $\bar{X} = 2.69$ ) ลูกจ้างประจำ ( $\bar{X} = 2.51$ ) ข้าราชการ ( $\bar{X} = 2.23$ ) และลูกจ้างชั่วคราว ( $\bar{X} = 2.19$ ) เมื่อจำแนกปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวมทุกกลุ่ม พบว่ามีปัญหาความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยกเว้นกลุ่มพนักงานประกันสังคม ที่เสนอว่าเป็นปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

#### 1.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวมไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในโรงพยาบาลกลาง เป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อสมรรถนะในด้านจริยธรรม และการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริการที่ต่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 1.5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ในภาพรวมพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในปัจจัยด้านอายุงานและตำแหน่ง เมื่อพิจารณาการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างข้อมูลทั่วไปกับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางเป็นรายด้าน พบว่า ประสบการณ์ทำงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน ส่วนระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัญหาด้านการบริการที่ต่ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 2. อภิปรายผล

การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกได้แก่ ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดี และถูกต้อง ข้าพเจ้ายอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และข้าพเจ้ามีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้งตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ สูดาร์ตัน ลิมปะพันธ์ และคณะ (2547) ที่เสนอว่าคุณภาพของ สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกภาพของบุคคลรวมกันเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล โดยแสดงผ่านพฤติกรรมในการทำงานซึ่งเป็นตัวผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงาน ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) ในเรื่องการใช้สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคล จึงเป็นกระบวนการในการดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคคล (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นพฤติกรรม การปฏิบัติงาน และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ผลสัมฤทธิ์ของงานหลายๆ งานรวมกัน จะก่อให้เกิดผลสำเร็จ (Results) ตามเป้าหมายขององค์กร

### 2.2 ด้านการบริการที่ดี

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกข้าพเจ้าให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group อ้างถึงใน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 5) ที่เสนอว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่นต้องเกิดจากการบริการที่ดี โดยที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ที่แต่ละบุคคล มีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ต่างกัน อย่างไรก็ตาม สมรรถนะ

การบริการที่ดี ยังต้องอาศัยองค์ประกอบ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ไม่เช่นนั้นแล้วบุคคล ก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจี จารุภาชนัน (2548) ที่การศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินคร จังหวัดขอนแก่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แผนที่เส้นทางการพัฒนาบุคคล โดยเสนอในภาพรวม ของแต่ละกลุ่มงาน พบว่ากลุ่มประธานหลักสูตรมีหัวข้อหรือเส้นทางการพัฒนามากที่สุดคือ หัวข้อ การบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้ากลุ่มวิชา/กลุ่มงานในหลักสูตรคือหัวข้อคุณธรรมจริยธรรม กลุ่มอาจารย์ ผู้สอนในหลักสูตร คือหัวข้อความร่วมมือร่วมใจ กลุ่มหัวหน้าฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้า งานในฝ่ายคือหัวข้อการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี

### 2.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.76) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับแรกได้แก่ ข้าพเจ้า ชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน ข้าพเจ้ามีการ พัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น และข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นใน การศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) และจิรประภา อัครบวร (2548) ที่เสนอว่า ความสำคัญสมรรถนะในงาน หมายถึง สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพกานต์ ไชยสังข์ (2546) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของพนักงานในบริษัท ที่ปรึกษาด้านบัญชีและการเงินแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของ ลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัท จากกลุ่ม ตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัท จำนวน 117 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการ และบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของ พนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 รวมถึงงานวิจัยของ รุจี จารุภาชนัน (2548) ทำการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษา วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น ที่เสนอว่า แผนที่เส้นทางการพัฒนาบุคคล

โดยเสนอในภาพรวมของแต่ละกลุ่มงาน พบว่ากลุ่มหัวหน้างานในฝ่ายคือหัวข้อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี

#### 2.4 ด้านจริยธรรม

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08) โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ ข้าพเจ้าพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาลกลาง ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ อานนท์ ศักดิ์วีระชัย (2547) ที่เสนอว่า ความสำคัญของสมรรถนะในการทำงาน คือคุณลักษณะที่เกิดจากตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติสำคัญที่ขาดไม่ได้ ได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถแยกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภวรรณ เสาฆานนท์ (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นสาระสำคัญได้แก่ ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ งานวิจัยของ ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 33 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 132 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “มาก” เรียงจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านจริยธรรม สมรรถนะด้านการปฏิบัติงาน และสมรรถนะด้านความรู้ ตามลำดับ และงานวิจัยของ Hellriegel et al. (2001) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ หรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหารที่สำคัญที่สุดได้แก่ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ประกอบด้วยความซื่อสัตย์และ

มีจริยธรรม แรงขับส่วนตัวและการตั้งสติ การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว  
ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง

## 2.5 ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ  
ของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05)  
โดยระดับการประเมินการปฏิบัติงานเรียง 3 ลำดับ ข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่ม  
เป็นเรื่องที่ควรกระทำ ข้าพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ข้าพเจ้ายกย่อง  
เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gibson et.al (2000) ที่เสนอว่า  
ประสิทธิผลของกลุ่ม เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่  
ประสิทธิผลของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงาน  
ประเภทระบบสายพาน แต่เป็นในรูปของพลังร่วม (Synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของ  
การร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา ประสิทธิผล  
ระดับของบุคคลนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและองค์การ การที่  
พนักงานอื่น ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมี  
ประสิทธิผลภายในหน้าที่งานเฉพาะของตนเองและร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว กลุ่มและ  
องค์การก็จะมีประสิทธิผลไปด้วย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจี จารุภาชน์ (2548) ทำการศึกษา  
การพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา : กรณีศึกษาวิทยาลัยการ  
สาธิตสุโขทัย จังหวัดสุโขทัย ที่เสนอว่า แผนกที่เส้นทางการพัฒนาบุคคล โดยเสนอใน  
ภาพรวมของแต่ละกลุ่มงาน พบว่า กลุ่มอาจารย์ผู้สอนในหลักสูตร คือ หัวข้อความร่วมมือแรงร่วมใจ  
กลุ่มหัวหน้าฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี กลุ่มหัวหน้างานในฝ่ายคือหัวข้อการสั่งสมความเชี่ยวชาญใน  
งานอาชีพ กลุ่มอาจารย์ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและกลุ่ม  
ผู้ปฏิบัติงานในฝ่ายคือหัวข้อบริการที่ดี

## 3. ข้อเสนอแนะ

### 3.1 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

3.1.1 ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะในการบริการที่ดีเกิดจากความแตกต่างของ  
การศึกษา โดยผู้ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปมีแนวโน้มจะมีสมรรถนะในด้านดังกล่าวสูง  
กว่ากลุ่มอื่น นั่นแสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาจะช่วยส่งผลต่อความเข้าใจที่ดีของบริการ ดังนั้น  
แนวทางการเพิ่มพูนสมรรถนะดังกล่าวจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ

คำถามปลายเปิดซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามยังมีความเห็นว่า โรงพยาบาลกลางยังไม่มุ่งเน้นต่อปัจจัยการให้การสนับสนุนในการออกไปฝึกอบรมเพิ่มเติม และการให้การศึกษาเท่าที่ควร ดังนั้นปัจจัยดังกล่าวจึงควรนำมาวางเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนในองค์กร

3.1.2 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในด้านจริยธรรมเกิดจากความแตกต่างในด้านอายุ โดยผู้ที่มีอายุมากกว่ามีแนวโน้มจะมีระดับจริยธรรมที่ดีกว่า เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับคำถามปลายเปิด จะพบว่า ปัญหาดังกล่าวเกิดจากคนในองค์กรมีแนวโน้มที่จะเห็นแก่ตัวมากยิ่งขึ้น และมีอัตราในตนเองสูงขึ้น ทำให้สมรรถนะดังกล่าวด้อยลง ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมให้กับ เจ้าหน้าที่ในองค์กรที่มีอายุน้อยๆ และใช้ระบบพี่เลี้ยงโดยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุมากกว่าเป็นตัวอย่างสอนงาน และเป็นตัวอย่างด้าน จรรยาบรรณในการทำงานให้แก่รุ่นน้อง

เมื่อศึกษาถึงปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ผลการวิจัยพบว่า อายุงาน และตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นแตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากบริบทในการทำงานที่แตกต่างกันแต่ละตำแหน่ง ก่อให้เกิดมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดฝึกอบรม การจัดสัมมนา ที่เปิดโอกาสให้คนที่มีความแตกต่างได้แลกเปลี่ยนทัศนคติกัน ก็จะก่อให้เกิดแนวความคิดและทิศทาง รวมถึงมุมมองที่ชัดเจนมากขึ้นในการทำงาน การเปิดโอกาสให้มีการทำงานข้ามสาย หรือการหมุนเวียนงานชั่วคราว ก็จะทำให้ บุคลากรในโรงพยาบาลได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติกัน และสามารถทำงานร่วมกันได้ดีขึ้น อีกปัจจัยหนึ่งได้แก่เรื่องประสบการณ์งาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ที่ประสบการณ์งานที่ยาวนาน จะมองเห็นปัญหาของโรงพยาบาลมากกว่ากลุ่มอื่น ปัจจัยนี้สามารถวิเคราะห์ได้สองมุมมอง ได้แก่ ในมุมมองเรื่องของความห่วงใยต่อสถาบัน ทั้งนี้ผู้มีประสบการณ์ที่ยาวนานกับโรงพยาบาล ย่อมจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าผู้มีประสบการณ์อยู่ในโรงพยาบาลน้อยกว่า จึงอ่อนไหวต่อปัญหาได้ไวกว่า กลุ่มอื่น อีกประเด็นก็คือ อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จนกลุ่มคนเหล่านี้รับมือต่อความเปลี่ยนแปลงไม่ทัน และทำให้เกิดความรู้สึกวิตกกังวลต่อองค์กร เมื่อพิจารณาร่วมกับคำถามปลายเปิด ที่เสนอว่า บุคลากรในยุคปัจจุบันลดความทุ่มเทในการให้บริการลง อีกทั้งงานโรงพยาบาลปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่เอกสารมากเกินไป แทนที่จะไปมุ่งเน้นที่การให้บริการคนไข้ วิธีแก้ไขที่ดีก็คือการพยายามเปิด โอกาสให้คนที่มีความแตกต่างกันได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ทั้งจากการสัมมนา และการสร้างฐานข้อมูล องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อก็จะพบว่า อายุงาน และตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในทุกปัจจัย ส่วนระดับเงินเดือนจะ



มีผลต่อ ปัญหาและอุปสรรค การบริการที่ดี โดยผู้มีรายได้น้อยกว่า มีแนวโน้มจะมีปัญหาในด้านดังกล่าวมากกว่า เมื่อพิจารณาประกอบคำถามปลายเปิดจะพบว่า การให้งานที่มาก และไม่สอดคล้องกับระดับผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นตัวก่อให้เกิดปัญหาดังกล่าว เมื่อบุคลากรยังไม่มีความพร้อมในการดำรงชีพของตนและครอบครัว สมรรถนะที่จะให้บริการที่ดีต่อผู้มารับบริการย่อมเกิดได้ยาก เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญต่อระดับการดำรงชีพของพนักงานระดับที่มีรายได้น้อยให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบันในสังคม

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ มีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.2.1 การประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงานตามความสามารถในการทำงานตามสมรรถนะ โดยกำหนดขึ้นรอบทิศทางซึ่งอยู่บนพื้นฐานของทีม (Team-Based Approach) ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานทั้งหมดเป็นผู้ประเมิน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน ตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้สมรรถนะที่แท้จริงของบุคลากรในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่จะนำมาใช้ในการปรับแผนในการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารงานองค์การให้ดีขึ้น

3.2.2 การประเมินสมรรถนะ ควรให้หน่วยงานภาคเอกชนหรือสถาบันการศึกษาเป็นผู้ประเมินตามมาตรฐานที่องค์การกำหนดแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและถูกต้องเป็นจริงมากที่สุด

3.2.3 งานวิจัยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีลักษณะเป็นแบบภาคตัดขวาง คือศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หากมีการปรับเป็นการศึกษาในลักษณะ แบบช่วงเวลายาวก็อาจทำให้ได้มิติของการประเมินที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.4 งานวิจัยดังกล่าวเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีคำถามปลายเปิดจากกลุ่มตัวอย่างมาสนับสนุนผลจากการวิเคราะห์สถิติ ซึ่งทำให้ได้ภาพในแนวกว้าง แต่อาจไม่ได้ประโยชน์ในเชิงลึกเท่าที่ควรผู้ที่สนใจจะต่อยอดสามารถใช้เทคนิคการวิจัยเชิงผสม (Mixed Method) โดยทำการวิจัยเชิงปริมาณ สนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพก็จะทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ชัดเจนมากขึ้น

3.2.5 ผู้สนใจอาจนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปต่อยอดเก็บข้อมูลในองค์การโรงพยาบาลอื่นๆหรือหน่วยงานอื่นๆ เพื่อทำการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบต่อไปได้

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระมล ทองธรรมชาติ.(2542). “วิวัฒนาการการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินไทย” 17 ปีรัฐศาสตร์ รวมบทความวิชาการรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กระแส ชนะวงศ์.(2535). ยุทธศาสตร์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เอกสารประกอบการฝึกอบรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กะสิน ทองโกมล.(2547). ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- “การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น” สืบค้นวันที่ 11 พฤศจิกายน 2556 จาก <http://www.local.moi.go.th/monitor.doc>
- กรุณา แดงสุวรรณ.(2539). การสร้างแบบวัดคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โกวิท พวงงาม.(2548). การปกครองท้องถิ่นไทย พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ วิญญูชน.
- กันตยา เพิ่มผล.(2546). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา.(2549). สถิติสำหรับงานวิจัย กรุงเทพมหานคร ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค.(2533). ปัจจัยที่มีผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- \_\_\_\_\_.(2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : โกลบอล คอนเซิร์น.
- จรรยา ศรีสุขใจ.(2540). แนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จันทร์ สัจสุวรรณ.(2538). การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพในสถานอนามัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- จิรประภา สุตสาคร .(2545). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ กรมธนารักษ์*. วิทยานิพนธ์  
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรประภา อัครบวร .(2548). *Competency Pitfalls. เอกสารประกอบการสอนวิชา ทม.722*  
*การจัดการความสามารถและผลการปฏิบัติงาน*. ภาคพิเศษรุ่น 3 .หลักสูตรการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- \_\_\_\_\_.(2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต้า(2000).
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ .(2546). *การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของ*  
*อาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลิดา คงเมือง .(2548). *ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม*  
*อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชูพันธ์ สมเกื้อและสุริยะ แซ่มศรีรัตน์ .(2545). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*  
*คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี*.
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ .(2548). *สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย*. รายงาน  
*การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น*.
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ .(2549). “ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
เพื่อผลักดันองค์การสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่งขั้น” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6,20  
(กรกฎาคม-กันยายน) : 16.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง .(2547). *เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสามารถหลัก* .กรุงเทพฯ  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_.(2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ .(2547). *การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้า*  
*สำนักงานคณะบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยาลัยนิพนธ์ศิลปะศาสตร์  
มหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ .(2542). *การจัดการทรัพยากรบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- คนัย เทียนพุด .(2543). *การจัดการเรื่องความสามารถ: หัวใจสำคัญของความสำเร็จ*. *วารสารบริหาร*  
*คน*. 18 (พฤษภาคม): 11-18.

- คาราพร รักหน้าที .(2548). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ  
ที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7. วิทยานิพนธ์สังคมศาสตร์  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล .(2543). Competency-Based Human Resource: Management. วารสาร  
บริหารคน. 21 (พฤษภาคม): 26-41.
- ทรงศิริ สาประเสริฐ .(2542). ลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของภูมิปัญญาชาวบ้าน. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ธงชัย สันติวงษ์ .(2525). การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทย  
วัฒนาพานิช
- ธานีทร์ อุดม .(2540). Competency-Based Training. จุลสารพัฒนาข้าราชการ. 1. 17-19.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น .(2548). เริ่มต้นอย่างไร เมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร. กรุงเทพฯ:  
สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นนทมณฑล ศรีสารคาม .(2545). การพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพยาบาล  
วิชาชีพ แผนกอายุกรรมโรงพยาบาลอำนาจเจริญ. รายงานการศึกษาคณะปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นันทพร สุกะพันธุ์ .(2551). การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม.เขต 2.  
การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นารี แซ่อึ้ง .(2543). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ สังกัด  
กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บวร ประพฤติดี .(2520). การวัดและประเมินผลบุคคล กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ .(2547). การพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการประเมินผลการบริหารงานบุคคล  
ส่วนท้องถิ่น สารระสังเขปออนไลน์ ค้นคืนวันที่ 25 สิงหาคม 2526  
จาก <http://www.local.moi.go.th/monitor.do>
- บุญยมาศ มารยาตร์ .(2542). การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษาการปีโตรเลียแห่งประเทศไทย, ภาคนิพนธ์ปริญญาโท.  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พนารัตน์ วิสวเทพนิมิต .(2539). *สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางการพยาบาลใน พ.ศ. 2544-2549*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ไท เทพนอก .(2539). *การพัฒนาบุคลากรข้าราชการกรมการปกครอง ในจังหวัดชายแดนภาคใต้:ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดยะลา*. พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนาสังคม สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์
- เพชรมณี วิริยะสืบพงษ์ .(2545). “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พนัส หันหาคินทร์ .(2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- พลู เฉเชรินทร์ .(2546). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ*. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- พิมพ์กานต์ ไชยสังข์ .(2546). *สมรรถนะของพนักงานในบริษัทที่ศึกษาด้านบัญชีและการเงิน แห่งหนึ่ง, ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรม) สาขาวิชา อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- ภคภักดิ์ หิรัณยศรีศรี .(2547). *การศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นด้านความพร้อมของสภาพแวดล้อมภายในองค์การขององค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.)ต่อการรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้านสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัดปริมณฑลกรุงเทพฯ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- มหาดไทย, กระทรวง สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น .(2546). *ปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล เอกสารประกอบการสัมมนาเวทีท้องถิ่น เรื่อง ทางออกการบริหารงานบุคคลของ อบต*. วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า วันที่ 30 กันยายน 2546
- ราชบัณฑิตยสถาน .(2542). *พจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542* กรุงเทพฯ อักษรเจริญ.
- รุจิ จารุคภาชน์ .(2548). *การพัฒนารูปแบบการประเมินผลสมรรถนะของบุคลากรเพื่อการพัฒนา” กรณีศึกษาวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดขอนแก่น วิทยาลัยการสาธารณสุข สิรินธรขอนแก่น*
- ขงยุทธ เกษสาคร .(2541). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต*.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี .(2541). *ยอดหัวหน้างาน “Excellent Supervisor”*. กรุงเทพฯ : TPA Publishing.

- วิภาดา หลวงนา.(2546.) *อิทธิพลของบรรยากาศและความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อพฤติกรรม  
การทำงานของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง.วิทยานิพนธ์  
ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม.มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.*
- ศุภวรรณ เสถานานนท์.(2548). *สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- ศิริพร เข้มนิล .(2549). “การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6,20  
(กรกฎาคม-กันยายน) : 80
- ศิริรัตน์ ชุมหคาลัย .(2549). “การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ (Organizational  
Competency Management) “ *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6,20 (กรกฎาคม-กันยายน) : 4  
“สมรรถนะการนำไปใช้” ค้นคือวันที่ 15 พฤศจิกายน 2526 จาก  
<http://www.stabundamrong.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .(2545). *ภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลัก  
ทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2543 – 2544. โครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหาร  
ระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.*
- \_\_\_\_\_.(2546). *ภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2545.  
ศูนย์นักบริหารระดับสูง คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.*
- สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) *เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของ  
ข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 ม.ป.ท. (เอกสารอัดสำเนา)*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *การประเมินการจัดการเรียนรู้ที่  
ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ของผู้เรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (รายงานวิจัย)  
กรุงเทพฯ : พิมพ์ดีการพิมพ์.*
- สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ . (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based  
Learning. กรุงเทพฯ : ฝ่ายวิจัยและระบบสารสนเทศ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.*
- สุดารัตน์ ลิ้มปะพันธ์ และคณะ .(2549). *การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะหลักบุคลากร  
สำนักพัฒนาบริการสุขภาพ กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ. กรุงเทพฯ : ชงเชียร มาร์เก็ตติ้ง.*
- สุพรรณิ วงคำจันทร์. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังของบุคคล คุณลักษณะส่วนบุคคล และ  
สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน กับสมรรถนะของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้  
ของตนเอง โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*

- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์.(2548). *Career development in practice*. พิมพ์ครั้งที่ 2. . กรุงเทพฯ :เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_.(2548). *Competency Dictionary* . กรุงเทพฯ :เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- \_\_\_\_\_.(2549) “เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ “Competency” เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6,20 (กรกฎาคม-กันยายน) : 64
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย.(2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. *จุฬาลงกรณ์รัว*. 4 (9). กรกฎาคม-กันยายน. หน้า 28-31.
- อิสรา คงคะรัมย์.(2546).ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมราชทัณฑ์:ศึกษาเฉพาะกรณีเรือนจำและทัณฑสถานเขต 1 .ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม ภาควิชาจิตวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Beard, D., Lee, G., & Hogg, B. (1994). *Competence development centers*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Becker, B. E., Huselid, M.A. and Ulrich, D. (2001) . *The HR Scorecard : Linking People, Strategy, Performance*. Boston : Harvard Business School Press.
- Boyatzis, Rechar E. (1996). *The Competent Manager : A Theory of Effective Performance*. New York : NY John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R.E. (1999) . *Clustering Competence in Emotional Intelligence : Insights from the Emotional Competence inventory (ECI)*. Retrieved December 10, 2005, From [www.ei.haygroup.com/resources/Library\\_articles](http://www.ei.haygroup.com/resources/Library_articles)
- Burgoyne, J. (1993). The Competence Movement: Issues: Stakeholders and Prospects. *Personnel Review*. 22(June): 6-13.
- Dales, M. & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Forster, David., et al. (2000) . *Career Assignment Program (Cap) Competency Development Resource Guide*. Canada : Public Service Commission of Canada. Retrieved December 11, 2005, From [www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap\\_guide\\_e.pdf](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/cap/pdf/cap_guide_e.pdf)
- Gibson, J.L et al. (2000). *Organization: Structure, process, behavior* . (10th ed). New York : McGraw-Hill. Companies, Inc.



- Hellriegel, Don., Jackson Susan E., Slocum, John W. (2001) . *Management : A Competency-Based Approach*, 9th ed. United State of America : Thompson, South-Western Educational Publishing.
- Hellriegel, D. and J.W. Slocum, Jr. (2004). *Organization Behavior*. South Western: Thomson Learning.
- Lawless, D.J. (1979) . *Organizational Behavior*. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall,Inc.
- McClelland, D.C. (1973) *Testing for Competence rater than for Intelligence*. New Jersey : American Psychologist.
- Mclagan, P. (1997), Competencies: The next generation. *Training and Development*, 51(5). May. 40-47.
- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organization: Competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.
- O' Hagan, K. (1996). *Competence in social work practice: A practical guide for professional*. London: Prentice Hall.
- Parry, S.B. (1996). The quest for competencies. *Training*. July. 48-56.
- \_\_\_\_\_. (1997) *Evaluating the Impact of Traisin* .A lexande, VA : American Society of Trainings and Development.
- Rylatt, A. &Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracle*. Sydney: Prentice Hall.
- Schoonover Associates. (2009) . *Competency FAQ's*. Retrieved July 29, 2009, from [www.schoonover.com/competency\\_faqs.htm#1](http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1)
- Shermon,D. (2004). *Competency Based HRM: A Strategies Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres*. New Delhi : Tata McGraw-Hill.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Zwell, M. (2000) . *Creating a Culture of Competence*. NewYork : John Wiley and Sons, Inc.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก

การทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Reliability

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
AM01	27.0667	17.3747	.4422	.9005
AM02	27.0000	14.2759	.7620	.8732
AM03	27.0667	15.2368	.7581	.8738
AM04	26.9667	15.9644	.6129	.8874
AM05	26.8000	14.2345	.7518	.8746
AM06	26.7667	16.1851	.6762	.8822
AM07	27.0333	14.9989	.7627	.8730
AM08	27.1333	16.5333	.6574	.8844

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .8949

Reliability

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
SM01	27.1000	14.0931	.6876	.8931
SM02	27.1333	13.7747	.7319	.8890
SM03	27.2000	14.0276	.7650	.8864
SM04	27.2333	14.4609	.6496	.8964
SM05	27.2333	14.2540	.6353	.8981
SM06	27.0000	14.0000	.7295	.8893
SM07	27.0667	14.6161	.6646	.8951
SM08	27.0333	14.2402	.7111	.8910

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .9045

## Reliability

## Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
EP01	25.3000	22.9759	.7985	.8803
EP02	25.1667	22.2126	.7473	.8830
EP03	25.2667	22.7540	.7373	.8843
EP04	25.4000	21.4207	.8300	.8747
EP05	25.2333	25.1506	.3984	.9140
EP06	25.4000	20.5241	.8359	.8737
EP07	25.1667	23.3161	.7237	.8861
EP08	25.1333	24.8782	.4767	.9062

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .9011

## Reliability

## Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
IG01	27.3333	17.5402	.5694	.8870
IG02	27.5667	15.9092	.7746	.8665
IG03	27.4333	16.8747	.6494	.8795
IG04	27.3667	16.1713	.7785	.8664
IG05	27.4333	16.0471	.8504	.8597
IG06	27.7000	17.8724	.6115	.8830
IG07	27.7333	18.6851	.4484	.8964
IG08	27.7000	16.7690	.6584	.8787

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .8914

## Reliability

## Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TW01	27.2667	17.7195	.4695	.9343
TW02	27.2667	16.9609	.7939	.9002
TW03	27.0333	16.9989	.8153	.8987
TW04	27.0000	17.8621	.7483	.9050
TW05	27.0667	17.0299	.6778	.9107
TW06	27.1333	16.8782	.8221	.8980
TW07	27.1333	17.3609	.7959	.9008
TW08	27.1000	17.6793	.8411	.8993

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .9168

## Reliability

## Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TAM01	19.5000	29.7069	.3038	.8859
TAM02	19.8000	28.2345	.3198	.8908
TAM03	19.2667	24.1333	.7525	.8453
TAM04	19.3333	24.7126	.7651	.8452
TAM05	19.1667	24.1437	.7945	.8412
TAM06	19.3667	23.4816	.7976	.8396
TAM07	19.3000	25.0448	.5646	.8677
TAM08	19.2000	23.8207	.7825	.8417

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 8 Alpha = .8742

Reliability

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TSM01	15.4667	30.6713	.7898	.9314
TSM02	15.4000	30.1103	.7699	.9328
TSM03	15.2667	29.6506	.7777	.9322
TSM04	15.2333	28.5989	.9178	.9194
TSM05	15.1333	28.9471	.7974	.9307
TSM06	15.0333	28.8609	.7935	.9312
TSM07	15.0667	30.4782	.7752	.9324

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 7 Alpha = .9395

Reliability

Item-total Statistics

Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TEP1	8.5667	5.2885	.5586	.5986
TEP2	8.7000	5.5966	.4406	.6716
TEP3	8.4000	5.1448	.6806	.5315
TEP4	7.9333	5.8575	.3271	.7471

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4 Alpha = .7044

## Reliability

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TIG1		6.6667	7.3333	.7291	.8803
TIG2		6.6667	8.0920	.8241	.8233
TIG3		7.0000	9.5862	.7612	.8568
TIG4		6.8667	9.2920	.7625	.8528

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 4 Alpha = .8854

## Reliability

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted	
TTW1		12.7333	14.6161	.7615	.8391
TTW2		13.0000	14.8276	.7067	.8473
TTW3		12.8000	14.3034	.7390	.8410
TTW4		12.9000	14.3690	.7941	.8335
TTW5		12.6000	12.8000	.8338	.8212
TTW6		11.8000	16.0276	.3372	.9172

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 6 Alpha = .8732





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามในการทำวิจัย



### แบบสอบถาม

## เรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้จากการศึกษาจะไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใด ๆ ทั้งสิ้น แต่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

นายพิสิษฐ์ พลอินทร์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความจริง

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

18-30 ปี  31-40 ปี  
 41-50 ปี  51-60 ปี

3. ท่านสำเร็จการศึกษาในระดับใด

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ทำงานในโรงพยาบาลกลาง

1-10 ปี  11-20 ปี  
 21-30 ปี  31-40 ปี

5. ระดับเงินเดือน

ต่ำกว่า 10,000 บาท  10,001-15,000 บาท  
 15,001-20,000 บาท  20,001-25,000 บาท

6. ตำแหน่งงาน

ข้าราชการ  ลูกจ้างประจำ  
 ลูกจ้างชั่วคราว  พนักงานประกันสังคม  
 อื่นๆ ..... โปรดระบุ

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสมรรถนะในการปฏิบัติของท่านในด้าน  
ต่างๆ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับคือ

5 มากที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นมากที่สุด
4 มาก	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นมาก
3 ปานกลาง	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นปานกลาง
2 น้อย	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นน้อย
1 น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติตรงกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.</b>	<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement Motivation</b>					
	1.1 ข้าพเจ้ามีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง					
	1.2 ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด					
	1.3 ข้าพเจ้ามีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
	1.4 ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดีให้เกิดการไม่ดีขึ้น					
	1.5 ข้าพเจ้ามีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
	1.6 ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานในหน้าที่อย่างดีและถูกต้อง					
	1.7 ข้าพเจ้ายอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
	1.8 ข้าพเจ้ามุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงในระยะเวลา					

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>2.</b>	<b>การบริการที่ดี Service Mind</b>					
	2.1 ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ					
	2.2 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตรแก่ผู้รับบริการ					
	2.3 ข้าพเจ้าให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
	2.4 ข้าพเจ้าประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว					
	2.5 ข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด					
	2.6 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ					
	2.7 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส					
	2.8 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความกระตือรือร้นและมีชีวิตชีวา					
<b>3.</b>	<b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ Expertise</b>					
	3.1 ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ					
	3.2 ข้าพเจ้ามีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
	3.3 ข้าพเจ้าสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	3.4 ข้าพเจ้ามักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน					
	3.5 ข้าพเจ้ามีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร					
	3.6 ข้าพเจ้ามีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ					
	3.7 ข้าพเจ้าสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร					
	3.8 ข้าพเจ้าขอรับการสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน					
<b>4.</b>	<b>จริยธรรม Integrity</b>					
	4.1 ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม					
	4.2 ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
	4.3 ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรของโรงพยาบาลกลาง					
	4.4 ข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของอาชีพ					
	4.5 ข้าพเจ้าพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของโรงพยาบาลกลาง					
	4.6 ข้าพเจ้าเสียดสีความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					

ลำดับที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	4.7 ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยเสมอภาคและไม่คำนึงถึงพวกพ้อง					
	4.8 ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด					
<b>5.</b>	<b>ความร่วมมือร่วมใจ Teamwork</b>					
	5.1 ข้าพเจ้าให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเสมอ					
	5.2 ข้าพเจ้ากระบวนกรตัดสินใจภายในกลุ่ม					
	5.3 ข้าพเจ้าเชื่อว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ					
	5.4 ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอ					
	5.5 ข้าพเจ้ายกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ					
	5.6 ข้าพเจ้าส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
	5.7 ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง					
	5.8 ข้าพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้  
เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับ  
ปัญหาอุปสรรคของแต่ละข้อย่อยที่ตรงความเห็นของท่าน

ลำดับที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1.</b>	<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement Motivation</b>					
	1.1 ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
	1.2 ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ					
	1.3 ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป					
	1.4 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ					
	1.5 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัย					
	1.6 ขาดระบบการควบคุมงานที่ดี					
	1.7 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
	1.8 ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน					
<b>2.</b>	<b>การบริการที่ดี Service Mind</b>					
	2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ					
	2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง					
	2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ					
	2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อให้บริการที่ดี					
	2.5 ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ					
	2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ					



ลำดับที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2.7 ขาดระบบควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ					
<b>3.</b>	<b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ Expertise</b>					
	3.1 ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน					
	3.2 ขาดความกระตือรือร้นในการหาความรู้เพิ่มเติม					
	3.3 มีภาระงานมากจนไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม					
	3.4 ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม					
<b>4.</b>	<b>จริยธรรม Integrity</b>					
	4.1 มีรายได้ไม่น้อยจนทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน					
	4.2 ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม					
	4.3 ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง					
	4.4 ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม					
<b>5.</b>	<b>ความร่วมมือแรงร่วมใจ Teamwork</b>					
	5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน					
	5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน					
	5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม					
	5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
	5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					

**ความคิดเห็น เพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและแนวการพัฒนาในการปฏิบัติงานตามทักษะ**

1. ท่านคิดว่ามีปัญหาลักษณะใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย

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

2. ท่านคิดว่ามีปัญหาลักษณะใดที่ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ดีได้

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

3. ท่านคิดว่ามีปัญหาลักษณะใดที่ทำให้ไม่สามารถส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

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

4. ท่านคิดว่ามีปัญหาลักษณะใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามหลักกฎหมาย หลัก  
วิชาชีพ และคุณธรรมจริยธรรม

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

5. ท่านคิดว่ามีปัญหาลักษณะใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและการ  
ทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ

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

**ความคิดเห็น เพิ่มเติม เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน**

1. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ให้ได้ผลงานตรงตามเป้าหมายอย่างไร  
 .....  
 .....  
 .....
2. ท่านคิดว่ามีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดีของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางอย่างไร  
 .....  
 .....  
 .....
3. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางอย่างไร  
 .....  
 .....  
 .....
4. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการเพิ่มเติมในการพัฒนาจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางอย่างไร  
 .....  
 .....  
 .....
5. ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการทำงานเป็นทีมและการทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง  
 .....  
 .....  
 .....

**ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้**

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายพิสิษฐ์ พลอินทร์
วัน เดือน ปีเกิด	14 มิถุนายน 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดตรัง
ประวัติการศึกษา	คณะบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	บริษัท เมย์โอฟู๊ดส์ จำกัด
ตำแหน่ง	ผู้จัดการแผนกบัญชี

