

SCOM

สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและ  
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

นางศุภลักษณ์ ทังสุภูติ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Employee Core Competency of the Staff at the Office  
of Insurance Commission**

**Mrs. Supaluck Thungsupooti**


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

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและ  
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ชื่อและนามสกุล นางศุภลักษณ์ ทังสุภูติ  
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย  
3. รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



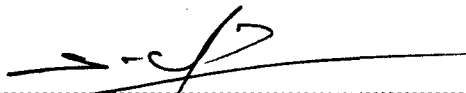
ประธานกรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง)



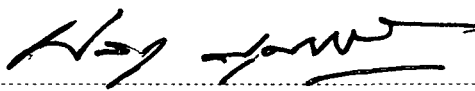
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



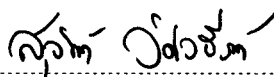
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิสวธีรานนท์)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม  
การประกอบธุรกิจประกันภัย

**ผู้วิจัย** นางศุภลักษณ์ ทังสุภติ รหัสนักศึกษา 2503002269 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

**อาจารย์ที่ปรึกษา** (1) รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย  
(3) รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ ปีการศึกษา 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงาน  
คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัย  
ลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการ  
ประกอบธุรกิจประกันภัย (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน  
คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการ  
ประกอบธุรกิจประกันภัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 208 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 430  
คน โดยวิธีการแบ่งประชากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการส่วน/สำนัก เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/  
ชำนาญการ เจ้าหน้าที่ /พนักงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด สถิติที่  
ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่า  
เอฟและเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี แอล เอส ดี

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณา  
สมรรถนะหลักรายด้าน พบว่าสมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยที่สมรรถนะหลักด้าน  
คุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.32$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม  
( $\bar{X} = 4.26$ ) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.59$ ) (2) ความ  
คิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศ  
อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก  
ของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ควรให้การส่งเสริมและการสนับสนุนการ  
ทำงานเป็นทีมและความสามารถของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเรื่องความสามัคคีที่จะช่วยให้ทีมจัดการเองได้

**คำสำคัญ** สมรรถนะหลัก พนักงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย



**Thesis title:** Employee Core Competency of the Staff at the Office of Insurance Commission

**Researcher:** Mrs. Supaluck Thungsupooti; **ID :** 2503002269 : **Degree:** Master of Business Administration; **Thesis advisors:** (1) Thanachai Yomchinda, Associate Professor; (2) Dr. Narongsak Thanawiboonchai, Associate Professor; (3) Dr. Prasert Suttiprasit, Associate Professor; **Academic year:** 2009

### Abstract

The purposes of this research were : (1) to study employee core competency at the Office of Insurance Commission ; (2) to compare opinions of personal factors pertaining to core competency among at the Office of Insurance Commission and (3) to find guidelines of core competency development at the Office of Insurance Commission

Population and sample is Office of Insurance Commission's staff in central and rural areas, which consists of 430 and 208 staff respectively. The population is divided into three groups: Director of Division/Bureau; Senior Specialist/Specialist; and Staff/Officer. Research instrument was a close-ended and open-ended questionnaire, Data were analyzed by frequency distribution percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test, and LSD.

The result findings were that : (1) the overall officers' core competencies were at the good level .When taken into account in details of each competency, the finding revealed that all core competencies among the staff were at the good level with the highest core competency of ethic and merit ( $\bar{X}=4.32$ ), the second was team work ( $\bar{X}=4.26$ ), and the lowest was strategic thinking ( $\bar{X}=3.59$ ); (2) opinions of personal factors to core competency among the staff were found that the samples with different sex, age, education, office, work position, and working period had different opinions with statistical significance at the level 0.05 ; (3) Encouragement and support teamwork and the talent of the individuals to work together in harmony so that the team could end up managing itself.

**Keywords:** Core Competency, Employee, Office of Insurance Commission

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ก็ด้วยความเมตตากรุณา จากท่านอาจารย์ 4 ท่าน ซึ่งท่านได้ให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข และข้อคิดเห็นต่างๆ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา รองศาสตราจารย์ ดร. ณรงค์ศักดิ์ ธนวิบูลย์ชัย รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ สุทธิประสิทธิ์ ซึ่งท่านได้ให้เกียรติรับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง ท่านได้กรุณาสละเวลาและให้เกียรติรับเป็นประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงทำให้กระบวนการสอบวิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี และทำให้ผู้เขียนได้รับความสำเร็จในการเป็นมหาบัณฑิต รุ่น MBA 7 ในครั้งนี้ ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ทั้ง 4 ท่าน เป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ เลขานุการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย นางจันทรา บุรณฤกษ์ ได้อนุมัติให้ผู้เขียน ได้เก็บข้อมูลทำการวิจัย และแจกแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณพนักงานของ สำนักงาน คปภ. ที่ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ขอขอบพระคุณท่านผู้ช่วยเลขานุการฯ นางสาวรารวรรณ เวชชัสต์ และนายสวัสดิ์ นฤวรรค์ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด และทีมงาน ได้ให้เกียรติรับเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม ขอขอบคุณนางสาวนฤชา เขตรการณ์ ที่ให้คำแนะนำในการจัดทำโปรแกรมสำเร็จรูปและช่วยออกแบบตารางในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของสาขาวิทยาการจัดการทุกท่านที่ช่วยอำนวยความสะดวกและติดต่อประสานงานกับอาจารย์ให้แก่ข้าพเจ้า

คุณความดีจากการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้แก่พนักงานทุกคนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม การประกอบธุรกิจประกันภัย เพื่อเป็นกำลังใจในการทำงานและพร้อมที่จะขับเคลื่อนธุรกิจประกันภัยสู่ความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์ของชาติและประชาชนตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดไป

ศุภลักษณ์ ทั้งสุภูติ

กรกฎาคม 2553

## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....  | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....   | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ .....  | ฉ    |
| สารบัญตาราง .....  | ญ    |
| สารบัญภาพ .....  | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....   | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....   | 1    |
| วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....  | 4    |
| กรอบความคิดการวิจัย .....  | 4    |
| สมมติฐานการวิจัย .....   | 5    |
| ขอบเขตการศึกษา .....   | 5    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....  | 6    |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....  | 7    |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....  | 9    |
| แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ .....  | 9    |
| ความเป็นมาของสมรรถนะ .....   | 9    |
| ความหมายของสมรรถนะ .....   | 12   |
| องค์ประกอบ ของสมรรถนะ .....  | 14   |
| ความสำคัญของสมรรถนะ .....  | 24   |
| ประเภทของสมรรถนะ .....   | 26   |
| ระดับของสมรรถนะ .....  | 31   |
| ตัวแบบสมรรถนะ .....  | 34   |
| ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร .....  | 41   |
| สมรรถนะในการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม<br>การประกอบธุรกิจประกันภัย ..... | 44   |
| ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....  | 51   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....  | 55   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....   | 55   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....  | 57   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....   | 59   |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 59   |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 61   |
| ส่วนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง .....   | 61   |
| ส่วนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏ<br>ในการแสดงพฤติกรรม .....   | 64   |
| ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน .....  | 73   |
| ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักใน<br>การทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของ<br>สำนักงาน คปภ. .... | 90   |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....  | 96   |
| สรุปผลการวิจัย .....  | 96   |
| อภิปรายผล .....   | 102  |
| ข้อเสนอแนะ .....  | 113  |
| บรรณานุกรม .....  | 119  |
| ภาคผนวก .....   | 124  |
| ก โครงสร้างองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริม<br>การประกอบธุรกิจประกันภัย .....  | 125  |
| ข แบบสอบถาม .....   | 143  |
| ค พระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ<br>ประกันภัย พ.ศ. 2550 .....   | 155  |
| ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2550 .....   | 172  |
| ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2552 .....   | 174  |
| ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการพนักงาน พ.ศ.2550 .....   | 177  |

## สารบัญ (ต่อ)

|  | หน้า |
|--|------|
| ระบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือน<br>ประจำปี พ.ศ. 2551 ..... | 184  |
| ระบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือน<br>ประจำปี พ.ศ. 2552 ..... | 188  |
| แนวทางและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2552 .....                            | 193  |
| หนังสือขออนุมัติให้เก็บข้อมูลทำการวิจัยและหนังสืออนุมัติ<br>ประวัติผู้วิจัย .....    | 207  |
| ประวัติผู้วิจัย .....  | 209  |

สารบัญตาราง

|               | หน้า  |
|---------------|---|
| ตารางที่ 3.1  | ประมาณการประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการสำรวจ ..... 56   |
| ตารางที่ 4.1  | จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ..... 61  |
| ตารางที่ 4.2  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏ<br>ในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 64         |
| ตารางที่ 4.3  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏ<br>ในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 65        |
| ตารางที่ 4.4  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏใน<br>การแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 66          |
| ตารางที่ 4.5  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏ<br>ในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 68 |
| ตารางที่ 4.6  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏใน<br>การแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 69            |
| ตารางที่ 4.7  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลัก<br>ด้านสภาวะการเป็นผู้นำของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏ<br>ในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ..... 71          |
| ตารางที่ 4.8  | ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมในภาพรวมและรายด้าน ..... 72                           |
| ตารางที่ 4.9  | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน<br>คปก. ตามตัวแปรเพศ..... 73   |
| ตารางที่ 4.10 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>สำนักงาน คปก. ตามตัวแปรอายุ ..... 74   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้าง<br>ความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่<br>ด้วยวิธี LSD .....              | 75   |
| ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>สำนักงาน คปภ.ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา .....  | 76   |
| ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิง<br>กลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา แบบ<br>รายคู่ด้วยวิธี LSD .....        | 78   |
| ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด .....   | 79   |
| ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน .....   | 80   |
| ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรม<br>และจริยธรรม ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน<br>แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD .....         | 82   |
| ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้าง<br>ความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน<br>แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD .....         | 83   |
| ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิด<br>เชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน<br>แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD .....           | 84   |
| ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่น<br>สู่ความเป็นเลิศ ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน<br>แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD ..... | 85   |
| ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวม<br>ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่<br>ด้วยวิธี LSD .....                       | 86   |

สารบัญตาราง (ต่อ)

|               |  | หน้า |
|---------------|--|------|
| ตารางที่ 4.21 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน<br>สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน .....   | 87   |
| ตารางที่ 4.22 | การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้าง<br>ความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน<br>แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD ..... | 89   |
| ตารางที่ 4.23 | ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักใน<br>การทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน<br>คปภ. ....                         | 90   |



## สารบัญภาพ

|   | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัยสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักคณะกรรมการกำกับ<br>และส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ..... | 5    |
| ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ .....   | 15   |
| ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....  | 16   |
| ภาพที่ 2.3 แสดงสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคล .....   | 17   |
| ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างองบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน .....  | 18   |
| ภาพที่ 2.5 ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM .....  | 37   |

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบธุรกิจประกันชีวิตและธุรกิจประกันวินาศภัย เป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และระบบการเงินของประเทศซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และส่วนได้เสียของประชาชนและความปลอดภัยและความผาสุกของประชาชน เนื่องจากเป็นสถาบันรับเสี่ยงภัยเพื่อสร้างความมั่นคงพื้นฐานทางเศรษฐกิจแก่บุคคล ครอบครัว และการประกอบธุรกิจอื่นทุกสาขาอาชีพ โดยในส่วนของธุรกิจประกันชีวิต เป็นการช่วยบรรเทาภาระความเดือดร้อนทางการเงิน อันเนื่องมาจากความสูญเสียชีวิตของผู้เป็นหลักของครอบครัวและธุรกิจ ในขณะที่การประกันวินาศภัย เป็นเครื่องมือในการบรรเทาความเสียหายหรือความสูญเสียที่เกิดขึ้นจากภัยต่างๆ อีกทั้งเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบสินเชื่อทางการค้า การลงทุนในทุกประเภท และเป็นตัวกลางที่ทำหน้าที่ระดมเงินออมในรูปของเบี้ยประกันภัย และจัดสรรเงินออมในส่วนของเงินสำรองประกันภัย เข้าสู่ระบบเศรษฐกิจด้วยการกระจายการลงทุนไปในภาคเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมของประเทศ ซึ่งเป็นกิจกรรมทางการเงินที่มีทั้งความแตกต่างและความคล้ายคลึงกับธุรกิจการเงินประเภทอื่นและมีผลให้ธุรกิจประกันภัยเป็นสถาบันการเงินแขนงหนึ่งที่มีบทบาทเชื่อมโยงทั้งนโยบายการเงินและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

เนื่องจากในอดีตกรมการประกันภัย เป็นหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงพาณิชย์ เป็นองค์กรหลักที่มีบทบาทสำคัญที่จะสนับสนุนในการสร้างพื้นฐานความพร้อมของธุรกิจประกันภัยให้มีความเข้มแข็งและมีขีดความสามารถในการแข่งขันในสถานการณ์ที่รุนแรงเพิ่มขึ้นที่เป็นผลจากการเปิดเสรีธุรกิจประกันภัยตามข้อผูกพันที่มีต่อองค์การค้าโลก (WTO) จึงมีบริษัทต่างประเทศให้ความสนใจจะเข้ามาลงทุนประกอบธุรกิจในประเทศไทย และตามข้อตกลงการค้าเสรี (Free Trade Agreement) ปัจจุบันธุรกิจการค้าบริการเริ่มมีการแข่งขันที่รุนแรงเกิดจากความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดจนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว ประกอบกับพัฒนาการที่สลับซับซ้อนของธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งผู้ดูแลสถาบันการเงินในปัจจุบันเปิดโอกาส

ให้สถาบันการเงินทุกแขนงได้รับอนุญาตให้ทำธุรกรรมไขว้สาขาหรือเหลื่อมล้ำกันได้ เป็นผลให้ธุรกิจประกันภัยต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาธุรกิจประกันภัยให้เข้มแข็งเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสู่ระบบสากล และบทบาทของการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัย ก็จำเป็นต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยเช่นกัน เพื่อเป็นกลไกผลักดันเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจประกันภัยในประเทศไทยได้ตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนด อย่างไรก็ตาม การกำกับดูแลโดยหน่วยงานของรัฐที่มีโครงสร้างระบบแบบแผนและระเบียบปฏิบัติตามโครงสร้างหน่วยราชการทั่วไป อาจทำให้ขาดความคล่องตัวและมีผลให้หน้าที่ในการให้บริการและสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชนไม่สามารถทำได้เท่าที่ผ่านมาทำให้มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นมากมายจากปัญหาดังกล่าวจึงจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรที่มีหน้าที่กำกับดูแลขึ้นใหม่ ให้อยู่ในรูปแบบขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีความเป็นอิสระทั้งในการบริหารงานและการกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ โดยได้เสนอให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานคณะกรรมการ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ ผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่น้อยกว่าหกคนแต่ไม่เกินแปดคนซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจากผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย บัญชี บริหารธุรกิจ การเงิน เศรษฐศาสตร์ หรือการประกันภัยด้านละไม่เกินสองคน เป็นกรรมการ ให้เลขาธิการเป็นกรรมการและเลขานุการ และให้จัดตั้ง สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรียกชื่อย่อว่า สำนักงาน คปภ. ขึ้นเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ สำนักงานมีฐานะเป็นนิติบุคคล โดยมีพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 เป็นกฎหมายเฉพาะ ใช้บังคับคล้ายกับหน่วยงานที่กำกับดูแลสถาบันการเงินอื่น และเป็นองค์กรที่ตั้งกักอยู่ในกระทรวงการคลัง เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น และเรียกพนักงานในองค์กรว่า “พนักงานองค์กรของรัฐ”

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรประกอบกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกทำให้องค์กรพยายามที่จะนำเสนอเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารจัดการแนวใหม่ เข้ามาใช้ในองค์กร เพื่อให้เป็นกลไกและแนวทางในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์กรที่มีหน้าที่หลักในการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ประกอบกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการประกันภัยฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2549-2554) ได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับบริษัทประกันภัย ให้มีความมั่นคงเข้มแข็งทางการเงิน มีการดำเนินการ

อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน มีขีดความสามารถพร้อมแข่งขันและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของประชาชน โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาพนักงานโดยยึดสมรรถนะหลักขององค์กรเป็นหลัก ทำให้องค์กรที่กำกับดูแลมีความรู้ มีทักษะ มีความเชี่ยวชาญ มีขีดความสามารถ พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาองค์กรกำกับดูแลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ และถ้าองค์กรสามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถได้ในระดับหนึ่ง เพราะการนำสมรรถนะในการทำงานมาใช้วัดผลงานนั้นจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ อีกทั้งจะช่วยให้องค์กรสามารถได้พนักงานที่มีความสามารถและพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการขององค์กร นอกจากนี้สมรรถนะในการทำงานยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในส่วนของการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

ดังนั้นในการที่จะทำหน้าที่ผลักดันสนับสนุนและส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในการประกอบธุรกิจประกันภัย จึงมีความจำเป็นจะต้องเริ่มจากพนักงานใน สำนักงาน คปภ. ที่จะต้องมีขีดความสามารถและศักยภาพที่เหมาะสม พร้อมเป็นต้นแบบที่จะนำธุรกิจประกันภัยที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม จากสำนักงาน คปภ. ให้ก้าวหน้าต่อไป ในการมีขีดความสามารถขององค์กรส่วนหนึ่งต้องมีพื้นฐานมาจากบุคลากรที่ต้องมีสมรรถนะเพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจของสำนักงาน คปภ. จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทราบขีดความสามารถของพนักงานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่การที่ สำนักงาน คปภ. จะต้องเพิ่มขีดความสามารถให้เพิ่มขึ้นต่อไป การพิจารณาขีดความสามารถของบุคลากรนั้น ส่วนที่ขาดไม่ได้และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการพิจารณาด้านความสามารถ โดยเฉพาะสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามหน้าที่ จึงเป็นที่มาของการศึกษาวิจัยในหัวข้อนี้ เพื่อให้สามารถทราบผลและมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานให้เป็นหลักในการดำเนินภารกิจของ สำนักงาน คปภ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมประกอบธุรกิจประกันภัย ว่ามีความเหมาะสมกับพนักงานขององค์กรอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการนำเสนอแก่ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมประกอบธุรกิจประกันภัยในการปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของพนักงานให้มีความเหมาะสมถูกต้องต่อไป โดยในการศึกษาครั้งนี้จะมุ่งพิจารณาสมรรถนะหลักของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมและ

จริยธรรม ด้านการสร้างความพึงพอใจ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านสถานะการเป็นผู้นำ เนื่องจากการมีสมรรถนะหลักที่พึงประสงค์ เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อองค์กรและมีความสำคัญต่อการผลักดันนโยบายการบริหารและการพัฒนาขององค์กร อีกทั้งพนักงานขององค์กรยังเป็นตัวขับเคลื่อนและยังมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศโดยตรงอีกด้วย

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

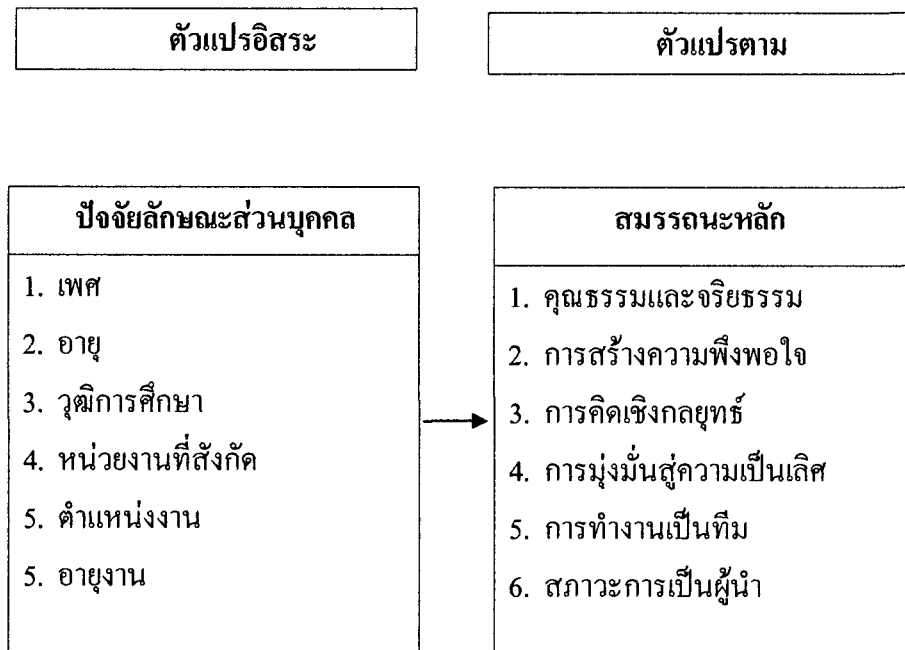
2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

## 3. กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการวิจัย

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาถึงสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ด้าน กล่าวคือด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างความพึงพอใจ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านสภาวะการเป็นผู้นำ

##### 5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) และที่

ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารระดับส่วน/ สำนัก เจ้าหน้าที่ชำนาญงาน อาวุโส/ชำนาญการ เจ้าหน้าที่และ พนักงาน

## 6. นวัตกรรมเฉพาะ

**6.1 พนักงาน** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยได้รับเงินเดือนในตำแหน่งงานตามอัตราเงินเดือนที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด

**6.2 สำนักงาน** หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรียกชื่อย่อว่า สำนักงาน คปภ.

**6.3 คณะกรรมการ** หมายถึง คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรียกชื่อย่อว่า “คปภ.”

**6.4 สมรรถนะ (Competencies)** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กรอื่น ในสถานการณ์หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

**6.5 สมรรถนะของบุคคล (Personal-based Competency)** หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน

**6.6 สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies)** หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

**6.7 สมรรถนะหลัก (Core Competencies)** หมายถึง สมรรถนะหลัก (ความสามารถหลัก) ในการทำงานที่สำนักงานต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงาน จะประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ สำหรับพนักงานทุกคน และให้เพิ่มสมรรถนะอีก 1 สมรรถนะ สำหรับพนักงานระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป คือ

**6.7.1 คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity หรือ ING)** หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมและจริยธรรม โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**6.7.2 การสร้างความพึงพอใจ (Service minded หรือ SM)** หมายถึงการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริง และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งโดยมุ่งสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีและยึดประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก

**6.7.3 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking หรือ ST)** หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ของบริษัท

**6.7.4 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Drive for result หรือ DR)** หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงอยู่เสมอ รวมถึงการกระทำการต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็นขององค์กร

**6.7.5 การทำงานเป็นทีม (Team spirit หรือ TS)** หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสามัคคี ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานหรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

**6.7.6 สถานะการเป็นผู้นำ (Leadership หรือ LS)** หมายถึง การมีความตั้งใจที่ เป็นผู้นำทีม โดยใช้กลยุทธ์ในการสนับสนุนทีมเพื่อให้เกิด morale และ productivity พึงความคิดเห็นของทีม ตลอดจนทำให้แน่ใจได้ว่าเป้าประสงค์ของทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งใช้สำหรับพนักงานระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อนำผลสะท้อนในการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

7.2 ผู้บริหารได้รับทราบความคิดเห็นของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานหลักให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคนว่ามีความคิดเห็นอย่างไร



7.3 เพื่อเป็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรในการพัฒนาพนักงานให้มีสมรรถนะที่เหมาะสม  
ในการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย” ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ส่วนที่ 1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
- 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ
- 1.5 ประเภทของสมรรถนะ
- 1.6 ระดับของสมรรถนะ
- 1.7 ตัวแบบสมรรถนะ
- 1.8 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

สมรรถนะในการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

#### ส่วนที่ 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

#### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดกำเนิดของสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี 1970 เมื่อบริษัท McBer ได้รับการติดต่อจากหน่วยงานรัฐบาลสหรัฐให้ช่วยเหลือในการคัดเลือก Foreign Service Information Officer (FSIOs) หรือเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นแทบจะทั้งหมดของเจ้าหน้าที่เหล่านี้ "เป็นคนผิวขาว"

ก่อนหน้านั้นหน่วยงานสหรัฐข้างต้นได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ด้วยการให้แบบทดสอบที่เรียกว่า "Foreign Service Officer Exam" ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะ (Skill) ที่

เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ แต่กลับพบว่าแบบทดสอบข้างต้นมีจุดอ่อน กล่าวคือ

1) เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์วัดที่สูงมากในการวัดผล ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ (คนผิวสี) ไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของการ "เลือกปฏิบัติ"

2) มีการค้นพบต่อมาในภายหลังว่า คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี กลับไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

หน่วยงานนี้จึงได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของ เดวิด ซี แมคเคลิแลนด ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาดังกล่าว สิ่งที่ เดวิด ซี แมคเคลิแลนด ได้รับมอบหมายให้ทำก็คือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำเพื่อใช้ทดแทนแบบทดสอบเก่า ดังนั้น เดวิด ซี แมคเคลิแลนด จึงเริ่มต้นด้วยกระบวนการดังนี้

1) ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ FSIOs ที่มีผลการปฏิบัติงานดี (Superior Performer) กับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย (Average Performer)

2) สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบ ตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่เขาต้องการค้นหา คือ ผู้ที่มีผลปฏิบัติงานเป็นเลิศนั้น มีลักษณะพฤติกรรมอย่างไร

3) วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือ Superior Performer นี้ เดวิด ซี แมคเคลิแลนด เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

4) ต่อมา เดวิด ซี แมคเคลิแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้แสดงแนวความคิดของเขาในเรื่อง สมรรถนะเอาไว้ในบทความ ชื่อ Testing for Competence Rather Than Intelligence ว่า "IQ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า" ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า "ผู้ที่ทำงานเก่ง" มิได้หมายถึง "ผู้เรียนเก่ง" แต่ผู้ประสบความสำเร็จในงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ในการที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลผู้นั้นมี สมรรถนะ (दन्य तेहनपुठ, 2546: 55)

ปี 1982 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือ "The Competent Manager : A Model of Effective Performance" โดยได้ใช้คำว่า "Competencies" เป็นคนแรกและปี 1996

(คณัย เทียนพุ่ม, 2546: 58) เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี 1994 แกรีแฮมเมล และ ซี เค.พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad) เขียนหนังสือ *Competing for The Future*” ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคล หน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมสัใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

หลังจากนั้นแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 % (เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล, 2543: 11) และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่าสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เศษะรินทร์, 2546: 13)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้

ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ (Competency)

คำว่า “Competency” มีคำแปลที่เป็นภาษาไทยค่อนข้างหลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจ และความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “จิตความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” เป็นต้น

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ สำหรับความหมายของสมรรถนะในแต่ละองค์การแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงานที่เกิดจากการกระทำ (Performance) และเกี่ยวข้องกับ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล หรือ ความสามารถพิเศษ (Talent) ทั้งนี้สิ่งที่ควรจะต้องเน้น คือ สมรรถนะ (Competency) ไม่ใช่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น หรือความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness)

ดังนั้นในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะยังประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่าความรู้ ทักษะ และความสามารถ เป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น

ในเรื่องคำจำกัดความหมายของสมรรถนะมีคำจำกัดความมากมาย ได้แก่

จิระประภา อัครบวร (2549: 2) ได้ให้คำนิยาม สมรรถนะ ไว้ว่า ตรงกับแนวทางสมรรถนะในประเทศอังกฤษมากกว่าสหรัฐอเมริกาเพราะทางอังกฤษรวมถึงประเทศยุโรปใช้สมรรถนะ เพื่อกำหนดมาตรฐานชาติด้าน ความสามารถในการทำงานของคนที่ทำงานด้านอาชีวศึกษา (NVQ: National Vocational Qualification) ส่วนคำนิยาม สมรรถนะในสหรัฐอเมริกาที่ เดวิด ซี แมคเคิลแลนด์ ให้ไว้ในปี 1973 นั้นมาจากการศึกษานักวิชาการที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ (Superior Employees) ซึ่ง สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ อุปนิสัย (Trait) บทบาททางสังคม (Social role) การรับรู้ตนเอง (Self-image) และแรงจูงใจ (Motive)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 27) ได้นิยามความหมายสมรรถนะ คือ ความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า สมรรถนะ (Competency) นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อ ทศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547: 33) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 67) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ความสามารถทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

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

เดล และ เฮส (Dale and Hes, 1995: 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้ คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึงองค์ประกอบของความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland 1973 อ้างใน สุภัทญา รัชมิธรรมโชติ, 2548: 4) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

โบม และ สเปร์โรว์ (Boam and Sparrow 1992 อ้างใน จูดีพัฒน์ พิษุณาตาพงศ์, 2548: 24) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

ริชาร์ด โบยัตซิส (Richard Boyatzis 1982 อ้างใน คนัย เทียนพูน, 2546: 56) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของ

บุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry 1997 อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 5) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ (Cluster) ของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

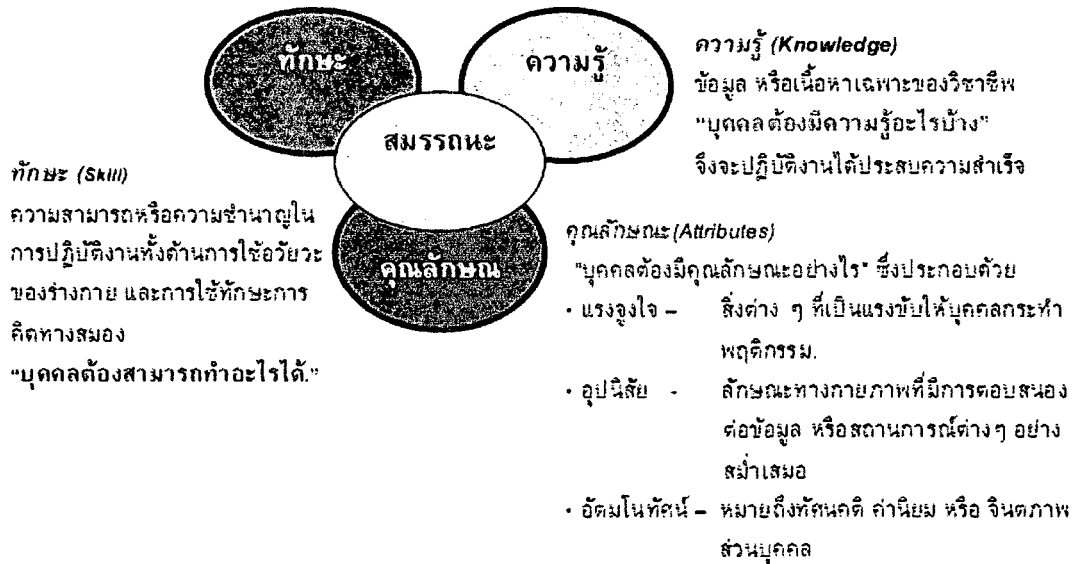
สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer 1993 อ้างใน จูติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2548: 24) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติตามหน้าที่รับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิงหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group 2547) ได้กำหนดนิยามความหมายสมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถ (และคุณลักษณะ) ที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์การต้องการ

จากความหมายที่นักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ให้ไว้ข้างต้น สามารถสรุปคำจำกัดความหมายของสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จและได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า

### 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993 อ้างใน จูติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2548 : 27) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรมหรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ประการดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา : Lyle M. Spencer, JR. and Signe M. Spencer (1993)

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัย เช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

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

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

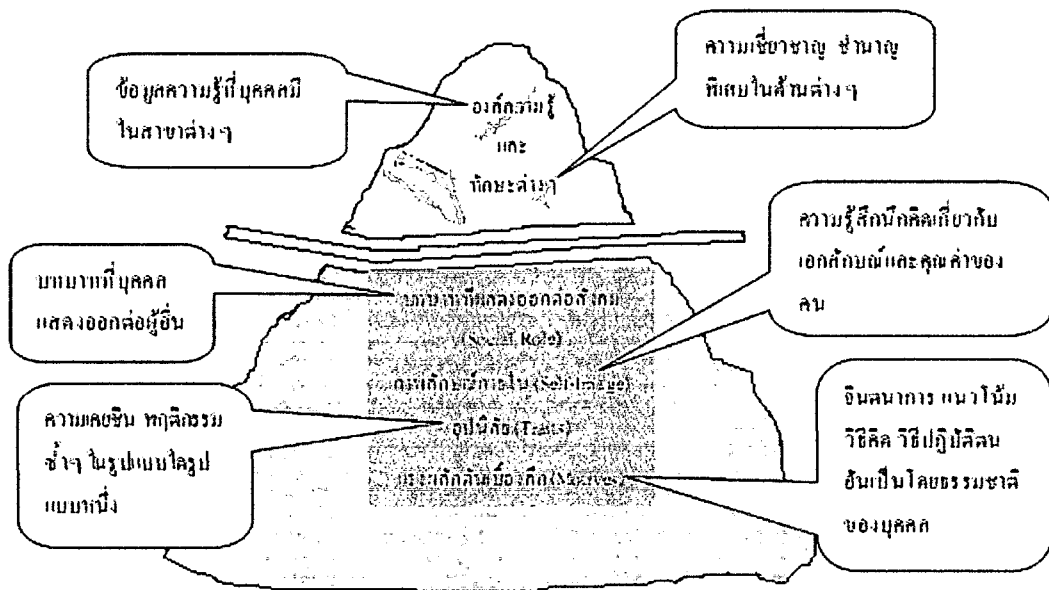
5) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ "บุคคลต้องมีความรู้"



อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

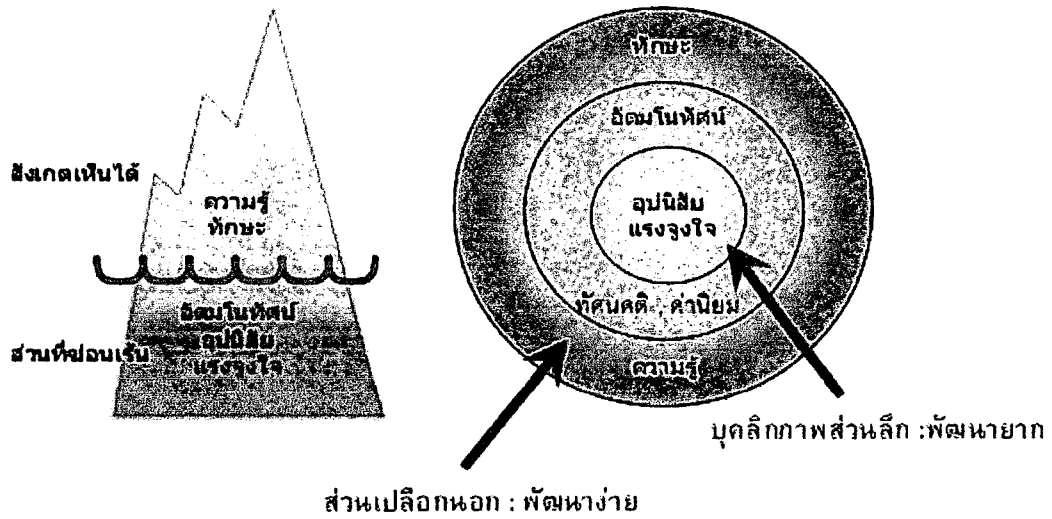
6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านใช้วิยะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายหรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

ซึ่งคุณลักษณะพื้นฐานทั้ง 6 ประการดังกล่าวสามารถเปรียบเทียบกับทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งได้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา : McClelland, D.C. (1973)



ภาพที่ 2.3 แสดงสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคล

ที่มา : Lyle M. Spencer, JR. and Signe M. Spencer (1993)

จากแผนภาพที่ 2.2 และภาพที่ 2.3 คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งเป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในตัวตน และส่วนนของทักษะ คือ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนสังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่มีมากกว่า สังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวัวปัญญาของบุคคล อย่างไรก็ตามองค์ความรู้ และทักษะที่มีอยู่ของบุคคล ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคลที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้

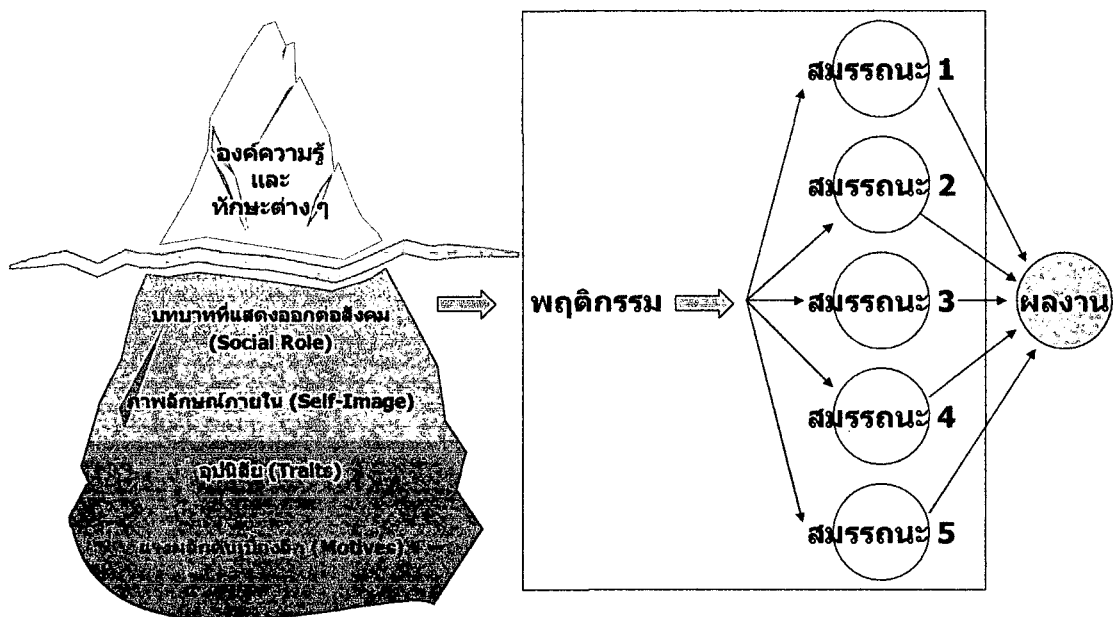
เมื่อรวมส่วนของน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำกับใต้น้ำเข้าด้วยกัน ทำให้พบว่าสมรรถนะจะประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคลหรือเจตคติ (Attribute) ซึ่งโดยนัยนี้ จึงสามารถจัดแบ่งสมรรถนะได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) อันหมายถึงความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ 2) สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) อันหมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกัน

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่ 2.2 ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองไม่เห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล ที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน เป็นการแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลมีสมรรถนะหรือพฤติกรรมในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล (กระทรวงมหาดไทย, 2549 : 5) ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.4

**คุณลักษณะของบุคคล**



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้ เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลิตผลสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ตามแนวคิดของแมคคลีแลนด้องค์ประกอบของสมรรถนะ (Competency) มี 5 ส่วนคือ

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
- 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

#### Hard Skill vs. Soft Skill

จะเห็นว่า ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะนั้น ถือเป็นส่วนที่แต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก โดยอาศัยการค้นคว้าทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ (Skill) ทั้งสองส่วนนี้ มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า "Hard Skills"

ในส่วน Self-concept (อันเป็นทัศนคติ ค่านิยม และความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง) Trait (บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละคน) และ Motive (แรงจูงใจ หรือ แรงขับเคลื่อนภายในของแต่ละบุคคล) สิ่งเหล่านี้จะพัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งนักวิชาการเรียกว่า “Soft Skills” เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

เดวิด ซี แมคเคิลเลนด์ พบว่า สมรรถนะแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้ในงานที่ตนทำอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ทำให้บุคคลคนนั้นแตกต่างจากผู้อื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลคนนั้นมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ บางคนถึงกับถือว่า ความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2) สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นไปที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน นักวิชาการจำนวนมากสนใจและให้ความสำคัญกับกลุ่มนี้มาก

**สมรรถนะองค์การอย่างยั่งยืน**

สมรรถนะขององค์การเป็นการจัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อกำหนดความสามารถในการดำเนินกิจกรรมขององค์การให้มีจุดเด่น มีความแตกต่าง เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือทำให้เกิดทุนทางสังคมผ่านกระบวนการรับรู้ทั้งของพนักงานและลูกค้าขององค์การ ส่งผลให้ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เช่น

- (1) ชื่อเสียงของบริษัท
- (2) นวัตกรรมด้านสินค้า/บริการ
- (3) ความสามารถด้านการบริการ
- (4) คุณภาพของสินค้าและบริการ
- (5) เทคโนโลยี
- (6) ทรัพยากรทางการเงิน
- (7) สมรรถนะหลัก

**ปัจจัยพื้นฐานการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน**

ปัจจัยพื้นฐานการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน ต้องอาศัยพื้นฐานปัจจัย 3 ด้าน สรุปคือ

- 1) องค์การและกระบวนการจัดการ

(1) การประสานงานและการบูรณาการ ความร่วมมือระหว่างกลุ่มและแผนกต่าง ๆ ในองค์การเป็นกุญแจสำคัญในความสำเร็จขององค์การ รวมถึงการแบ่งปันและการบูรณาการทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้เข้าถึงเป้าหมายจะเป็นพื้นฐานในการสร้างคุณค่าขององค์การ

(2) การเรียนรู้ขององค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และเป็นสิ่งที่กำหนดว่า องค์การจะเก็บรวบรวม จัดสรร อธิบายและตอบรับต่อการเก็บรวบรวม และการเปลี่ยนแปลงในสารสนเทศพื้นฐานของตลาดในสภาพแวดล้อมอย่างไร การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมอาจเกิดจากพื้นฐานลูกค้าเปลี่ยน การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ และการบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับ และรัฐบาล องค์การมีความจำเป็นต้องพัฒนาความเข้มแข็งของสมรรถนะ การตื่นตัว และการขยายตลาด

(3) การทบทวนองค์ประกอบ และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืน เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้ขั้นที่สอง และการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญในการผลิตสินค้าที่มีนวัตกรรม ซึ่งสมรรถนะด้านนวัตกรรมขององค์การจะเป็นสิ่งที่ตัดสินใจว่า องค์การจะมีปฏิกริยา และเรียนรู้จากสารสนเทศตลาดอย่างไร

2) ตำแหน่งทางการตลาด เป็นสินทรัพย์ขององค์การ ซึ่งส่วนมากเป็นสิ่งสามารถค้นหาได้จากตัวองค์การเอง เช่น

(1) สินทรัพย์ทางเทคโนโลยี

(2) สินทรัพย์ทางการเงิน

(3) สินทรัพย์ทางด้านชื่อเสียง

(4) สินทรัพย์ทางโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การสามารถเป็นสิ่งที่ตัดสินใจได้ว่าองค์การจะปฏิบัติงานอย่างไร สายการบังคับบัญชาขององค์การจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรม กระบวนการที่ทำในแต่ละวัน

3) แนวทางการดำเนินกิจกรรม

(1) แนวทางเสริมการจัดตั้งองค์การในระยะเริ่มแรกมักจะมาพร้อมกับการกำหนดทิศทางที่แน่นอน ซึ่งความแน่นอนและความมีเหตุผลนั้น จะทำให้องค์การสามารถดำรงคงอยู่ได้ในระยะยาว และจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสามารถตัดสินใจพัฒนาสมรรถนะขององค์การได้

(2) โอกาสทางเทคโนโลยี การพัฒนาเทคโนโลยีให้ทันเวลา สามารถตัดสินใจได้ว่า องค์การสามารถใช้โอกาสทางประโยชน์ หรือความสำเร็จจากความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างไร

**หลักเกณฑ์การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน**

หลักเกณฑ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนประกอบ

ด้วย 5 ประการ คือ

- (1) มีความพิเศษเป็นเอกลักษณ์ (Unique)
- (2) ยากต่อการทำเลียนแบบ (Difficult to Replicate)
- (3) เหนือชั้นกว่าคู่แข่ง (Superior to the Competition)
- (4) มีความยั่งยืน (Sustainable)
- (5) สามารถนำไปใช้ได้เหมาะสมในหลายสถานการณ์ (Applicable to

Multiple Situation)

แหล่งกำเนิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

- (1) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- (2) คุณภาพ (Quality)
- (3) นวัตกรรม (Innovation)
- (4) การสนองตอบต่อลูกค้า (Customer Responsiveness)

การสร้างคุณค่าของสมรรถนะองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

การสร้างสมรรถนะองค์การเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถดำเนินการ

ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าในหลายลักษณะ เช่น

- (1) คุณค่าด้านผู้นำองค์กร
- (2) คุณค่าด้านนวัตกรรม
- (3) คุณค่าด้านหน้าที่ขององค์กร/ธุรกิจ และระบบห่วงโซ่
- (4) คุณค่าด้านลูกค้า

ในขณะที่จิตพิพนธ์ พิชญธาดาพงศ์ (2548: 34) เสนอว่า องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วยฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์การ (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names & Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators)

จิตพิพนธ์ พิชญธาดาพงศ์ (2548: 34-37) ได้อธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ดังนี้

1) ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์การ (Competency Basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์การ สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน / กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

2) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน / สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

(1) ชื่อของสมรรถนะ (Competency Names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

(2) คำจำกัดความของสมรรถนะ (Competency Definition) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้น ๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้น ในแต่ละองค์การอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

4) ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Scale) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

(1) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 : พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 : พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 : พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 : พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 : พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือกรรมการผู้จัดการ

(2) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึง การกระทำปฏิบัติหรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบายวิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำ



ออกแบบสร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ทัศนคติ เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area: KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator: KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

#### 1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจ (สุทัศน์ น้าพูลสุขสันต์, 2547 : 2) มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคนคู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะซื้อหาได้ ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรดังนี้

- 1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะคือทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง
- 2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
- 3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร
- 4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
- 5) ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
- 6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 67) ระบุว่า สมรรถนะหรือ Competency มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวม ดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้อผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้น แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคคลในองค์การมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์การเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency) ในด้านการพัฒนาบุคคล จึงสรุปได้ดังนี้

1) การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน

2) การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

- 3) การพัฒนาฝีมืออบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
- 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล
- 5) การบริหารผลงาน (Performance management)
- 6) การบริหารคนเก่ง (Talent Management)
- 7) การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 8) การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

อเนกฉลาก สุทธิพันธ์ (2548 : 47) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะว่า สมรรถนะมีทั้งส่วนที่เหมือนและมีทั้งส่วนที่แตกต่างจากความสามารถทั่วไป คือในส่วนที่เหมือน ประกอบไปด้วยความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทักษะความชำนาญในการทำงานแต่ในส่วนที่แตกต่างกันคือ สักยภาพส่วนบุคคล อุปกรณ์ เครื่องมือที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน อำนาจการตัดสินใจที่เหมาะสมที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย ดังนั้นเหตุผลสำคัญที่ต้องมีการกำหนดสมรรถนะในการทำงานก็คือ

1) สมรรถนะคือคุณสมบัติที่สำคัญที่ทำให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งงานสามารถทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

- 2) เป็นแนวทางการ คัดเลือก พัฒนา โยกย้าย บุคลากร
- 3) เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน
- 4) ประเมินผลงานพนักงานอย่างเป็นธรรม
- 5) ป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดจากการทำงาน
- 6) สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าสมรรถนะนั้นมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล

การดำเนินงานขององค์กร และมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานบุคคลขององค์กร โดยที่สมรรถนะมีผลทำให้การดำเนินภารกิจบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.5 ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่ม / สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

เดวิด ซี แมคเคลเลนด ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ

หรือต้องมีความพยายามสูงมาก บุคคลจำพวกนี้คือ บุคคลที่มีพรสวรรค์ บุคคลที่เป็นมืออาชีพ เป็นต้น

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

3) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น จะเห็นว่า ข้อ 2 และ 3 จะคล้าย ๆ กัน เพราะข้อ 2 นั้นเน้นเรื่องสิ่งที่ถือเป็นเรื่องที่ต้องรู้ในงานนั้น ๆ เช่น วิศวกรต้องเก่งทางการคำนวณ ส่วนข้อ 3 นั้นมองในเชิงความแตกต่างกันของเรื่องที่ต้องรู้ เช่น วิศวกรนั้น ๆ (ต้องเก่งในเรื่องการคำนวณ แน่ ๆ) ใช้การคำนวณไปทางด้านใด เช่น ทางการสำรวจ ทางไฟฟ้า เป็นต้น ดังนั้นเมื่อมองในมุม HR แล้ว จึงรวมสองตัวเข้าด้วยกัน เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้าที่องค์กรอยากได้ ย่อมต้องเก่งคำนวณและใช้การคำนวณไปในเชิงไฟฟ้า

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น เมื่อนำข้อ 2 และ 3 มาเปรียบเทียบกับข้อ 4 แล้ว จะเห็นว่า นอกจากวิศวกรไฟฟ้าจะเก่งด้านการคำนวณแล้ว ต้องใช้การคำนวณไปในทางไฟฟ้า นอกจากนั้นยังมองไปในทางความรู้ส่วนบุคคลที่ใช้ไปทำหน้าที่หนึ่ง ๆ (Job) ในแผนกหนึ่ง ๆ (Function) แต่ในเวลาเดียวกัน แผนกนั้น ๆ มันต้องมีสมรรถนะกลุ่มหนึ่งที่ทุกคนต้องมีเหมือนกัน เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม การประสานงาน ความซื่อสัตย์ เป็นต้น กลุ่มนี้จึงเรียกว่า สมรรถนะหลัก

5) สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

เคอร์สเตด (Kierstead, 1998: 65) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มหลักคือ

1) สมรรถนะฐานงาน (Job-based Competency or Area Competency) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือในหน้าที่การงาน

2) สมรรถนะฐานบุคคล (Personal-based Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะทั่วไปที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานนั้นได้ดี

นอกจากนี้เคอร์สเตด (Kierstead, 1998: 65) ยังแบ่งสมรรถนะ 2 กลุ่มหลักดังกล่าวออกเป็นสมรรถนะย่อยดังต่อไปนี้ คือ

1) สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Competency) หรือเรียกว่าสมรรถนะฐานงาน (Job-based Competency or Area Competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีนหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ เป็นต้น

2) สมรรถนะของบุคคล (Personal-based Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงานหรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การมีจิตบริการ (Service Mind) การตั้งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (Functional Competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) การควบคุมตนเอง (Self Control) เป็นต้น

แมคลาแกน (McLagan, 1973: 40-47) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามมุมมองต่าง ๆ ที่รวมทั้งมุมมองจิตความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน สามารถจำแนกประเภทสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้คือ

1) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2) สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3) สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการมุ่งมั่นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือ จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

อากรณี ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 33) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์การที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของบุคคลในองค์การโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์การมีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ สมรรถนะประเภทนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์การ

2) สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกัน

ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role- Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหารงานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคคลในองค์กรจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3) สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job – Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางวิศวกรรม นักบัญชีควรต้องมีความรู้ทางด้านบัญชี เป็นต้น หน้าที่งานที่ต่างกัน ความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกสมรรถนะชนิดนี้ที่เรียกว่า Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าสมรรถนะชนิดนี้เป็นสมรรถนะเฉพาะบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง ตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย แม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น จะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

เทือน ทองแก้ว ( 2550 ) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน ( Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5) สมรรถนะในงาน ( Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ จะพิจารณาจากหลักการที่ยึดเป้าหมายขององค์กรและบทบาทตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งมีด้วยกัน 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competency of Corporation) จะถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความรู้

ทักษะ คุณลักษณะ ตลอดจนบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานบรรลุสู่ความสำเร็จ

2) สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Professional Competency or Role Competency) เป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการบริหารจัดการในตำแหน่งความรับผิดชอบ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่บุคคลที่เข้ามาสู่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติภารกิจบรรลุผลตามมาตรฐานของตำแหน่งที่ถูกกำหนดไว้ และ

3) สมรรถนะในตำแหน่งหน้าที่ (Functional competency or Job Competency) เป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่ต่างกัน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างที่ทำให้สามารถทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่า จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกันของบุคคล

### 1.6 ระดับของสมรรถนะ

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Scale) หมายถึง ระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ (ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2548 : 35-36 )

1) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับโครงสร้างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของตามลำดับชั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถหรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 : พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 : พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 : พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 : พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 : พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือกรรมการผู้จัดการ

จุดเด่นของการแบ่งระดับความสามารถตามลำดับโครงสร้างตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ความน่าเชื่อถือในงานมากขึ้น เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับสมรรถนะ

จุดอ่อนของการแบ่งระดับความสามารถแบบนี้ไม่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่มีลักษณะตามลำดับชั้นการบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat Organization)

2) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือระดับ 5 ระดับก็ได้



L1 Beginner มีความรู้และทักษะในขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานประจำวันตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ และงานที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อน รวบรวมข้อมูล ปัญหา อุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถใช้คำแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เกี่ยวข้องได้

L2 Well-trained มีความรู้และทักษะในปัจจัยต่าง ๆ ในรายละเอียด สามารถนำความรู้และทักษะที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม อธิบาย / สอน สาคิงานของตนให้ผู้อื่นได้ รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเบื้องต้นได้

L3 Experienced มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนได้ สามารถนำมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างเสริมผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น สามารถวางแผน ควบคุม ติดตามงาน และให้คำปรึกษาแนะนำกับผู้ที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรได้

L4 Advanced มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนสูง สามารถนำมาประยุกต์ใช้งานวิชาการ วางแผน การให้คำปรึกษาแนะนำภายนอกองค์กรได้ อธิบายภาพรวมของหน่วยงานและสามารถกำหนด/พัฒนารูปแบบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ รวบรวม / ประยุกต์ใช้กระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ รวมทั้งถ่ายทอดแผนงานเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กรได้

L5 Expert มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญระดับสูง สามารถคิดในเชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย ประเมิน คาดการณ์แนวโน้ม การคิดค้นสร้างนวัตกรรม ถ่ายทอดกลยุทธ์การปฏิบัติ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษา / คณะกรรมการระดับองค์กรวิชาชีพทั้งภายในประเทศ และ/หรือนานาชาติ

การกำหนดระดับสมรรถนะดังกล่าวนี้ มักจะมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ตัวอย่าง เช่น ระดับสมรรถนะในการเริ่มต้น (Beginner) มีพฤติกรรมบ่งชี้คือ แสดงถึงความพยายามในการทำงานและสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนเองโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ส่วนระดับชำนาญการ (Expert) มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ การมีความสามารถพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548: 33-34) กล่าวว่า ระดับความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป ทั้งนี้การเขียนรายละเอียดของพฤติกรรมจะกำหนดแยกตามบทบาทของแต่ละตำแหน่ง โดยจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับได้แก่

1) Basic Level **ขั้นเรียนรู้:** การเริ่มต้นฝึกหัดซึ่งสามารถปฏิบัติงานได้โดยต้องอยู่ภายใต้กรอบ หรือแนวทางที่กำหนดขึ้น หรือเป็นสถานการณ์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนได้

2) Doing Level **ขั้นปฏิบัติ:** การแสดงพฤติกรรมที่กำหนดขึ้นได้ด้วยตนเองหรือช่วยเหลือสมาชิกในทีมให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3) Developing Level **ขั้นพัฒนา:** ความสามารถในการนำสมาชิกในทีม รวมถึงการออกแบบและคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์และเป้าหมายของทีมงาน

4) Advanced Level **ขั้นก้าวหน้า:** การคิดวิเคราะห์และนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงาน และความสามารถในการสอนผู้อื่นให้สามารถแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ ได้ตามที่กำหนด

5) Expert Level **ขั้นผู้เชี่ยวชาญ:** การมุ่งเน้นกลยุทธ์และแผนงานในระดับองค์การ รวมถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงแนวทางหรือขั้นตอน

เทือน ทองแก้ว (2550) กล่าวว่า ระดับของสมรรถนะหมายถึงระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. แบบกำหนดเป็นสเกล (Scale) สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะแตกต่างกันตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency Scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจระดับความสามารถ ไว้ 5 ระดับคือ

1. ระดับเริ่มต้น (Beginner) คือมีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง (Novice) คือสามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง (Intermediate) คือสามารถนำความรู้ทักษะมาใช้ให้เป็นรูปธรรม
4. ระดับมีความรู้สูง (Advance) คือสามารถแปลงทฤษฎีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับความเชี่ยวชาญ (Expert) คือสามารถกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

2. แบบไม่กำหนดเป็นสเกล เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้ลึกหรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

ดังนั้น การกำหนดระดับของสมรรถนะจึงมี 2 ประเภทคือ แบบเป็นสเกลและแบบไม่เป็นสเกล โดยที่ระดับของสมรรถนะที่เป็นสเกลแบ่งเป็น 5 ระดับ ส่วนแบบที่ไม่เป็นสเกลเป็นลักษณะของพฤติกรรมเชิงความรู้ลึกหรือเจตคติ

### 1.7 ตัวแบบสมรรถนะ

“สมรรถนะ” อาจมองเป็นเรื่องใหม่ เพราะหลายคนยังไม่แน่ใจ ยังไม่ทราบว่าคืออะไรกันแน่ ความจริงแล้ว หากพิจารณาจากองค์ประกอบ 2 ประการข้างต้นจะพบว่าทุกองค์การหรือทุกหน่วยงานของรัฐต่างต้องมี “สมรรถนะ” ของตนเองอยู่บ้างแล้ว เพียงแต่ที่ผ่านมาองค์การได้ให้ความสำคัญกับ “สมรรถนะ” องค์การมาน้อยเพียงใด จวบจนกระทั่งมีแรงผลักดันจากรัฐบาลที่กำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ และนโยบายรัฐบาลที่พยายามชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การภาครัฐอย่างมาก ทำให้องค์การไม่เพียงต้องเข้าสู่การแข่งขันกับองค์การอื่น หรือแข่งขันกับตัวเองเพื่อสร้างความเป็นเลิศ สร้างความศรัทธาให้กับผู้รับบริการและแก่ประชาชนในสังคม แต่ยังเกี่ยวกับกิจกรรมความสัมพันธ์กับองค์การภาครัฐและภาคเอกชนระหว่างประเทศ เพื่อรู้เท่าทันสามารถจัดการในเชิงรุกได้ เมื่อสภาพแวดล้อมบีบบังคับให้องค์การต้องเพิ่มความรับผิดชอบดังกล่าว องค์การสาธารณะต่าง ๆ จึงต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ องค์การจึงต้องกลับไปวิเคราะห์และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การมากขึ้น เมื่อองค์การได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนกระทั่งสามารถกำหนดตำแหน่งของตนเองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างชัดเจน จะทำให้องค์การมีทิศทาง วัตถุประสงค์ พันธกิจที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในยุคการเปลี่ยนแปลง แต่การจะบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและวัตถุประสงค์ได้อย่างดียิ่งขึ้น องค์การจะต้องมี “สมรรถนะ” ที่เป็นเลิศและต้องเป็น “สมรรถนะองค์การ” ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของพันธกิจและวัตถุประสงค์องค์การ ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องกำหนด “ตัวแบบสมรรถนะ” ซึ่งเป็น “ตัวแบบสมรรถนะ” ทางเลือกที่เหมาะสม กล่าวคือ องค์การต้องพิจารณาว่าการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวัตถุประสงค์นั้น ๆ ต้องใช้คนประเภทใด บุคคลเหล่านั้นต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดอย่างไร ตลอดจนมีรูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์การ บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ขององค์การและส่วนรวม อีกทั้งต้องสร้างหลักกติกาคือ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติให้มีบุคคลอย่างไร บุคคลจึงมีคุณลักษณะที่ทำให้เกิดผลงานหรือพฤติกรรมองค์การที่มุ่งหวัง ซึ่ง “ตัวแบบสมรรถนะ” ดังกล่าว ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก ไม่มีไม่ได้ หากองค์การไม่มีก็ไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนั้น สมรรถนะเหล่านี้จึงมีความจำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานที่ทำให้ให้องค์การมีผลการดำเนินงานที่แตกต่างหรือมีความเป็นเลิศกว่าหน่วยงานอื่น (ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย, 2549: 5-6)

โดยทั่วไป “ตัวแบบสมรรถนะ” ในองค์การมีอยู่ 2 ประเภท (โดยไม่รวมสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นความสามารถหรือทักษะเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งเป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นโดยตัวบุคคล

แต่ ณ ที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะสมรรถนะหลักเท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย และการอภิปรายผล)

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ “สมรรถนะหลัก” ขององค์การที่ต้องมี ในงานทุกตำแหน่ง องค์การที่มีความแตกต่างและมีความได้เปรียบ หรือต้องการสร้างความเป็นเลิศให้กับหน่วยงานของตน มักจะกำหนดค่านิยมหลักขึ้นในองค์การ ค่านิยมในองค์การมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ พฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การต่อสังคม ฉะนั้นค่านิยมที่เป็นพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การแสดงออกในการให้บริการ การปฏิบัติงาน หรือการบริหารงาน และการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมขององค์การ ค่านิยมเป็นสิ่งที่แสดงความคิดโดยรวมขององค์การ ดังนั้นองค์การจะดีหรือไม่จะประสบผลสำเร็จเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกของคนในองค์การซึ่งสะท้อนเป็นค่านิยมร่วมขององค์การ

ในการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ จึงมักนิยามกำหนดเป็น “ค่านิยมหลัก” (Core Values) ซึ่งจะต้องเป็นค่านิยมที่ถาวร สมาชิกทุกคนจะต้องน้อมนำเอา “ค่านิยมหลัก” นั้นเข้าไปสำนึกเป็นทัศนคติของคนทำงาน เพื่อแสดงออกต่อผู้รับบริการและต่อสังคมโดยรวม ค่านิยมหลักที่องค์การทางสังคมหรือองค์การสาธารณะต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ คือ

1) ค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต องค์การเพื่อสังคม ที่ไม่ใช่เรื่องส่วนบุคคล หรือประโยชน์ของบุคคลใดหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่ยึดมั่นหลักการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและตัดสินใจปัญหาทุกกรณีบนพื้นฐานของผลประโยชน์ส่วนรวม ไม่ใช่อำนาจขององค์การเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับบุคคลบางกลุ่ม องค์การต้องมีหลักการนี้อย่างชัดเจน และแสดงออกในรูปแบบของนโยบายและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักการนั้นตลอดเวลาและต่อเนื่อง

2) ความสามารถในการบริหารอย่างมืออาชีพ ความเป็นมืออาชีพมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดให้กับองค์การ ทำให้การบริหารงานมีมาตรฐานสูง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างต่อเนื่องในกลุ่มสมาชิก ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ความเป็นมืออาชีพจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีการวิจัยและพัฒนาที่สามารถเลือกใช้ประโยชน์จากประสบการณ์ของบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรม และพัฒนาเป็นอย่างดี ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้ค้นพบแนวทางการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพการทำงานและผลสำเร็จให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี

3) วัฒนธรรมความคิดเห็นหรือทัศนคติ เป็นสิ่งสำคัญที่องค์การต้องปลูกฝังกับบุคคลในองค์การ การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการ

แบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ แสดงให้ผู้รับบริการได้รับรู้และเข้าใจในภารกิจหน้าที่ขององค์กร ในงานประจำที่องค์กรดำเนินการ ตลอดจนวิธีคิดและการตัดสินใจขององค์กร และสามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมได้ตลอดเวลา เพื่อป้องกันความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งนี้ องค์กรต้องมีการสำรวจและประเมินพฤติกรรมองค์กรอยู่ตลอดเวลา

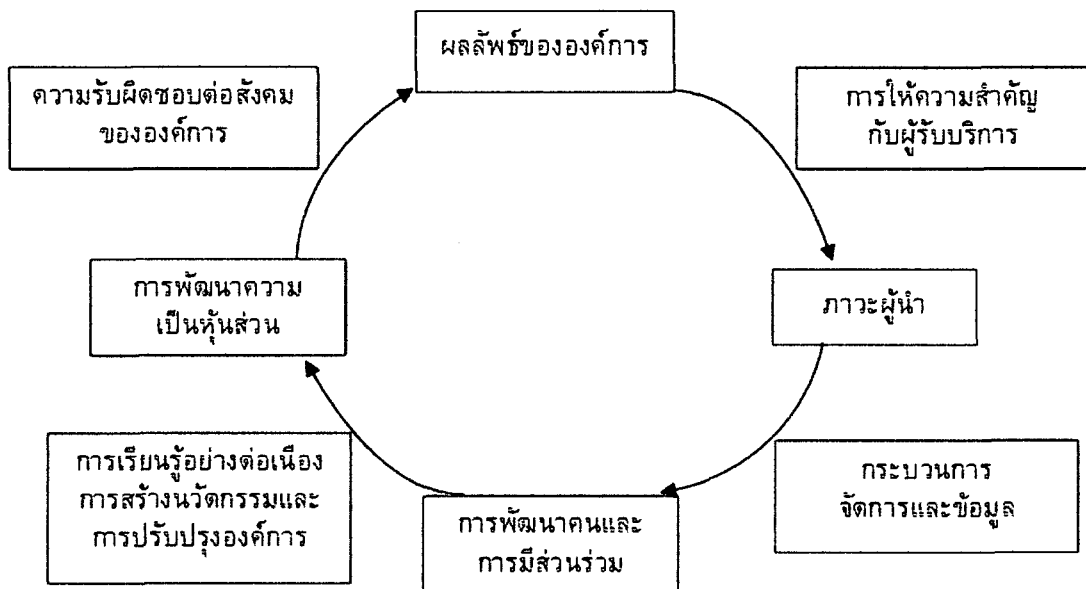
“ค่านิยมหลัก” เหล่านี้เชื่อมโยงกับ “สมรรถนะหลัก” ขององค์กร เพราะเมื่อองค์กรกำหนด “ค่านิยมหลัก” ขององค์กร เพราะเมื่อองค์กรกำหนด “ค่านิยมหลัก” ขององค์กร เป็นไปตาม 3 ประเด็นที่กล่าวถึงข้างต้นหรือนอกเหนือจากนี้ องค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรภายใน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้มีแนวคิด หลักการ พฤติกรรม และความเชี่ยวชาญความสามารถให้เป็นที่ตามนั้น จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ พัฒนา และขัดเกลาปลูกฝัง “สมรรถนะ” ให้กับบุคลากรตลอดเวลาของการประกอบอาชีพนั้น หน่วยงานสามารถประเมินประสิทธิภาพของผลงานจาก “สมรรถนะ” ที่เกี่ยวข้องได้ ดังนั้นองค์กรจะมี “สมรรถนะหลัก” ที่สมาชิกทุกคนต่างมีวัฒนธรรมหรือค่านิยมร่วมกันที่ถาวร

ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลง องค์กรจำเป็นต้องสร้างความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขันให้ทันกับนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งทำให้องค์กรต้องมีการปรับปรุงกระบวนการบริหาร มีการเคลื่อนไหวทางด้านเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และพยายามสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร ความเป็นเลิศขององค์กรวัดได้จากผลงานที่ทำให้ผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร(ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งรายบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากองค์กร เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ บุคลากร องค์กรทางสังคม หน่วยงานอื่น ๆ) มีความพึงพอใจมากที่สุด (ศิริรัตน์ ชุณหาศลัย, 2549: 5-6)

การสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร อาจนำแนวคิดหรือเครื่องมือการสร้างคุณภาพของการจัดการอันใดอันหนึ่งเข้ามาใช้ เช่น ตัวแบบการประกันคุณภาพการบริหารของ Malcolm Baldrige หรือตัวแบบ TQM หรือตัวแบบของ The Europe Foundation for Quality Management (EFQM) เป็นต้น ไม่ว่าจะนำแนวคิดหรือตัวแบบใดมาใช้ องค์กรต้องกำหนดสมรรถนะองค์กรให้สอดคล้องแนวคิดหรือตัวแบบเหล่านั้นเสมอ

EFQM เป็นตัวแบบการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กรมีความได้เปรียบและมีผลดีต่อการพัฒนา ตัวแบบ EFQM มีพื้นฐานแนวคิดของความเป็นเลิศดังนี้

ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM ประกอบด้วยเกณฑ์องค์ประกอบดังนี้



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบความเป็นเลิศ EFQM

ที่มา : ศิริรัตน์ ชูณหาศลัย (2545: 8)

ความสำเร็จที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กรต้องอาศัย ความสนใจ เอาใจใส่ของ ผู้นำและการยอมรับแนวคิดหรือหลักการนี้ของผู้นำ การเริ่มกระบวนการสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศต้องสร้างความเข้าใจร่วมกันของทีมทำงาน ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจในแต่ละองค์ประกอบของ ตัวแบบ EFQM ดังนี้

1) การมุ่งผลลัพธ์ของงาน ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะต้องมีความกะทัดรัด ยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว สม่่าเสมอ ความเป็นเลิศขององค์กร วัดและประเมินได้จากความต้องการ และความมุ่งหวังของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และจากการติดตามผลการดำเนินงานและการทบทวนผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมได้จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ข้อมูลเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน นโยบาย กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวางแผนการทำงานในระยะสั้นและระยะยาว นอกจากนี้ข้อมูลยังมีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อความสำเร็จอย่างสมดุลระหว่างการตอบสนองต่อเป้าหมายและ องค์กรและความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

2) การให้ความสำคัญกับการบริการ ความเป็นเลิศในองค์กร จะสร้างคุณค่าที่สำคัญให้กับผู้รับบริการ ซึ่งต้องการผลิตและการบริการที่มีคุณภาพจากองค์กร ผู้รับบริการจะมีความภักดี ผูกพันกับองค์กรต่อเมื่อความคาดหวังและความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง

องค์การต้องจำแนกกลุ่มผู้รับบริการที่จะมีขึ้นในอนาคต และเตรียมการเพื่อตอบสนองสิ่งเหล่านี้  
องค์การต้องมีการติดตามและทบทวนเพื่อการปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองความต้องการของ  
ผู้รับบริการได้ถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และมีการรักษาความสัมพันธ์อันเป็นเลิศกับ  
ผู้รับบริการ

3) ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การสูง องค์การ  
จะต้องมีผู้นำที่มีความเอาใจใส่ในการสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ซึ่งจะต้องมีการสื่อสาร  
ทิศทางนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน ผู้นำระดับสูงสุดจะต้องทำทุกวิถีทางเพื่อสร้าง  
แรงบันดาลใจ และแรงจูงใจ ให้กับผู้นำทุกระดับเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรทุกคน  
ในองค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องสร้างค่านิยม จรรยาบรรณ วัฒนธรรม และโครงสร้างค่านิยมมาภิบาล  
ให้เกิดขึ้นในองค์การ ที่สามารถสร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับ  
ผู้รับบริการ การจะนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศได้ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องและทำงานร่วมไปกับกลุ่มเหล่านั้น เพื่อปรับปรุงองค์การโดยการกำหนดเป้าหมายที่จะ  
สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ความเชื่อมั่น และความมุ่งมั่นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ขณะเดียวกัน  
ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการขับเคลื่อนองค์การสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว  
ภายใต้ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก โดยนำพาสมาชิกในองค์การไปพร้อม ๆ กัน

4) กระบวนการจัดการและข้อมูล ความเป็นเลิศขององค์การ ต้องมีระบบบริหาร  
จัดการที่มีประสิทธิภาพที่สร้างขึ้นเพื่อตอบสนองและให้บริการแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์การ  
ทั้งนโยบาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผน และวิธีการปฏิบัติงานจะต้องมีความสอดคล้องอย่างบูรณ  
การกับระบบและกระบวนการดำเนินงานในองค์การ กระบวนการบริหารงานจะต้องมี  
ประสิทธิภาพในการนำไปปฏิบัติ การบริหารและการปรับปรุงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน  
การตัดสินใจจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายและผลงานในปัจจุบันขององค์การ  
และเกี่ยวข้องกับความสามารถและสมรรถนะขององค์การ ความมุ่งมั่นและความต้องการของผู้ที่  
เกี่ยวข้อง และมีการเปรียบเทียบกับผลงานของหน่วยงานอื่น องค์การต้องมีการศึกษาและระบุถึง  
ปัจจัยเสี่ยงต่อผลการทำงานขององค์การ องค์การจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการอย่างมืออาชีพที่ต้อง  
มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก มีมาตรฐานในการป้องกันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม และมี  
มาตรการในการสร้างความเชื่อมั่นและแรงจูงใจให้กับคนในองค์การ

5) การพัฒนาคนและการมีส่วนร่วม องค์การที่เป็นเลิศต้องสามารถกำหนด  
สมรรถนะที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคตที่จะนำไปดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย นโยบาย  
และแผนขององค์การได้ ทั้งนี้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การรับสมัคร จัดหา และ  
บรรจุคนเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับสมรรถนะขององค์การอย่างเหมาะสม และต้องมีการ

ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อเตรียมคนรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์ในองค์กรและใช้ความรู้ของบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุด ขณะเดียวกันต้องดูแล รักษาให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการผูกพันต่อองค์กรต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้เกิดความรัก ความศรัทธากับบุคลากร

6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์กร ความเป็นเลิศขององค์กร เป็นการทำงานที่มีความท้าทายและจะต้องมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้จะต้องเรียนทั้งจากกิจกรรมและผลงานขององค์กรและจากองค์กรหรือบุคคลอื่น จะต้องมีการเปรียบเทียบคุณภาพ (Benchmark) ทั้งที่กำหนดขึ้นเองและนำขององค์กรอื่นมาประยุกต์ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร มีการระวังรักษาข้อมูลและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอย่างดีและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมอย่างเหมาะสม

7) การพัฒนาความเป็นหุ้นส่วน องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นความสำเร็จที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน มีผลประโยชน์ร่วมกัน ดังเช่นการเป็นหุ้นส่วนกัน ดังนั้นองค์กรอาจต้องมองหาความเป็นหุ้นส่วนอาจมากับผู้รับบริการ สังคมเจ้าของงบประมาณ และคู่แข่ง ฯลฯ ซึ่งองค์กรจะต้องกำหนดประโยชน์ที่ควรจะมีร่วมกัน เพื่อให้สัมพันธภาพระหว่างกันมีความชัดเจน มีความไว้วางใจต่อกัน เปิดเผย และเคารพต่อกัน

8) ความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีกฎ ระเบียบ กติกาที่เป็นกรอบของการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสอดคล้องกับการพัฒนาสังคม องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีแนวทางการสร้างความมีจริยธรรม จรรยาบรรณที่โปร่งใส และตรวจสอบผลงานขององค์กรได้ ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของระบบนิเวศวิทยาทั้งปัจจุบันและอนาคต ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะแสดงออกที่ค่านิยมขององค์กรซึ่งต้องสอดคล้องกับกฎระเบียบขององค์กร สังคม ชุมชนและประเทศ ขณะเดียวกันต้องดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร องค์กรที่แสวงหาความเป็นเลิศจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อสังคมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การสร้างองค์กรเพื่อความเป็นเลิศต้องให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างความเข้าใจในแนวคิดและหลักการที่จะนำมาใช้เพื่อสร้างความเป็นเลิศร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการและใช้ในการประเมินผล

ตัวอย่างสมรรถนะหลักขององค์กรในประเทศไทย เช่น



สมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนถูกกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยในบางครั้งก็จะต้องพิจารณาตัดสินตอนบางอย่างที่ไม่จำเป็นทิ้งไปบ้างเพื่อรังสรรค์งานที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างแท้จริง

2) การบริการที่ดี (Service Mind) เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ในสภาวะการณ์ปัจจุบันประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นที่จะต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) เป็นความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยเพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลก (World Net) มีประสิทธิภาพทำให้ประชาชนในทุกส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

4) จริยธรรม (Integrity) เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วัฒมาคานธี รัฐบุรุษของโลกชาวอินเดียได้กล่าวไว้ว่า “คุณธรรม คือ คุณงามความดี ซึ่งจะมีป็นยงและยิ่งใหญ่อยู่ในประวัติบุคคลก็ต่อเมื่อกาลเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ คุณธรรมของคนดีที่ต้องมีก็คือ เป็นผู้สร้าง มิใช่เป็นผู้ทำลาย และเป็นผู้สนับสนุน มิใช่ผู้ขัดขวาง ผู้ขาดคุณธรรมพื้นฐานดังกล่าวนี้หาใช่คนดีที่สังคมต้องการไม่ ผู้ใดได้ผ่านการพิสูจน์มาดีแล้ว ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นรัฐบุรุษเอกของโลก” คุณธรรม จริยธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ของข้าราชการที่ดี

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การในฐานะเป็นสมาชิกในทีมในการแข่งขันฟุตบอลโลกที่ผ่านมา ทีมฟุตบอลทีมชาติบราซิลได้ชื่อว่าเป็นทีมที่เล่นเกมรุกได้ดีเลิศ แต่พลังของทีมที่ประสบความสำเร็จคือเป็นทีมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการเล่นที่เป็นกลุ่มก้อน แข็งแกร่งทั้งในด้านการรับและการรุก หากเปรียบเทียบกับการทำงานแล้วก็คือ “การทำงานร่วมกันเป็นทีม” รับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยทีมงานนั่นเอง

กรอบสมรรถนะหลัก จะมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความสามารถในการเชิงการวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - (1) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่มีตัวแปรหลากหลายลักษณะ
  - (2) การคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจเช่นเดียวกัน
  - (3) การสร้างกรอบความคิดในเชิงวิเคราะห์
- 2) ความสามารถในการเชิงการจัดการ ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - (1) การวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์
  - (2) การวิเคราะห์และวัดประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน
  - (3) การกำหนด และแตกย่อยเป้าหมายการทำงานไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- 3) ความสามารถเพื่อตอบสนองปัจจัยความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - (1) การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง
  - (2) การเป็นผู้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง
- 4) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - (1) ความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงความคิด
  - (2) ความสามารถในการประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จของงาน
  - (3) ความตระหนักและเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะของวัฒนธรรมขององค์การ
  - (4) การเป็นผู้นำ
  - (5) การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (ความสามารถในการเขียน)
- 5) คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - (1) คุณลักษณะที่มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ
  - (2) คุณลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม

(3) คุณลักษณะที่ยึดถือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

(4) คุณลักษณะที่ทำงานอย่างมั่นคงภายใต้สภาวะกดดัน

### 1.8 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 65) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1) ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนาน ๆ พนักงานหรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3) เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

(1) การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

(2) การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่อง

อะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

(3) การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

(4) การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแ่ๆมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ชื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

(5) การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่สมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

(2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5) การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

(1) ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

(2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาก็เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

## สมรรถนะในการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบ ธุรกิจประกันภัย

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ได้กำหนดสมรรถนะในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง สมรรถนะหลัก (ความสามารถหลัก) ในการทำงานที่สำนักงานต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานปี 2552 จะประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ สำหรับพนักงานทุกคน คือ

(1) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity หรือ ING) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมและจริยธรรม โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) การสร้างความพึงพอใจ (Service Minded หรือ SM) หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริง และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งโดยมุ่งสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีและยึดประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก

(3) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking หรือ ST) หมายถึง ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ของบริษัท

(4) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Drive for result หรือ DR) หมายถึง ความตั้งใจและความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงอยู่เสมอ รวมถึงการกระทำ การต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็นขององค์กร

(5) การทำงานเป็นทีม (Team Spirit หรือ TS) หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสามัคคี ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานหรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

องค์กรให้เพิ่มสมรรถนะอีก 1 สมรรถนะ สำหรับพนักงานระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป

(6) สภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership หรือ LS) หมายถึง การมีความตั้งใจที่เป็นผู้นำทีม โดยใช้กลยุทธ์ในการสนับสนุนทีมเพื่อให้เกิด morale และ productivity ฟังความคิดเห็นของทีม ตลอดจนทำให้แน่ใจได้ว่าเป้าประสงค์ของทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

2) สมรรถนะในการทำงานประจำสายงาน (Functional Competencies) หมายถึงสมรรถนะในการทำงาน (ความสามารถในหน้าที่) ประจำสายงานที่กำหนดเพื่อให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งในงานนั้น ๆ ได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมพึงประสงค์ในตำแหน่งงานนั้น จะประกอบไปด้วยความหลากหลายตามลักษณะในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งอาจเหมือนกันหรือไม่เหมือนกันก็ได้ ซึ่งจะเน้นจากลักษณะของงานว่าควรจะให้มีความประพฤติเช่นไรสำหรับการปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ กำหนดให้พนักงานแต่ละคนมีสมรรถนะประจำสายงานคนละ 3 สมรรถนะ สมรรถนะประจำสายงานมีทั้งหมด 16 สมรรถนะด้วยกัน คือ

(1) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility หรือ FLX) หมายถึง พฤติกรรมในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

(2) ความเข้าใจเชิงธุรกิจ (Business Acumen หรือ BA) ความสามารถในการใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กร หรือภาพรวมทั้งหมดเชิงธุรกิจขององค์กรมาปรับปรุง และบริหารจัดการให้องค์กรมีผลประกอบการและผลกำไรที่ดี รวมถึงการเพื่อให้สามารถพัฒนาธุรกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

(3) การคิดเชิงภาพรวม (Conceptual Thinking หรือ CT) ความเข้าใจในสถานการณ์ประเด็น ปัญหา โดยนำภาพย่อยมาประกอบกัน เป็นรูปแบบ มองในภาพรวม ตลอดจนถึงการมองความเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์ที่อาจจะไม่สามารถเห็นได้เด่นชัด สามารถที่จะจำแนกปัญหาที่มีความซับซ้อน

(4) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking หรือ AT) ความเข้าใจสถานการณ์ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อย ๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยรู้ถึงสาเหตุ และผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

(5) การเน้นความถูกต้องของงาน (Concern for Order หรือ CO) พฤติกรรมหรืออุปนิสัยที่มุ่งตรวจสอบรายละเอียดในงานให้ถูกต้อง ชัดเจน ครบถ้วน และมีคุณภาพ ตลอดจน

ข้อบกพร่องและความผิดปกติต่าง ๆ ในงานเพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ของตำแหน่งงานหน่วยงาน หรือองค์การ โดยรวม

(6) การสื่อสารโน้มน้าวใจ (Impact and Influence หรือ IMP) การใช้วาทศิลป์ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสื่อสารเจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใด ๆ ตามที่ตนประสงค์

(7) การสืบหาข้อมูล (Information Seeking หรือ INF) ความต้องการและความสนใจใฝ่รู้ในเรื่องราวประเด็น ปัญหา และความเป็นมาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการซักถามสืบเสาะ ค้นหาหาข้อมูล รวมถึงการวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ละเอียดย ครบถ้วน และเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

(8) การสร้างสายสัมพันธ์ (Relationship Building หรือ RB) การผูกมิตรสร้างความสัมพันธ์ รวมทั้งดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้อื่น อาจจะเป็นรายบุคคลหรืออาจพัฒนาจนถึงระดับที่เป็นเครือข่ายผู้คนจำนวนมาก

(9) การแก้ปัญหาและสร้างโอกาส (Initiative หรือ INT) การตระหนักหรือเล็งเห็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาส หรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่าง ๆ ให้เป็นโอกาส

(10) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding หรือ IU) การรับรู้และเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึก รวมถึงอุปนิสัยของผู้อื่นและสามารถเลือกแสดงปฏิกริยาตอบสนองได้อย่างเหมาะสมอันเป็นพื้นฐานของสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคล

(11) การวางแผนงานล่วงหน้า (Planning and Organizing หรือ PO) ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการ โครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(12) ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation หรือ INN) การรังสรรค์วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลงานของตนและขององค์การโดยรวม โดยอาศัยองค์ความรู้ แนวคิด ทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา หรือโดยอาศัยความคิดนอกกรอบ ความคิดสร้างสรรค์เฉพาะตนอันเป็นผลจากการตั้งสมประสพการณ์จน “ตกผลึกทางความคิด” และได้ผลลัพธ์เป็นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและสังคม

(13) ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise หรือ EXP) ความขวนขวายและเห็นคุณค่าของการใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับผลงานและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของตน และเพื่อเอื้อเพื่อความรู้ความเชี่ยวชาญแก่ผู้เกี่ยวข้อง อีกทั้งเพื่อประโยชน์ของบริษัทโดยรวม

(14) ความเข้าใจในองค์กรและระบบการทำงาน (Organizational Awareness หรือ OA) ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงระบบ กระบวนการทำงาน กระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องปฏิสัมพันธ์ด้วย เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึง ความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายแนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่ อย่างไร

(15) ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Organization Commitment หรือ OC) ความเต็มใจที่จะ ปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการ ความสำคัญ และเป้าหมายของ องค์กรรวมถึงการกระทำต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็น ขององค์กร อาจแสดงออกโดยการให้ความสำคัญแก่งานของหน่วยงาน หรือขององค์กร โดยรวม มากกว่าเรื่องส่วนตัว

(16) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management หรือ RISK) ความสามารถในการ ระบุความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยง ในทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กรและสร้างธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน และมีเสถียรภาพ

สรุปได้ว่าพนักงานสำนักงาน คปภ. จะต้องเป็นผู้ที่ทันต่อเหตุการณ์ สามารถปรับ มุมมองรวมทั้งวิธีการทำงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สามารถนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านการจัดการและบริหารงานของตน เพื่อสนองนโยบาย ของรัฐ และการบริการประชาชนที่มีคุณภาพ ซึ่งถือเป็นการเพิ่มศักยภาพ และสมรรถนะของ ตนเองอีกทางหนึ่ง นอกจากนี้พนักงานสำนักงาน คปภ. ไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งใดหรือระดับใดก็ตาม จะต้องมีความซื่อสัตย์ จริยธรรม จรรยาบรรณ มีความอดทน ใช้ความรู้ความคิดอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ปรับปรุงตัวปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยมีการประเมิน สมรรถนะระดับองค์กรและระดับสายงานด้วยสัดส่วนคะแนนผลการปฏิบัติงานของส่วนที่ 1 คือ ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณเชิงเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรและตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs and Accountability) และส่วนที่ 2 คือ การประเมินสมรรถนะระดับองค์กรและ ระดับสายงาน

ส่วนที่ 1 ที่เป็นตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณเชิงเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรและ ตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs and Accountability) จะมีรายละเอียดดังนี้



ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน โดยควรต้องรู้ 5 Know-WS และ 1H

Who คือ ใคร ที่ทุกคนที่อยู่ในองค์กรจะต้องเกี่ยวข้องเป็นผู้ผลักดันและสอดประสานกาปฏิบัติงานร่วมกันด้วย

What คือ อะไร ที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรู้ ซึ่งได้แก่ ต้องรู้เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานก่อน

Where คือ ที่ไหน ที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรู้ว่า ทิศทางที่สำนักงานกำลังมุ่งไปในอนาคตนั้นทิศทางใด

When คือ เมื่อไร ได้แก่ทิศทางที่สำนักงานกำลังมุ่งไปในอนาคตนั้น เป็นเวลาใด เดือนใด ปีใด

Why คือ ทำไมต้องทำ เป็นการรู้เหตุผลที่มาของจุดมุ่งหมาย ว่าทำไมถึงต้องเป็นอย่างไรที่ตรงเป้าหมายไว้ ได้แก่ทิศทางที่สำนักงานกำลังมุ่งไปในอนาคตนั้น เป็นเวลาใด เดือนใด ปีใด

How คือ อย่างไร จึงจะผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนที่ 2 ที่เป็นกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance indicator: KPI) ที่เป็นเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และค่านิยมร่วมของสำนักงาน โดยนำรายละเอียดเกี่ยวกับ

การกำหนดตัวชี้วัดมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย จะมีรายละเอียดดังนี้

ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่

ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย (Strategic KPIs) คือ ตัวชี้วัดที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อใช้วัด 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

ด้านที่ 1 เกณฑ์การวัดด้านการเงิน (Financial) จะนำเรื่องของภารกิจที่เกี่ยวข้องกับรายได้ ที่สามารถทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน เช่น รายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ

การดำเนินการด้านบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความรู้เพิ่มเติม ความสะดวกหรือบริการในด้าน อื่น ๆ หากเป็นพนักงานขายก็จะเป็นยอดขาย (ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวเงินที่จับต้องได้ชัด) และประสิทธิภาพ การใช้งบประมาณที่ได้รับจากการคัดสรร ว่าใช้จ่ายไปอย่างไร ประหยัดได้เท่าไร มีประสิทธิภาพในการใช้เงินหรือไม่ โดยพิจารณาจากแผนที่กำหนด เช่น กำหนดได้รับจัดสรรเงินเพื่อจัดทำ 3 โครงการ ในวงเงิน 500,000 บาท นำไปทำโครงการจริงทั้ง 3 โครงการ ใช้จ่ายจริงเพียงจำนวนเงิน 300,000 บาท โดยทั้ง 3 โครงการเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายในเวลาที่กำหนดและมีความสอดคล้องกับงานที่ทำ

ด้านที่ 2 เกณฑ์การวัดด้านการเงินลูกค้า (Customer) จะนำเรื่องของภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าของสำนักงานในที่นี้หมายถึง ผู้มารับบริการจากสำนักงาน ได้แก่ ประชาชนทั่วไป บริษัทประกันภัย หน่วยงานภาครัฐอื่น เอกชน สถาบัน การศึกษา นิติบุคคล และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ตัวแทน นายหน้า เป็นต้น

ด้านที่ 3 เกณฑ์การวัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในสำนักงาน (Internal Process) ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อจะพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในสำนักงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว สื่อสารใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น กำหนดกฎระเบียบ ร่าง กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรการ แนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ การจัดการ ระบบ Back Office ในด้านต่าง ๆ เช่น งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี พัสดุ เป็นต้น

ด้านที่ 4 เกณฑ์การวัดด้านการเรียนรู้พัฒนาและการเติบโตของสำนักงาน (Capability) ได้แก่ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคคลอย่างไรให้พนักงานเพิ่มศักยภาพมากที่สุด บรรยากาศการทำงานในองค์กร พฤติกรรมหรือสมรรถนะของพนักงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การสอนงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพอย่างไร

ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายตามภารกิจ (Accountability) คือ ตัวชี้วัดที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นผลรวมของวัตถุประสงค์ของสำนักงาน

ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย (Competency) คือ เป้าหมายที่เชื่อมโยงกับค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงาน

และส่วนที่ 2 คือ การประเมินสมรรถนะระดับองค์กรและระดับสายงาน ซึ่งส่วนนี้ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นคนกำหนดและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและทำของตนเองด้วย (สำหรับพนักงาน เจ้าหน้าที่ชำนาญการ/หัวหน้าทีมลงมา เว้นแต่เจ้าหน้าที่พนักงาน/พนักงานบริการทั่วไป จะเป็นระดับ 1 หากต้องการเน้นพฤติกรรมและมีความสำคัญอาจเพิ่มเป็น 2 ได้) สมรรถนะจะวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมมากกว่าที่จะเน้นเรื่องเงินรางวัล

การประเมินสมรรถนะระดับองค์กรและระดับสายงานด้วยสัดส่วนคะแนนผลการปฏิบัติงาน ได้กำหนดสัดส่วนคะแนนผลการปฏิบัติงานในส่วนที่ 1 และในส่วนที่ 2 ไว้ดังนี้

| ระดับตำแหน่ง           | KPIs (ร้อยละ) | Competency (ร้อยละ) |
|------------------------|---------------|---------------------|
| เลขาธิการ              | 100           | 0                   |
| รองเลขาธิการ           | 80            | 20                  |
| ผู้ช่วยเลขาธิการ       | 75            | 25                  |
| ผู้อำนวยการสำนัก/ฝ่าย  | 70            | 30                  |
| ผู้อำนวยการส่วน        | 60            | 40                  |
| ต่ำกว่าผู้อำนวยการส่วน | 50            | 50                  |

การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ มีการประเมิน 2 ครั้ง ตั้งแต่  
1 มกราคม- 30 มิถุนายน และ 1 กรกฎาคม – 31 ธันวาคม ดังนี้

|                   |                                 |                        |       |
|-------------------|---------------------------------|------------------------|-------|
| ระดับดีเด่น       | ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง | เฉลี่ยร้อยละ 90-100    | คะแนน |
| ระดับดีมาก        | ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง | เฉลี่ยร้อยละ 80-89     | คะแนน |
| ระดับดี           | ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง | เฉลี่ยร้อยละ 70-79     | คะแนน |
| ระดับพอใช้        | ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง | เฉลี่ยร้อยละ 60-69     | คะแนน |
| ระดับต้องปรับปรุง | ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง | เฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60 | คะแนน |

หากจะกล่าวโดยรวมแล้วพนักงานทุกคนของสำนักงาน คปภ. จะต้องมีความ สามารถหลัก (Core Competency) เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการตามตำแหน่งและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งจะบ่งชี้ให้เห็นถึงความสามารถบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงาน จึงมีลักษณะเป็น “พลวัต” (Dynamic) ไม่อยู่นิ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามความสอดคล้องของกลยุทธ์ปรับเปลี่ยนไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปัจจัยต่าง ๆ แต่ที่สำคัญพนักงานในองค์กรทุกคนจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องรองรับกลยุทธ์นั้น โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความสามารถ (Competency) รองรับกลยุทธ์นั้น และถ้าจะมองเป้าหมายสู่ความสำเร็จแล้วเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่มีอยู่ ควรให้ครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 กลุ่มคือ กลุ่มความรู้ (Knowledge) ได้แก่ ข้อมูลสิ่งที่ได้รับจากการรับการศึกษา-การฝึกอบรม / สัมมนา-ศึกษาด้วยตนเอง-การสนทนา-การแลกเปลี่ยนความเห็น ทักษะ (Skill) ได้แก่

1) ด้านการบริหารจัดการ (Managerial Skill-M) ประกอบด้วย การบริหารและอำนาจการ-ระบบความคิดในการจัดการ-การจัดระบบความคิด-การวางแผน /เป้าหมายในอนาคตที่จะทำ

2) ด้านการปฏิบัติงาน (Technical Skill-T) -ทักษะเชิงเทคนิคที่จำเป็นในการทำงานที่แตกต่างกัน และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ประกอบด้วย-ความคิด-ความรู้ลึก-ทัศนคติ-แรงจูงใจ-ความต้องการส่วนบุคคลติดตัวมาเป็นอุปนิสัยส่วนตัว องค์ประกอบดังกล่าวเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐานสูงกว่าคนทั่วไป จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่

แตกต่างกัน ซึ่งหากผู้บริหารองค์กรมีสิ่งเหล่านี้ในตัวแล้ว เป็นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถปรับปรุงพัฒนา นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีคุณภาพอย่างแน่นอน

## 2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

สำนักงานศาลยุติธรรม (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "สมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรม" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะข้าราชการศาลยุติธรรมจะประกอบไปด้วย 4 กลุ่ม โดยมีสมรรถนะหลักรวม 13 รายการ กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ความรอบรู้ในงาน กลุ่มที่ 2 สมรรถนะด้านการมีปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม การมีจิตสำนึกในการให้บริการ และการให้เกียรติและเคารพสิทธิผู้อื่น กลุ่มที่ 3 สมรรถนะด้านคุณลักษณะและจริยธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และกลุ่มที่ 4 สมรรถนะด้านการคิดวิเคราะห์ ได้แก่ การคิดเป็นระบบ ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม และความคิดสร้างสรรค์

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ" ผลการวิจัย พบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อยอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านย่อยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

วรางค์ศิริ ทรงศีล (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง " การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากรกรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด" ผลการวิจัย พบว่า (1) ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับที่ 2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 3 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ลำดับที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคมลำดับที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย คือ การทำงานเป็นทีม (2) ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่มีความจำเป็นต่อ

การปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 การตัดสินใจ ลำดับที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้า ลำดับที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ลำดับที่ 6 การประสานความร่วมมือ ลำดับที่ 7 ความสามารถที่จะทำงานได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และลำดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

พัชกร ไคร์ครวญ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิต" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวมด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการตลาด และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านคุณธรรม อุทิศตนในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับดี สมรรถนะที่คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวม ด้านความรู้ ด้านความสามารถ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการตลาด อยู่ในระดับดี ส่วนด้านคุณธรรม อุทิศตนในการปฏิบัติงาน และด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับดีมาก ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่เป็นจริงและสมรรถนะที่คาดหวังของตัวแทนประกันชีวิต โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้านของบริษัท เช่นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้จัดการร้านของบริษัท เช่นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหาร ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับดี ได้แก่ สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย ความใส่ใจบริการลูกค้า การอุทิศตนต่อองค์กร การทำงานเป็นทีม และความร่วมมือในการทำงาน ความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ คุณธรรม และสมรรถนะในการบริหาร ประกอบด้วย การเป็นผู้นำทีม การพัฒนาบุคลากร และความคิดเชิงกลยุทธ์ (2) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของผู้จัดการร้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) ผู้จัดการร้านของบริษัท เช่นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด ที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลัก และสมรรถนะโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศรัณภรณ์ สุมานัส (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน)" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทักษะ ด้านความรู้ และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน การทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านข้อเสนอแนะ ก่อนที่บริษัทจะนำเครื่องมือใหม่ ๆ มาวัดผลการปฏิบัติงานของบุคลากรควรฝึกอบรมความรู้หรือการจัดทำคู่มือ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจก่อน และการนำ

เทคโนโลยีมาใช้ เช่น อินเทอร์เน็ต ครอบคลุมทุกระดับชั้น และควรปรับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในที่ทำงานให้ดีขึ้น

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ลี เจ (Lee J. 1996) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "สมรรถนะของข้าราชการยุคใหม่" ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของข้าราชการยุคใหม่ ประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การทำงานเป็นทีม การติดต่อสื่อสาร การมุ่งเน้นตัวประชาชน การประยุกต์ใช้ การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

คอนติโน เอส (Contino, S. 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "สมรรถนะของความเป็นผู้นำ : ความรู้ ทักษะ และความถนัดของพยาบาลในการนำองค์การให้มีประสิทธิภาพ" ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของความเป็นผู้นำทางการพยาบาล ควรมีสสมรรถนะ 4 ด้าน คือ สมรรถนะด้านการจัดองค์การ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทรินก้า เจ (Trinka, J. 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รูปแบบสมรรถนะของความเป็นผู้นำ" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของความเป็นผู้นำมี 21 ประการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มที่ 1 สมรรถนะของความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการจูงใจในการให้บริการ ความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ความสามารถในการตัดสินใจและความซื่อสัตย์ กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย ความสามารถในการพัฒนาคน อื่น ๆ การสร้างทีมงาน การประสานความแตกต่าง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการสร้างกลุ่มผู้นำ กลุ่มที่ 3 สมรรถนะในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ประกอบด้วย การหยั่งรู้ถึงสภาพแวดล้อม การเจรจาต่อรอง การมุ่งตอบสนองลูกค้า การเป็นผู้ประกอบการ และการสร้างแนวร่วม และกลุ่มที่ 4 สมรรถนะการมุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ ประกอบด้วย ความรู้ทางธุรกิจ ความเข้าใจทางการเมือง การแก้ไขปัญหา ความสามารถทางเทคนิค และการผลักดันความสำเร็จ

Chia-jung Sun (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก : ที่นำมาใช้เป็นตัวอย่างในบริษัท ซี ประกันชีวิต จำกัด" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลัก 9 สมรรถนะที่นำมาใช้ในบริษัท ซี ประกันชีวิต จำกัด ได้แก่ ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค จริยธรรม การมุ่งบริการลูกค้า การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกระตือรือร้นในการคิดค้นนวัตกรรม การดำเนินการเชิงรุก การตัดสินใจ และการมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งผู้บริหารและพนักงานระดับสูงของบริษัทมีความเห็นว่า ความเชี่ยวชาญในเทคนิค การดำเนินการเชิงรุก และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญมากที่สุดที่จะช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันกับ

บริษัทอื่นได้ เพราะฉะนั้นบริษัทควรใช้สมรรถนะหลักเหล่านี้และรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักทั้ง 9 สมรรถนะมาใช้ในองค์กรและใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

Yi-Chu Wang (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "การประเมินสมรรถนะหลักของบริษัทตัวแทนการประกันทางการเงินด้วย Six Sigma" ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักที่จำเป็นของบริษัทตัวแทนการประกันทางการเงินที่ต้องมี คือ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารและการประสานงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับอุตสาหกรรมการประกันทางการเงิน ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนทางการเงิน และความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษทางการอ่าน พูด และการเขียนที่อยู่ในเกณฑ์ดี นอกจากนี้บริษัทตัวแทนการประกันทางการเงินควรมีสมรรถนะหลักเพิ่มอีก 5 สมรรถนะ คือ ความสามารถทางการบริหารจัดการ ความสามารถทางการจัดการในระยะเวลา ความสามารถทางการทนต่อสภาวะความกดดัน ความสามารถทางการใช้คอมพิวเตอร์และความสามารถทางการค้นหาข้อมูล

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยของวิทยานิพนธ์นี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมาทำการศึกษา และการวิเคราะห์ โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยที่ได้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารขององค์กรได้ทราบถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการส่วนลงมาทั้งในส่วนกลางและสำนักงาน คปภ. จังหวัด จำนวนเป็น

|   |       |     |    |
|---|-------|-----|----|
| พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนกลาง(กรุงเทพมหานคร) | จำนวน | 250 | คน |
| พนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค             | จำนวน | 180 | คน |
| รวม   |       | 430 | คน |

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้จากกลุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยมีขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 % จะได้จำนวนตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 208 คน ซึ่งคำนวณหาได้ดังนี้

|               |     |   |                      |
|---------------|-----|---|----------------------|
| จากสูตร       | $n$ | = | $\frac{N}{1+N(e)^2}$ |
| เมื่อกำหนดให้ | $n$ | = | จำนวนตัวอย่าง        |
|               | $N$ | = | จำนวนประชากร         |
|               | $e$ | = | ค่าคลาดเคลื่อน       |



## แทนค่า

$$n = \frac{430}{1+(430)(0.05)^2}$$

$$n = 207.22 \text{ คน}$$

## 1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มตัวอย่างของผู้ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย จำนวน 208 คน จากจำนวนประชากรทั้งสิ้น 430 คน โดยวิธีการแบ่งประชากรออกเป็น 3 ระดับ คือ ผู้อำนวยการส่วน/สำนัก เจ้าหน้าที่ ชำนาญงานอาวุโส/ชำนาญการ เจ้าหน้าที่ /พนักงาน จากนั้นจึงทำการสุ่มโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling ซึ่งได้มีการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างแต่ละระดับตามสัดส่วนกับจำนวนประชากรที่ได้มีการปฏิบัติงานในแต่ละระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ประมาณการประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการสำรวจ

หน่วย : คน

| จำนวน         | ส่วนกลาง        |  |                         | ส่วนภูมิภาค          |  |                         | รวม |
|---------------|-----------------|--|-------------------------|----------------------|--|-------------------------|-----|
|               | ระดับ           | ระดับ  | ระดับ                   | ระดับ                | ระดับ  | ระดับ                   |     |
|               | ผู้อำนวยการส่วน | เจ้าหน้าที่<br>ชำนาญงาน<br>อาวุโส/<br>ชำนาญการ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน | ผู้อำนวยการ<br>สำนัก | เจ้าหน้าที่<br>ชำนาญงาน<br>อาวุโส/<br>ชำนาญการ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน |     |
| ประชากร       | 46              | 86   | 118                     | 75                   | 18   | 87                      | 430 |
| กร<br>กลุ่ม   | 23              | 42   | 57                      | 36                   | 8  | 42                      | 208 |
| ตัวอย่าง      |                 |  |                         |                      |  |                         |     |
| คิดเป็นร้อยละ | 11.06           | 20.19  | 27.40                   | 17.31                | 3.85   | 20.19                   | 100 |

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยการศึกษาจากเอกสาร ตำรา ผลงานวิจัย และวิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง โดยจะวางแนวคำถามตามประเด็นในกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

### ลักษณะของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล โดยเป็นลักษณะคำถามปลายปิด (Closed End Question) ที่มีคำตอบให้เลือก 1 คำตอบจากหลายคำตอบ (Multiple Choice Questions)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน ที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน การสร้างแบบสอบถามผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (likert's scale) ดังนี้ คือ

| ระดับความคิดเห็น | การให้คะแนน |
|------------------|-------------|
| น้อยที่สุด       | 1           |
| น้อย             | 2           |
| ปานกลาง          | 3           |
| มาก              | 4           |
| มากที่สุด        | 5           |

ส่วนที่ 3 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะการกำหนดสมรรถนะในการทำงานหลัก ให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคนว่ามีความเห็นอย่างไร

ในส่วนของรูปแบบของคำถามนั้นจะมีทั้งที่เป็นลักษณะคำถามแบบเลือกตอบ และแบบเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น และคำถามแสดงความเห็นตลอดจนข้อเสนอแนะ และมีมาตรวัดแต่ละตัวสามารถใช้แปลทางสถิติได้ต่างกัน

### วิธีการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ

วิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถามดังนี้

1. ศึกษาจากเอกสาร โดยการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. กำหนดประเด็น และขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย

3. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา

#### การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability)

1. การหาความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และได้แก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขครั้งสุดท้ายไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะประชากรคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ตัวอย่าง และนำมาทดสอบความแม่นยำของแบบสอบถาม

3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Reliability) โดยนำเอาข้อมูลทั้ง 30 ตัวอย่าง ที่เก็บรวบรวมได้มาทดสอบความเชื่อถือโดยใช้ Cronbach's Alpha ซึ่งผลการทดสอบเครื่องมือพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมาก จึงถือว่าแบบสอบถามนี้สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการวิจัยได้

4. นำแบบสอบถามที่ได้ทดสอบมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างจริง

5. ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอให้ออกหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

6. ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่รับผิดชอบในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เพื่อขออนุญาตทำการเก็บข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 208 ชุด ไปทำการแจกกลับกลุ่มตัวอย่างจริงกับพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ในส่วนกลาง ใช้วิธีการสำรวจแบบเผชิญหน้า และจัดเตรียมคณะทำงานภาคสนามประมาณ 7 คน ร่วมกับผู้วิจัยเป็นผู้แจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างตามที่ได้กำหนดกรอบแนวคิดไว้ โดยก่อนที่คณะทำงานจะออกไปแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการซักซ้อมความเข้าใจและเตือนใจในการใช้แบบสอบถาม อีกทั้งได้มีการแจ้งกำหนดเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลให้คณะทำงานเข้าใจ ในส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามโดยส่งไปรษณีย์ให้กลับกลุ่มตัวอย่างจริงที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้วิธีสุ่มจังหวัด และขอให้ส่งกลับคืนมาภายในเวลาที่กำหนดดังนี้

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| สำนักงาน คปภ. ภาค 1 (เชียงใหม่)  | จังหวัดพะเยา น่าน สุโขทัย อุตรดิตถ์  |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 2 (นครสวรรค์)  | จังหวัดกำแพงเพชร ตาก พิจิตร ลพบุรี<br>สิงห์บุรี                                      |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 3 (ขอนแก่น)    | จังหวัดกาฬสินธุ์ นครพนม มหาสารคาม<br>มุกดาหาร สกลนคร หนองคาย หนองบัวลำภู<br>อุดรธานี |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 4 (นครราชสีมา) | จังหวัดบุรีรัมย์ ยโสธร ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ<br>สระบุรี สุรินทร์ อุบลราชธานี             |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 5 (ชลบุรี)     | จังหวัดจันทบุรี นครนายก ปราจีนบุรี ระยอง   |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 6 (นครปฐม)     | จังหวัดกาญจนบุรี ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี<br>ราชบุรี                                 |
| สำนักงาน คปภ. ภาค 7 (สงขลา)      | จังหวัดชุมพร นครศรีธรรมราช พังงา ภูเก็ต<br>ระนอง                                     |

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 208 ชุด ครบถ้วนนำแบบสอบถามไปประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงสถิติ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดมาทำการลงรหัส (Coding) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังนี้

**สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

4.1 ข้อมูลด้านปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง นำไปหาค่าความถี่และค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล

4.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการ ให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย มาคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปตารางประกอบการพรรณนาข้อมูล โดยได้กำหนดค่าเฉลี่ยเพื่อเป็นเกณฑ์ในการแปลความหมายในการประเมินระดับสมรรถนะ ซึ่งใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Best, J.W., (1977).) และขอแปลความระดับสมรรถนะเพื่อผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 แสดงสมรรถนะอยู่ในระดับ ดีมาก

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 แสดงสมรรถนะอยู่ในระดับ ดี

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 แสดงสมรรถนะอยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 แสดงสมรรถนะอยู่ในระดับ พอใช้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 แสดงสมรรถนะอยู่ในระดับ ไม่ดี

4.3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ตามความคิดเห็นของพนักงาน ตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ใช้สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (สำนักงาน คปภ.) โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 208 คน ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงาน

#### ส่วนที่ 1 ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

| n = 208 |                       |       |        |
|---------|-----------------------|-------|--------|
| เพศ     | ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล | จำนวน | ร้อยละ |
| ชาย     |                       | 74    | 35.58  |
| หญิง    |                       | 134   | 64.42  |
|         | รวม                   | 208   | 100.00 |

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

| ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล                         | จำนวน      | ร้อยละ        |
|---|------------|---------------|
| <b>อายุ</b>                                   |            |               |
| ต่ำกว่า 30 ปี                                 | 45         | 21.63         |
| 31 - 40 ปี                                    | 48         | 23.08         |
| 41 - 50 ปี                                    | 72         | 34.62         |
| 51 - 60 ปี                                    | 43         | 20.67         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>208</b> | <b>100.00</b> |
| <b>วุฒิการศึกษา</b>                           |            |               |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี                              | 27         | 12.98         |
| ปริญญาตรี                                     | 128        | 61.54         |
| ปริญญาโท                                      | 53         | 25.48         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>208</b> | <b>100.00</b> |
| <b>หน่วยงานที่สังกัด</b>                      |            |               |
| ส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร)                      | 122        | 58.65         |
| ส่วนภูมิภาค                                   | 86         | 41.35         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>208</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ตำแหน่งงาน</b>                             |            |               |
| ผู้อำนวยการส่วน                               | 59         | 28.37         |
| เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ | 50         | 24.03         |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน                           | 99         | 47.60         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>208</b> | <b>100.00</b> |
| <b>อายุงาน</b>                                |            |               |
| ต่ำกว่า 5 ปี                                  | 86         | 41.35         |
| 5 - 15 ปี                                     | 39         | 18.75         |
| 16 - 25 ปี                                    | 45         | 21.63         |
| 26 ปีขึ้นไป                                   | 38         | 18.27         |
| <b>รวม</b>                                    | <b>208</b> | <b>100.00</b> |

ตารางที่ 4.1 จากการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงาน สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย จำนวน 208 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 64.42 และเป็นเพศชาย จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 35.58 ตามลำดับ

ด้านอายุ กลุ่มตัวอย่างมีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี มากที่สุด จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 34.62 รองลงมามีอายุระหว่าง 31- 40 ปี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.63 และมีอายุ 51 - 60 ปี น้อยที่สุด จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 20.67

ด้านการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองลงมามีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 25.48 และมีการศึกษามากกว่าปริญญาตรี น้อยที่สุด จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 12.98

ด้านหน่วยงานที่สังกัด ส่วนใหญ่มีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 58.65 และมีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ส่วนภูมิภาค จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 41.35 ตามลำดับ

ด้านระดับตำแหน่ง กลุ่มตัวอย่างมีระดับตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน มากที่สุด จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 รองลงมาคือระดับตำแหน่งผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 28.37 และระดับตำแหน่งเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ น้อยที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 24.03

ด้านอายุงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 41.35 รองลงมามีอายุงาน 16 - 25 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 21.63 มีอายุงาน 5 - 15 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ตามลำดับ และมีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 18.27



ส่วนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดง  
พฤติกรรมของพนักงาน

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของ  
พนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านคุณธรรมและจริยธรรม  | $\bar{X}$    | SD           | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|--------------|--------------|-------------------------|
| 1. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่<br>ถูกต้องโดยยึดมั่นในหลักวิชาการและความชอบ<br>ธรรม              | 3.952        | 0.727        | ดี                      |
| 2. ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถโดยยึด<br>หลัก ธรรมภิบาล ผลสัมฤทธิ์ของงานและ<br>ผลประโยชน์ของส่วนรวม | 4.433        | 0.569        | ดี                      |
| 3. ท่านมีจิตมุ่งบริการด้วยความมุ่งมั่น มีน้ำใจ<br>เอื้อเฟื้อและสุภาพอ่อน โยน                                 | 4.385        | 0.570        | ดี                      |
| 4. ท่านชอบที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่าง<br>ต่อเนื่อง  | 4.240        | 0.644        | ดี                      |
| 5. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมี<br>ความเที่ยงธรรม  | 4.615        | 0.553        | ดีมาก                   |
| 6. ท่านดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม โดยยึดมั่นในหลัก<br>เศรษฐกิจพอเพียง   | 4.087        | 0.782        | ดี                      |
| 7. ท่านรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิขององค์กร   | 4.534        | 0.572        | ดีมาก                   |
| <b>รวม</b>   | <b>4.321</b> | <b>0.434</b> | <b>ดี</b>               |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.321$ )  
และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ  
ในขณะที่ยังมีอีก 5 ข้อ อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์  
สุจริตและมีความเที่ยงธรรม ( $\bar{X}=4.615$ ) อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ท่านรักษาชื่อเสียงและ

เกียรตินิยมขององค์กร ( $\bar{X}=4.534$ ) อยู่ในระดับดีมาก และสำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดมั่นในหลักวิชาการและความชอบธรรม ( $\bar{X}=3.952$ ) อยู่ในระดับดี

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

| n = 208  |              |              |                         |
|--|--------------|--------------|-------------------------|
| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการสร้างความพึงพอใจ   | $\bar{X}$    | SD           | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
| 8. ท่านอำนวยความสะดวกและบริการด้วยความ<br>เต็มใจเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด                    | 4.433        | 0.602        | ดี                      |
| 9. ท่านพัฒนางานและสร้างสรรค์กระบวนการ<br>ทำงาน เพื่อบริการที่ดีต่อผู้ใช้บริการเกินความ<br>คาดหวัง            | 4.029        | 0.680        | ดี                      |
| 10. ท่านสามารถแก้ไขความขัดแย้งหรือความไม่<br>พึงพอใจของผู้ใช้บริการได้สำเร็จทุกครั้ง                         | 3.731        | 0.712        | ดี                      |
| 11. ท่านมีความตั้งใจที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดี<br>และสร้างสรรค์งานบริการแก่ผู้ใช้บริการอยู่<br>ตลอดเวลา       | 4.269        | 0.625        | ดี                      |
| 12. ท่านให้คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อ<br>กฎหมายต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใช้บริการได้อย่างชัดเจน<br>และ เข้าใจง่าย | 3.529        | 0.927        | ดี                      |
| 13. ท่านเสนอแนะความช่วยเหลือและบริการอย่าง<br>เข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ                     | 3.990        | 0.736        | ดี                      |
| 14. ท่านเข้าใจธุรกิจของบริษัทและมองการณ์ไกล<br>และนำเสนอบริการเพื่อผลประโยชน์ระยะยาวของ<br>ประชาชน           | 3.784        | 0.727        | ดี                      |
| <b>รวม</b>   | <b>3.966</b> | <b>0.526</b> | <b>ดี</b>               |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.966$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านอำนวยความสะดวกและบริการด้วยความเต็มใจเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจสูงสุด ( $\bar{X}=4.433$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความตั้งใจที่จะรักษาสัมพันธภาพอันดีและสร้างสรรค์งานบริการแก่ผู้ใช้บริการอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X}=4.269$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านให้คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อกฎหมายต่าง ๆ ให้แก่ผู้ใช้บริการได้อย่างชัดเจนและ เข้าใจง่าย ( $\bar{X}=3.524$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์   | $\bar{X}$ | SD    | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|-----------|-------|-------------------------|
| 15. ท่านสามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน         | 3.764     | 0.596 | ดี                      |
| 16. วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของธุรกิจได้             | 3.442     | 0.720 | ปานกลาง                 |
| 17. ท่านคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ      | 3.437     | 0.699 | ปานกลาง                 |
| 18. ท่านสามารถสร้างทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกับงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้                 | 3.534     | 0.680 | ดี                      |
| 19. ท่านคาดการณ์และเตรียมพร้อมถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาอันเนื่องมาจากความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ | 3.625     | 0.677 | ดี                      |

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์  | $\bar{X}$    | SD           | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|---|--------------|--------------|-------------------------|
| 20. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบเสียเปรียบ<br>โอกาสและอุปสรรคในรายละเอียดได้อย่างถูกต้อง<br>และเป็นประโยชน์กับองค์กร | 3.413        | 0.675        | ปานกลาง                 |
| 21. อดทนเป้าหมายในทางธุรกิจขององค์กร  | 3.913        | 0.668        | ดี                      |
| รวม   | <b>3.590</b> | <b>0.512</b> | <b>ดี</b>               |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.590$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมายในทางธุรกิจขององค์กร ( $\bar{X}=3.913$ ) อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน ( $\bar{X}=3.764$ ) อยู่ในระดับดี และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบเสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรคในรายละเอียดได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับองค์กร ( $\bar{X}=3.413$ ) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ  | $\bar{X}$    | SD           | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|--------------|--------------|-------------------------|
| 22. ท่านมีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับปีที่ผ่านมา | 4.303        | 0.589        | ดี                      |
| 23. ท่านมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ โดยเปรียบเทียบกับผู้เป็นเลิศ      | 4.135        | 0.660        | ดี                      |
| 24. ท่านคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานของตนเองให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ  | 3.986        | 0.656        | ดี                      |
| 25. ท่านบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ                                       | 3.524        | 0.681        | ดี                      |
| 26. ท่านกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการแนะนำคนอื่น                                 | 4.010        | 0.695        | ดี                      |
| 27. ท่านเต็มใจที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการและเป้าหมายขององค์กร  | 4.226        | 0.653        | ดี                      |
| 28. ท่านกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นตามมาตรฐานขององค์กร                                    | 4.014        | 0.656        | ดี                      |
| <b>รวม</b>   | <b>4.028</b> | <b>0.474</b> | <b>ดี</b>               |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X} = 4.028$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับปีที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 4.303$ ) รองลงมาคือ ท่านเต็มใจที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการและเป้าหมายขององค์กร ( $\bar{X} = 4.226$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ ( $\bar{X} = 3.524$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการทำงานเป็นทีม   | $\bar{X}$ | SD    | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|-----------|-------|-------------------------|
| 29. เพื่อนในทีมงานยอมรับซึ่งกันและกันถือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาในทีมงาน            | 4.159     | 0.722 | ดี                      |
| 30. แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ และแจ้งให้ผู้อื่นได้ทราบความคืบหน้าของงานในส่วนของทีมที่รับผิดชอบ | 4.183     | 0.656 | ดี                      |
| 31. ท่านเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่น และกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี  | 4.163     | 0.600 | ดี                      |
| 32. เคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น  | 4.269     | 0.610 | ดี                      |
| 33. ผลงานของทีมงานถือเป็นผลงานของสมาชิกทุกคนโดยเท่าเทียมกัน  | 4.385     | 0.634 | ดี                      |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านการทำงานเป็นทีม   | $\bar{X}$ | SD    | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|-----------|-------|-------------------------|
| 34. ท่านเต็มใจรับฟังและเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อ<br>ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น                                    | 4.385     | 0.561 | ดี                      |
| 35. ท่านแสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อน<br>ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอและให้<br>กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ | 4.274     | 0.587 | ดี                      |
| รวม  | 4.260     | 0.485 | ดี                      |

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.260$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด มี 2 ข้อ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยที่เท่ากันคือ ผลงานของทีมงานถือเป็นผลงานของสมาชิกทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.385$ ) และท่านเต็มใจรับฟังและเรียนรู้จากผู้อื่น เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X}=4.385$ ) รองลงมาคือ ท่านแสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ ( $\bar{X}=4.274$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เพื่อนในทีมงานยอมรับซึ่งกันและกันถือเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาในทีมงาน ( $\bar{X}=4.159$ )

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักด้านสภาวะการเป็นผู้นำของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน<br>ด้านสภาวะการเป็นผู้นำ   | $\bar{X}$    | SD           | แปลความ<br>ระดับสมรรถนะ |
|--|--------------|--------------|-------------------------|
| 36.ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ข้อมูลกับทีมเพื่อให้<br>รับรู้ถึงสถานการณ์ โดยทำให้แน่ใจว่าในทีมได้รับ<br>ข้อมูลที่เพียงพอที่จะนำไปใช้ให้บรรลุ<br>วัตถุประสงค์                    | 4.034        | 0.732        | ดี                      |
| 37.ท่านอธิบายเหตุและผลเพื่อให้เกิดการตัดสินใจ<br>ที่ดี   | 3.952        | 0.658        | ดี                      |
| 38.ท่านมีความเสมอภาคกับทุกคนในทีม และดูแล<br>ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน  | 4.173        | 0.673        | ดี                      |
| 39.ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริม morale<br>และ productivity ของทีมโดยการสนับสนุนให้เกิด<br>การทำงานข้ามสายงาน การมอบหมายงาน การกล้า<br>ที่จะตัดสินใจ                 | 3.827        | 0.722        | ดี                      |
| 40.ท่านสื่อสารให้ทีมเกิดความเข้าใจในวิสัยทัศน์<br>และเป้าหมายเพื่อความสำเร็จของทีม   | 3.909        | 0.649        | ดี                      |
| 41.ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบอำนาจหน้าที่ในการ<br>ตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในความรับผิดชอบได้อย่าง<br>พอเพียง  | 3.837        | 0.730        | ดี                      |
| 42.ท่านสื่อสารให้กับคนในองค์กรทราบถึง<br>วิสัยทัศน์ เป้าหมาย เพื่อให้ทุกคนในองค์กร<br>รับทราบและยอมรับในจุดหมายเดียวกันตลอดจน<br>กระตุ้นและผลักดันให้เกิดความสำเร็จขององค์กร | 3.894        | 0.748        | ดี                      |
| <b>รวม</b>   | <b>3.946</b> | <b>0.533</b> | <b>ดี</b>               |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า สมรรถนะหลักด้านสภาวะการเป็นผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.946$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดี



ทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านมีความเสมอภาคกับทุกคนในทีม และดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.173$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ข้อมูลกับทีมเพื่อให้รับรู้ถึงสถานการณ์ โดยทำให้แน่ใจว่าในทีมได้รับข้อมูลที่เพียงพอที่จะนำไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ( $\bar{X}=4.034$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชาใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริม morale และ productivity ของทีม โดยการสนับสนุนให้เกิด การทำงานข้ามสายงาน การมอบหมายงาน การกล้าที่จะตัดสินใจ ( $\bar{X}=3.827$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมในภาพรวมและรายด้าน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | $\bar{X}$    | SD           | แปลความระดับสมรรถนะ |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | 4.321        | 0.434        | ดี                  |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | 3.966        | 0.526        | ดี                  |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | 3.590        | 0.512        | ดี                  |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | 4.028        | 0.474        | ดี                  |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | 4.260        | 0.485        | ดี                  |
| ด้านสถานะการเป็นผู้นำ          | 3.946        | 0.533        | ดี                  |
| รวม                            | <b>4.019</b> | <b>0.392</b> | ดี                  |

จากตารางที่ 4.8 การวิเคราะห์สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.019$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=4.321$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.260$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}=3.590$ )

### ส่วนที่ 3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัยของการศึกษานี้ คือ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

#### 3.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรเพศ

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | เพศ       |       |           |       | t     | Sig.<br>(2-tailed) |
|--------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-------|--------------------|
|                                | ชาย       |       | หญิง      |       |       |                    |
|                                | $\bar{X}$ | SD    | $\bar{X}$ | SD    |       |                    |
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | 4.371     | 0.437 | 4.293     | 0.431 | 1.234 | 0.219              |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | 4.068     | 0.532 | 3.910     | 0.517 | 2.077 | 0.039*             |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | 3.695     | 0.508 | 3.532     | 0.507 | 2.218 | 0.028*             |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | 4.079     | 0.442 | 4.000     | 0.491 | 1.153 | 0.250              |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | 4.284     | 0.511 | 4.246     | 0.471 | 0.534 | 0.594              |
| ด้านสถานะการเป็นผู้นำ          | 4.019     | 0.539 | 3.906     | 0.527 | 1.470 | 0.143              |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม            | 4.086     | 0.411 | 3.981     | 0.378 | 1.851 | 0.066              |

\*Sig.(2-tailed)  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจและด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3.2 กลุ่มตัวอย่างที่อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน  
แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน  
คปภ. ตามตัวแปรอายุ

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | อายุ          | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|--------------------------------|---------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | ต่ำกว่า 30 ปี | 4.317     | 0.331 | 1.826 | 0.144              |
|                                | 31 – 40 ปี    | 4.202     | 0.488 |       |                    |
|                                | 41 – 50 ปี    | 4.355     | 0.414 |       |                    |
|                                | 51 -60 ปี     | 4.399     | 0.484 |       |                    |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | ต่ำกว่า 30 ปี | 3.870     | 0.436 | 4.559 | 0.004*             |
|                                | 31 – 40 ปี    | 3.789     | 0.582 |       |                    |
|                                | 41 – 50 ปี    | 4.044     | 0.516 |       |                    |
|                                | 51 -60 ปี     | 4.136     | 0.502 |       |                    |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | ต่ำกว่า 30 ปี | 3.590     | 0.544 | 2.203 | 0.089              |
|                                | 31 – 40 ปี    | 3.432     | 0.480 |       |                    |
|                                | 41 – 50 ปี    | 3.655     | 0.527 |       |                    |
|                                | 51 -60 ปี     | 3.658     | 0.465 |       |                    |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | ต่ำกว่า 30 ปี | 4.079     | 0.393 | 1.647 | 0.180              |
|                                | 31 – 40 ปี    | 3.896     | 0.487 |       |                    |
|                                | 41 – 50 ปี    | 4.062     | 0.495 |       |                    |
|                                | 51 -60 ปี     | 4.066     | 0.492 |       |                    |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | ต่ำกว่า 30 ปี | 4.317     | 0.396 | 0.589 | 0.623              |
|                                | 31 – 40 ปี    | 4.205     | 0.526 |       |                    |
|                                | 41 – 50 ปี    | 4.234     | 0.477 |       |                    |
|                                | 51 -60 ปี     | 4.302     | 0.537 |       |                    |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน | อายุ          | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|-----------------------|---------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านสภาวะการเป็นผู้นำ | ต่ำกว่า 30 ปี | 3.994     | 0.582 | 0.453 | 0.715              |
|                       | 31 – 40 ปี    | 3.884     | 0.542 |       |                    |
|                       | 41 – 50 ปี    | 3.976     | 0.549 |       |                    |
|                       | 51 -60 ปี     | 3.917     | 0.443 |       |                    |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม   | ต่ำกว่า 30 ปี | 4.028     | 0.356 | 2.015 | 0.113              |
|                       | 31 – 40 ปี    | 3.901     | 0.385 |       |                    |
|                       | 41 – 50 ปี    | 4.054     | 0.407 |       |                    |
|                       | 51 -60 ปี     | 4.080     | 0.398 |       |                    |

\*Sig.(2-tailed)  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |                 | I | ต่ำกว่า 30 ปี   | 31 – 40 ปี      | 41 – 50 ปี      | 51 - 60 ปี      |
|   |                 | J | $\bar{X}=3.870$ | $\bar{X}=3.789$ | $\bar{X}=4.044$ | $\bar{X}=4.136$ |
| ต่ำกว่า 30 ปี   | $\bar{X}=3.870$ | - | -0.081          | 0.174           | 0.266*          |                 |
| 31 – 40 ปี  | $\bar{X}=3.789$ |   | -               | 0.255*          | 0.348*          |                 |
| 41 – 50 ปี  | $\bar{X}=4.044$ |   |                 | -               | 0.093           |                 |
| 51 – 60 ปี  | $\bar{X}=4.136$ |   |                 |                 | -               |                 |

\*Sig.(2-tailed)  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

1. กลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี
2. กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

### 3.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

| n = 208                        |                  |           |       |       |                    |
|--------------------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | วุฒิการศึกษา     | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4.222     | 0.435 | 0.860 | 0.425              |
|                                | ปริญญาตรี        | 4.328     | 0.436 |       |                    |
|                                | ปริญญาโท         | 4.353     | 0.430 |       |                    |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.788     | 0.544 | 1.800 | 0.168              |
|                                | ปริญญาตรี        | 3.989     | 0.549 |       |                    |
|                                | ปริญญาโท         | 4.003     | 0.447 |       |                    |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.460     | 0.449 | 3.057 | 0.049*             |
|                                | ปริญญาตรี        | 3.560     | 0.489 |       |                    |
|                                | ปริญญาโท         | 3.728     | 0.574 |       |                    |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.952     | 0.445 | 1.594 | 0.206              |
|                                | ปริญญาตรี        | 4.004     | 0.488 |       |                    |
|                                | ปริญญาโท         | 4.124     | 0.449 |       |                    |

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน | วุฒิการศึกษา     | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|-----------------------|------------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านการทำงานเป็นทีม   | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 4.169     | 0.540 | 0.886 | 0.414              |
|                       | ปริญญาตรี        | 4.292     | 0.507 |       |                    |
|                       | ปริญญาโท         | 4.226     | 0.392 |       |                    |
| ด้านสถานะการเป็นผู้นำ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.963     | 0.646 | 0.032 | 0.969              |
|                       | ปริญญาตรี        | 3.949     | 0.528 |       |                    |
|                       | ปริญญาโท         | 3.933     | 0.489 |       |                    |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม   | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.926     | 0.425 | 1.066 | 0.346              |
|                       | ปริญญาตรี        | 4.020     | 0.399 |       |                    |
|                       | ปริญญาโท         | 4.061     | 0.356 |       |                    |

\*Sig.(2-tailed)  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |                                     |                              |                             |
|---|-----------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| J \ I   | I               | ต่ำกว่าปริญญาตรี<br>$\bar{X}=3.460$ | ปริญญาตรี<br>$\bar{X}=3.560$ | ปริญญาโท<br>$\bar{X}=3.728$ |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี  | $\bar{X}=3.460$ | -                                   | 0.100                        | 0.267*                      |
| ปริญญาตรี   | $\bar{X}=3.560$ |                                     | -                            | 0.168*                      |
| ปริญญาโท  | $\bar{X}=3.728$ |                                     |                              | -                           |

\*Sig.(2-tailed)  $\leq 0.05$ 

จากตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

### 3.4 กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | หน่วยงานที่สังกัด |       |             |       | t      | Sig.<br>(2-tailed) |
|--------------------------------|-------------------|-------|-------------|-------|--------|--------------------|
|                                | ส่วนกลาง          |       | ส่วนภูมิภาค |       |        |                    |
|                                | $\bar{X}$         | SD    | $\bar{X}$   | SD    |        |                    |
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | 4.222             | 0.418 | 4.460       | 0.420 | -4.030 | 0.000*             |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | 3.803             | 0.510 | 4.198       | 0.460 | -5.713 | 0.000*             |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | 3.540             | 0.529 | 3.661       | 0.482 | -1.690 | 0.093              |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | 3.985             | 0.462 | 4.090       | 0.488 | -1.576 | 0.116              |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | 4.201             | 0.464 | 4.342       | 0.503 | -2.080 | 0.039*             |
| ด้านสถานะการเป็นผู้นำ          | 3.850             | 0.514 | 4.083       | 0.532 | -3.173 | 0.002*             |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม            | 3.934             | 0.368 | 4.139       | 0.396 | -3.839 | 0.000*             |

\*Sig.(2-tailed) < 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างความพึงพอใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสถานะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



3.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของ  
พนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ.  
ตามตัวแปรตำแหน่งงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | ตำแหน่งงาน          | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|--------------------------------|---------------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 4.438     | 0.458 | 4.341 | 0.014*             |
|                                | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 4.197     | 0.437 |       |                    |
|                                | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                                | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 4.313     | 0.403 |       |                    |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 4.206     | 0.502 | 9.259 | 0.000*             |
|                                | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 3.851     | 0.518 |       |                    |
|                                | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                                | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 3.882     | 0.504 |       |                    |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 3.736     | 0.505 | 3.513 | 0.032*             |
|                                | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 3.509     | 0.528 |       |                    |
|                                | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                                | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 3.544     | 0.496 |       |                    |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 4.169     | 0.539 | 5.697 | 0.004*             |
|                                | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 3.869     | 0.414 |       |                    |
|                                | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                                | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 4.025     | 0.439 |       |                    |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 4.320     | 0.483 | 1.868 | 0.157              |
|                                | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 4.149     | 0.502 |       |                    |
|                                | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                                | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 4.280     | 0.472 |       |                    |

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน | ตำแหน่งงาน          | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|-----------------------|---------------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านสภาวะการเป็นผู้นำ | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 3.971     | 0.467 | 0.926 | 0.398              |
|                       | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 3.857     | 0.509 |       |                    |
|                       | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                       | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 3.977     | 0.579 |       |                    |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม   | ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก    | 4.140     | 0.398 | 5.191 | 0.006*             |
|                       | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/ | 3.905     | 0.380 |       |                    |
|                       | จนท.ชำนาญการ        |           |       |       |                    |
|                       | เจ้าหน้าที่/พนักงาน | 4.003     | 0.379 |       |                    |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างควมพึงพอใจ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านสภาวะการเป็นผู้นำนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม  
ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |  |  |
|--|-----------------|---|--|--|
| J \ I  |                 | ผอ.ส่วน/<br>ผอ.สำนัก<br>$\bar{X}=4.438$ | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ<br>$\bar{X}=4.197$ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน<br>$\bar{X}=4.313$ |
| ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก   | $\bar{X}=4.438$ | -                                       | -0.241*  | -0.125                                     |
| จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ                                    | $\bar{X}=4.197$ |   | -  | 0.116                                      |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน  | $\bar{X}=4.313$ |   |  | -  |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจ  
ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |  |  |
|---|-----------------|---|--|--|
| J \ I   |                 | ผอ.ส่วน/<br>ผอ.สำนัก<br>$\bar{X}=4.206$ | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ<br>$\bar{X}=3.851$ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน<br>$\bar{X}=3.882$ |
| ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก  | $\bar{X}=4.206$ | -                                       | -0.354*  | -0.324*                                    |
| จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ                                     | $\bar{X}=3.851$ |   | -  | 0.030                                      |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน   | $\bar{X}=3.882$ |   |  | -  |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |  |  |
|---|-----------------|---|--|--|
| J \ I   |                 | ผอ.ส่วน/<br>ผอ.สำนัก<br>$\bar{X}=3.736$ | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ<br>$\bar{X}=3.509$ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน<br>$\bar{X}=3.544$ |
| ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก  | $\bar{X}=3.736$ | -                                       | -0.228*  | -0.192*                                    |
| จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ                                   | $\bar{X}=3.509$ |   | -  | 0.035                                      |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน   | $\bar{X}=3.544$ |   |  | -  |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |  |  |
|--|-----------------|---|--|--|
| J \ I  |                 | ผอ.ส่วน/<br>ผอ.สำนัก<br>$\bar{X}=4.169$ | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ<br>$\bar{X}=3.869$ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน<br>$\bar{X}=4.025$ |
| ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก   | $\bar{X}=4.169$ | -                                       | -0.301*  | -0.145                                     |
| จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ  | $\bar{X}=3.869$ |   | -  | 0.156                                      |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน  | $\bar{X}=4.025$ |   |  | -  |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนัก กับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงาน  
สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |   |  |  |
|--|-----------------|---|--|--|
| J \ I  |                 | ผอ.ส่วน/<br>ผอ.สำนัก<br>$\bar{X}=4.140$ | จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ<br>$\bar{X}=3.905$ | เจ้าหน้าที่/<br>พนักงาน<br>$\bar{X}=4.003$ |
| ผอ.ส่วน/ผอ.สำนัก   | $\bar{X}=4.140$ | -                                       | -0.235*  | -0.137*                                    |
| จนท.ชำนาญงานอาวุโส/<br>จนท.ชำนาญการ                      | $\bar{X}=3.905$ |   | -  | 0.098                                      |
| เจ้าหน้าที่/พนักงาน                                      | $\bar{X}=4.003$ |   |  | -  |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

### 3.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน

n = 208

| สมรรถนะหลักของพนักงาน          | อายุงาน      | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|--------------------------------|--------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านคุณธรรมและจริยธรรม         | ต่ำกว่า 5 ปี | 4.291     | 0.391 | 0.967 | 0.409              |
|                                | 5 - 15 ปี    | 4.304     | 0.508 |       |                    |
|                                | 16 - 25 ปี   | 4.302     | 0.420 |       |                    |
|                                | 26 ปีขึ้นไป  | 4.429     | 0.461 |       |                    |
| ด้านการสร้างความพึงพอใจ        | ต่ำกว่า 5 ปี | 3.849     | 0.539 | 3.733 | 0.012*             |
|                                | 5 - 15 ปี    | 3.978     | 0.480 |       |                    |
|                                | 16 - 25 ปี   | 4.000     | 0.535 |       |                    |
|                                | 26 ปีขึ้นไป  | 4.180     | 0.476 |       |                    |
| ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์          | ต่ำกว่า 5 ปี | 3.532     | 0.521 | 1.117 | 0.343              |
|                                | 5 - 15 ปี    | 3.557     | 0.574 |       |                    |
|                                | 16 - 25 ปี   | 3.641     | 0.459 |       |                    |
|                                | 26 ปีขึ้นไป  | 3.695     | 0.483 |       |                    |
| ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ | ต่ำกว่า 5 ปี | 3.985     | 0.427 | 0.697 | 0.555              |
|                                | 5 - 15 ปี    | 4.018     | 0.483 |       |                    |
|                                | 16 - 25 ปี   | 4.044     | 0.495 |       |                    |
|                                | 26 ปีขึ้นไป  | 4.117     | 0.546 |       |                    |
| ด้านการทำงานเป็นทีม            | ต่ำกว่า 5 ปี | 4.259     | 0.458 | 1.024 | 0.383              |
|                                | 5 - 15 ปี    | 4.190     | 0.529 |       |                    |
|                                | 16 - 25 ปี   | 4.225     | 0.509 |       |                    |
|                                | 26 ปีขึ้นไป  | 4.372     | 0.466 |       |                    |



ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

| สมรรถนะหลักของพนักงาน | อายุงาน      | $\bar{X}$ | SD    | F     | Sig.<br>(2-tailed) |
|-----------------------|--------------|-----------|-------|-------|--------------------|
| ด้านสถานะการเป็นผู้นำ | ต่ำกว่า 5 ปี | 3.942     | 0.561 | 0.084 | 0.969              |
|                       | 5 - 15 ปี    | 3.930     | 0.628 |       |                    |
|                       | 16 - 25 ปี   | 3.937     | 0.472 |       |                    |
|                       | 26 ปีขึ้นไป  | 3.985     | 0.438 |       |                    |
| สมรรถนะหลักในภาพรวม   | ต่ำกว่า 5 ปี | 3.976     | 0.374 | 1.405 | 0.243              |
|                       | 5 - 15 ปี    | 3.996     | 0.416 |       |                    |
|                       | 16 - 25 ปี   | 4.025     | 0.402 |       |                    |
|                       | 26 ปีขึ้นไป  | 4.130     | 0.391 |       |                    |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจ  
ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD

n = 208

| ผลต่างค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานรายคู่ (I-J) |                 |                 |                 |                 |                 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| J \ I   | I               | ต่ำกว่า 5 ปี    | 5 - 15 ปี       | 16 - 25 ปี      | 26 ปีขึ้นไป     |
|   |                 | $\bar{X}=3.849$ | $\bar{X}=3.978$ | $\bar{X}=4.000$ | $\bar{X}=4.180$ |
| ต่ำกว่า 5 ปี  | $\bar{X}=3.849$ | -               | 0.129           | 0.151           | 0.332*          |
| 5 - 15 ปี   | $\bar{X}=3.978$ |                 | -               | 0.022           | 0.202           |
| 16 - 25 ปี  | $\bar{X}=4.000$ |                 |                 | -               | 0.180           |
| 26 ปีขึ้นไป   | $\bar{X}=4.180$ |                 |                 |                 | -               |

\*Sig.(2-tailed) &lt; 0.05

จากตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป โดยที่กลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี

**ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงาน  
ให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน คปภ.**

ตารางที่ 4.23 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้  
ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน คปภ.

| ข้อดี   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <b>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b>  |       |        |
| 1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเข้าใจ และรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงาน จะได้พยายามพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามองค์กรที่กำหนด อีกทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงทราบขอบเขตการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล   | 13    | 33.33  |
| 2. การคัดเลือกบุคลากร ทำให้องค์กรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมาปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อจะได้บุคลากรที่ดี และนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กร   | 2     | 5.13   |
| <b>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์</b>  |       |        |
| ทำให้พนักงานทุกคนรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด และทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน มุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดการวัดสมรรถนะว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กรหรือไม่ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนกล้าที่จะแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้องค์กรยังทราบถึงจุดแข็งและจุดบกพร่องของแต่ละสายงานได้กระจ่างและร่วมแนวทางในการสร้างความแข็งแกร่งแก่องค์กรให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ | 6     | 15.38  |

## ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

| ข้อดี   | จำนวน     | ร้อยละ        |
|---|-----------|---------------|
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>  |           |               |
| ทำให้พนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน และสร้างความมุ่งมั่นให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบและช่วยเหลือกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงาน และพนักงานมีแบบแผนในการปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้   | 5         | 12.82         |
| <b>ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ</b>   |           |               |
| การปลุกจิตสำนึกให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง และช่วยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานให้องค์กรอย่างทุ่มเท มีจุดยืนที่แน่นอนชัดเจน แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และวางเป้าหมายในอนาคตได้ หากมีข้อบกพร่องจะได้แก้ไขได้ถูกจุด สามารถปฏิบัติงาน พัฒนาการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง และมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ ทำให้พนักงานทราบแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศได้ | 13        | 33.33         |
| <b>รวม</b>  | <b>39</b> | <b>100.00</b> |
| <b>ด้านคุณธรรมและจริยธรรม</b>   |           |               |
| ควรส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง และให้พนักงานทุกคนในองค์กรควรปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต นอกจากนั้นควรส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้กับพนักงานทุกระดับ และความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สุภาพอ่อนโยน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผลสัมฤทธิ์ของงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม รวมทั้งพัฒนาตนเองและเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง   | 4         | 6.06          |

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

| ข้อดี  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์</b>   |       |        |
| <p>ควรวิเคราะห์ SWOT อีกครั้งของกรอบเดิมของการกำหนดสมรรถนะ องค์กรควรจะต้องปรับกลยุทธ์ในเชิงความคิดให้สอดคล้องประสานกับทัศนคติของลูกค้าในส่วนภูมิภาค สมรรถนะที่กำหนดดำเนินการได้ไม่สมประสงค์ เช่น ในเรื่องของการคิดเชิงกลยุทธ์บางตัวไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เพราะมีปัจจัยภายนอกบางประการไม่เอื้ออำนวย เช่น ในข้อที่ 15 ข้อที่ 16 และข้อที่ 20 ปัจจัยนั้นเป็นเรื่องอัตราค่าจ้าง งบประมาณ และข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นปัจจุบัน ควรทำให้สมรรถนะที่มีอยู่ช่วยขับเคลื่อนนโยบายให้สัมฤทธิ์ผลเป็นรูปธรรม จะต้องทำความเข้าใจกับพนักงานทุกระดับเพื่อจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ พร้อมปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงานของทุกคนในองค์กร</p> | 6     | 9.09   |
| <b>ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ</b>  |       |        |
| <p>พนักงานทุกคนควรต้องขยันหมั่นเพียร อดทนในการทำงาน ปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด และควรทำงานให้รวดเร็ว เพื่อจะได้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกขององค์กร</p>   | 3     | 4.55   |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>   |       |        |
| <p>ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีมมากขึ้น และควรส่งเสริมให้พนักงานในทีมงานยอมรับซึ่งกันและ รวมถึงข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน การประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร</p>   | 5     | 7.58   |

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

| ข้อดี   | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <p><b>ด้านสถานะการเป็นผู้นำ</b></p> <p>จากการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทำให้เกิดปัญหาเรื่องที่อยู่ ซึ่งขณะนี้ยังไม่ได้รับการแก้ไข ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี เช่น บรรยากาศในองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ และควรมีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน โดยให้พนักงานทุกคนมีความภูมิใจในองค์กร รักอาชีพที่ตนเองทำอยู่ อยากให้องค์กรแก้ปัญหาให้ถูกต้อง อยากให้ผู้บริหารเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และคนรอบข้างบ้างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย การดำเนินงานขององค์กร ควรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน ผู้บริหารองค์กรระดับผู้อำนวยการส่วนภูมิภาคยังมีภาพการใช้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกินกว่าควรที่จะเป็น และการมอบหมายงานให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ให้เต็มที่ ควรต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาศักยภาพให้ความเป็นผู้นำให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ รวมถึงต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะความเป็นผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดี</p> | 9     | 13.64  |
| <p><b>ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์</b></p> <p>1. การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร ควรคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับความสามารถ ควรมีการจัดการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาในประเทศหรือต่างประเทศด้วยความเสมอภาคทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้ทุนการศึกษาเพิ่มเติมให้กับพนักงานทุกระดับ เสมอภาคและทั่วถึง ส่งเสริมและสนับสนุนคนดีให้เข้าสู่ตำแหน่งในองค์กรทุกระดับ ควรมีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามสมรรถนะในการทำงานหลักที่สามารถวัดได้จริงๆ สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานทุกคน และให้ความสำคัญกับลูกจ้างในบางโอกาส รวมถึงควรมีกิจกรรมหรือปัจจัยอื่นๆ ที่สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะพนักงาน</p>  | 20    | 30.30  |

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

| ข้อดี  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <p>2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</p> <p>เกณฑ์ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน ควรสร้างความเข้าใจกับพนักงานเพื่อป้องกันการต่อต้าน เพราะส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบเดิม อาจเป็นอุปสรรคต่อนโยบายจัดการขององค์กรในอนาคต ควรเน้นเรื่องที่ดีการทำได้จริง ควรทดลองใช้สัก 2-3 ปี ก่อนทบทวน ควรกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน การประเมินยังมีเรื่องของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ควรเน้นให้ความสำคัญการใช้เหตุผลความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากกว่าคุณสมบัติอื่น ๆ ควรทำให้พนักงานมีมาตรฐานในระดับที่ใกล้เคียงกันเสียก่อนจึงวัดสมรรถนะในการทำงานแต่ละบุคคล ควรประเมินผลแบบ 360 องศาเฉพาะภาค ควรมีการกำหนดสมรรถนะแตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง แต่อาจมีสมรรถนะหลักบางตัวที่ทุกตำแหน่งต้องมีเหมือนกัน เช่น การทำงานเน้นการเป็นทีม การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ</p> <p><b>ด้านการจัดการด้านเทคโนโลยี และการบริหารข้อมูล</b></p> <p>Website ของสำนักงานส่วนภูมิภาคปัจจุบันยังไม่ดีพอ บางจังหวัดก็มี Website บางจังหวัดก็ไม่มี ถ้าเป็นไปได้ส่วนกลางน่าจะทำ Website ให้ส่วนภูมิภาค องค์กรควรสนับสนุนการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งด้านการกำหนดนโยบายสำคัญ ด้านวิชาการ ข้อกฎหมาย(ระเบียบ) และเงื่อนไขกิจกรรมกรรมให้ส่วนภูมิภาคได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ และควรชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นที่มาของความเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติ และเป็นแนวทางเดียวกันทั่วประเทศ ปัจจุบันการสั่งการยังมีความสับสน เปลี่ยนแปลงบ่อย ขาดความชัดเจน ควรนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง</p> | 16    | 24.24  |
| รวม  | 66    | 100.00 |

จากตารางที่ 4.23 มีผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 59 คน โดยแยกเป็นข้อดีของการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานของสำนักงาน คปภ. (ความถี่ของคำตอบ=39) และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน (ความถี่ของคำตอบ=66)



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 3 หัวข้อ คือ วัตถุประสงค์ของการศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และสรุปผลการศึกษาดังต่อไปนี้

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรที่ศึกษา ประชากรที่ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการส่วนลงมาทั้งในส่วนกลางและสำนักงาน จำนวน 208 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากร

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานสำนักงาน ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการทำงานหลักที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะในการทำงานหลักให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน

**1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้ศึกษาได้จัดเตรียมคณะทำงานภาคสนามประมาณ 7 คน ร่วมกับผู้วิจัย หลังจากนั้นได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน 208 ฉบับ

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล** วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ดังนี้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significance Difference)

### 1.3 ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 64.42 มีอายุระหว่าง 41 - 50 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 34.62 การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 มีหน่วยงานที่สังกัดอยู่ส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 58.65 มีระดับตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 47.60 มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 41.35

#### 1.3.2 สมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์การต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

สมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.019$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยที่สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.321$ ) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.260$ ) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}=3.590$ ) นอกจากนี้ในแต่สมรรถนะหลักยังจำแนกเป็นรายชื่อตามรายละเอียดดังนี้

1) สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ ในขณะที่อีก 5 ข้อ สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดี

2) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

3) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

4) สมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

5) สมรรถนะหลักด้านสภาวะการเป็นผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ

6) สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง

#### 1.4.3 การทดสอบสมมติฐาน

1) กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจและด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2) กลุ่มตัวอย่างที่อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

(1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(ก) กลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี

(จ) กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 - 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

3) กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

(1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ.ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

4) กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างความพึงพอใจ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านสถานะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5) กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

(1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างควมพึงพอใจ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านสถานะการเป็นผู้นำนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส / เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

(3) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างควมพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส / เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ / พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างควมพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(4) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

(5) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส / เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส / เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

(6) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงานกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส / เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงานกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ / พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน / ผู้อำนวยการสำนักงานมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

6) กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน

(1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

(2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป โดยที่กลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี

#### 1.4.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักใน

##### การทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน

มีผู้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 59 คน โดยแยกเป็นข้อดีของการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน คปภ. (ความถี่ของคำตอบ=39) คือ

- 1) ด้านทรัพยากรมนุษย์
  - (1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - (2) การคัดเลือกบุคลากร
- 2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการทำงานเป็นทีม
- 4) ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงาน (ความถี่ของคำตอบ=66) คือ

- 1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม
- 2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์
- 3) ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ
- 4) ด้านการทำงานเป็นทีม
- 5) ด้านสถานะการเป็นผู้นำ
- 6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์
  - (1) การคัดเลือกและการพัฒนาบุคลากร
  - (2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 7) ด้านการจัดการด้านเทคโนโลยี และการบริหารข้อมูล

## 2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวสามารถอภิปรายผล โดยแยกประเด็นได้ดังต่อไปนี้

**2.1 สมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงาน ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า**

ตามองค์ประกอบของสมรรถนะหลักของพนักงานทั้ง 6 ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=4.321$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ คือ สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X}=4.321$ ) สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X}=4.260$ ) สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ( $\bar{X}=4.028$ ) สมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจ ( $\bar{X}=3.966$ ) สมรรถนะหลักด้านสถานะการเป็นผู้นำ ( $\bar{X}=3.946$ ) สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X}=5.590$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักแต่ละด้านและเป็นรายชื่อ พบว่า

**2.1.1 สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม** พบว่า สมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของพัชกร ไคร์ครวญ (2550) ที่พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตด้านคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ที่พบว่าผู้จัดการร้านของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหารด้านคุณธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. เข้าใจใน

บทบาทของตน ประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมและจริยธรรม โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมรายข้อ พบว่าสมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีมาก 2 ข้อ ในขณะที่อีก 5 ข้อ อยู่ในระดับดี โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเที่ยงธรรม ( $\bar{X}=4.615$ ) อยู่ในระดับดีมาก รองลงมาคือ ท่านรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิขององค์กร ( $\bar{X}=4.534$ ) อยู่ในระดับดีมาก กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและมีความเที่ยงธรรม ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักของพนักงานในยุคการบริหารจัดการแนวใหม่ที่พนักงานต้องเป็นผู้มีศีลธรรม และทำงานบนพื้นฐานด้วยความสุจริตโปร่งใส เนื่องจากพนักงานต้องสามารถควบคุมตนเองอยู่ในแนวทางที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้พนักงานไม่ว่าจะดำรงตำแหน่งใดหรือระดับใดก็ตามจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ มีความอดทน ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังความสามารถ ปรับปรุงตนเอง ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ อีกทั้งพนักงานยังมีความสามารถในการกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานและพนักงานเกิดความศรัทธาพร้อมที่จะเสียสละปกป้องชื่อเสียงและทำประโยชน์เพื่อองค์กร ซึ่งความผูกพันกับองค์กรของพนักงานนี้ จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานของพนักงานมีความสามัคคี และร่วมแรงร่วมใจกันผลักดันทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย

### 2.1.2 สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า สมรรถนะหลักด้าน

การทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของพัชกร ไคร์ครวญ (2550) ที่พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของฉวีภา เศรษฐบุตร (2551) ที่พบว่า ผู้จัดการร้านของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหารด้านการทำงานเป็นทีมโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี ในขณะที่เดียวกันก็ขัดแย้งกับผลการวิจัยของพัชกร ไคร์ครวญ (2550) ที่พบว่า สมรรถนะที่เป็นจริงของตัวแทนประกันชีวิตโดยภาพรวมด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. นั้นมีจิตสำนึกในความสามัคคีกัน ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานหรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด



และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมรายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. นั้นมีทักษะด้านการบริหารในองค์กรสมัยใหม่ ดังจะเห็นได้จากการนำเอาหลักในการบริหารในองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความเท่าเทียมกันมาใช้เป็นหลักในการบริหารงาน ซึ่งหลักความเท่าเทียมกันนี้จะส่งผลให้องค์การเป็นองค์กรที่น่าอยู่ นอกจากนั้นพนักงานยังรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งยังแสดงน้ำใจในเหตุวิกฤติ โดยการให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น ได้โดยไม่ต้องร้องขอ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในหน่วยงาน มีการประสานงานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีการสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และการที่พนักงานมีความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม จะทำให้ทีมงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

**2.1.3 สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ** พบว่า สมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศในภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ที่พบว่า ผู้จัดการร้านของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหารด้านความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. นั้นมีความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงอยู่เสมอ รวมถึงการกระทำต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้้องค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็นขององค์กร

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศรายชื่อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. นั้นมีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ อีกทั้งยังมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การทำงานที่มีความท้าทายและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้จากกิจกรรมและผลงานขององค์กรและจากองค์กรหรือบุคคลอื่น มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์กร มีการระวังกษาข้อมูลและทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กรอย่างดีและนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมอย่างเหมาะสม นำมาซึ่งการสร้าง ความเป็นเลิศร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

**2.1.4 สมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจ** พบว่า สมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ที่พบว่า ผู้จัดการร้านของบริษัท เช่นทรัด เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหารด้านความใส่ใจบริการลูกค้า โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริง และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งโดยมุ่งสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีและยึดประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลัก

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีความเต็มใจและตั้งใจมุ่งมั่นในการให้บริการอย่างมีคุณภาพ เพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยการให้บริการที่ดี และยังช่วยประชาชนแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนพนักงานทุกคนต่างก็มีสมรรถนะที่เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และอัธยาศัยที่เป็นกันเอง ยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก นอกจากนั้นยังรู้จักความต้องการของประชาชนทำให้ประชาชนประทับใจ สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนที่มาใช้บริการ การที่พนักงานคำนึงถึงประชาชนที่มาใช้บริการ โดยการสร้างความพึงพอใจในรูปแบบต่าง ๆ แก่ประชาชนที่มาใช้บริการถือว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งการสร้างความพึงพอใจเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การจากการเคยชินในการประพฤติปฏิบัติมาเป็นพฤติกรรมใหม่ในองค์การ อย่างที่เรียกว่า มีวัฒนธรรมเกี่ยวกับการเอาใจใส่ผู้รับบริการจนกลายเป็นเคยชินในการประพฤติปฏิบัติใหม่

**2.1.5 สมรรถนะหลักด้านภาวะการเป็นผู้นำ** พบว่า สมรรถนะหลักด้านภาวะการเป็นผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) ที่พบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์ดี และสอดคล้องกับผลการวิจัยของณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) ที่พบว่า ผู้จัดการร้านของบริษัท เช่นทรัด เรสตอรองส์ จำกัด มีสมรรถนะและสมรรถนะในการบริหารด้านการเป็นผู้นำทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี แสดงให้เห็นว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีความตั้งใจที่เป็นผู้นำทีม โดยใช้กลยุทธ์ในการสนับสนุนทีมเพื่อให้เกิด morale และ productivity พึงความคิดเห็นของทีม ตลอดจนทำให้แน่ใจได้ว่าเป้าประสงค์ของทีมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์

และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกข้อ กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. นั้นมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี คือมีการสื่อสาร ทิศทางนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การอย่างชัดเจน โดยสร้างความเข้าใจร่วมกันของ

พนักงานทุกคนในองค์กร ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายใต้ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอก โดยนำพาสมาชิกในองค์กรไปพร้อม ๆ กัน รวมทั้งยังแสดงถึงการเป็นผู้นำในองค์กรสมัยใหม่ ดังจะเห็นได้จากมีการนำเอาหลักในการบริหารในองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความเท่าเทียมกัน โดยปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างให้เกียรติและเท่าเทียมกัน ซึ่งแสดงถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้มาได้ถูกต้องยุติธรรม สามารถส่งเสริมให้ทีมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น รวมทั้งยังมีความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายในปัจจุบันและความต้องการในระดับที่สมดุลกัน ไม่ใช่ดำเนินงานโดยสนใจเพียงมุมมองใดมุมมองหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารขึ้นได้

**2.1.6 สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์** พบว่า สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับดี ( $\bar{X}=3.590$ ) และเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักรายข้อ พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดี 4 ข้อ ในขณะที่อีก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมายในทางธุรกิจขององค์กร ( $\bar{X}=3.913$ ) อยู่ในระดับดี รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน ( $\bar{X}=3.764$ ) อยู่ในระดับดี กล่าวได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์รวมถึงทฤษฎี และแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน โดยประยุกต์ประสบการณ์และบทเรียนในอดีตที่ผ่านมาประยุกต์ยุทธวิธีในการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และสามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้ โดยใช้ความรู้ความเข้าใจในระบบการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ภายในที่เกิดขึ้นได้ดี และรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ของบริษัท ในขณะที่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านสามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบเสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรคในรายละเอียดได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X}=3.413$ ) ดังนั้นตรงจุดนี้องค์กรควรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล และแนวโน้มของธุรกิจ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบประกันภัย ประกันชีวิตในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ของบริษัท และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานคนได้ โดยให้พนักงานใช้ทฤษฎีใด ทฤษฎีหนึ่งเชื่อมโยงสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ประเมินและเชื่อมโยงสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง

เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์การและภารกิจที่ตนปฏิบัติอย่างไร เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ในการตอบโต้ได้ และเพื่อให้องค์การสามารถต่อสู้เพื่อความอยู่รอดในอนาคต รวมทั้งคิดแผนหรือกลยุทธ์เชิงรุกในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองโอกาสหรือประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เปลี่ยนไป

**2.2 การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน โดยสรุปได้ดังนี้ คือ**

**2.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจและการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องมาจาก ส่วนใหญ่เพศชายจะมีสมรรถนะหลักในการคิดเชิงกลยุทธ์มากกว่าเพศหญิง จึงอาจทำให้มีความสอดคล้องกับลักษณะของเพศชายมากกว่า ในขณะที่เพศหญิงมักจะมีสมรรถนะหลักคุณธรรมและจริยธรรมสูงกว่าเพศชาย ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกัน

สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ เพศไม่ได้เป็นสิ่งที่กีดกันสมรรถนะของมนุษย์ ดังนั้นพนักงานทุกคนในองค์การไม่ว่าจะเป็นพนักงานเพศชายหรือพนักงานเพศหญิงต้องมีส่วนร่วม โดยการนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานดำเนินไปในแนวทางที่องค์การที่มีนโยบายนำเกณฑ์การวัดการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเครื่องมือ KPI ที่ชัดเจน และหน่วยงานตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ไม่แตกต่างกัน

**2.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่อายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.05 อาจเนื่องมาจาก พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีอายุน้อย เพิ่งเข้ามาทำงานยังมีความคาดหวังต่อองค์การระดับต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุมาก ทำให้พนักงานที่มีอายุน้อยรับรู้สิ่งที่ยังองค์การเป็นอยู่ว่าเป็นสิ่งที่ดีกว่าน้อยกว่า ในขณะที่พนักงานที่มีอายุมากเป็นกลุ่มที่ทำงานมานานมีประสบการณ์ในการทำงานพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญขององค์การ องค์การจึงให้ความสนใจต่อพนักงานที่มีอายุมาก ทำให้พนักงานที่มีอายุมากมีการรับรู้ความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกัน

สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนี้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ ความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบของพนักงานสำนักงาน คปภ. แต่ละหน่วยงานจะถูกคัดเลือก และพัฒนาความรู้ ความสามารถให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายของหน่วยงานภายในองค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ตามสมรรถนะหลักตามตำแหน่งงานนั้น ๆ จึงทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ไม่แตกต่างกัน

2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุ แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่

(1) กลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี

(2) กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 31 – 40 ปี กับกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 51 - 60 ปี มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีอายุน้อยมักจะมีมุมมองที่แคบกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ส่วนใหญ่พนักงานที่มีอายุมาก โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุ 51 - 60 ปี จะมีประสบการณ์ในการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบต่องาน ค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย จึงทำให้พนักงานที่มีอายุมากกว่ามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า

**2.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องจาก พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีวุฒิการศึกษาสูงจะมีความสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว ทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน รวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ขององค์กรมากกว่าพนักงานที่มีวุฒិศึกษาน้อยกว่า

สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานของสำนักงาน คปภ. มีลักษณะการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง ทำเป็นประจำ เมื่อทำงานมาได้ระยะหนึ่ง ก็จะมีทักษะ ความชำนาญ ความสามารถทราบขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีวุฒิการศึกษาใดก็ตาม ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ หลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ไม่แตกต่างกัน

2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรวุฒิการศึกษา แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จะมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล และมีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน ในระดับสูง และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาโททุกระดับ

#### **2.2.4 กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงาน สำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างควมพึงพอใจ ด้านการ

ทำงานเป็นทีม ด้านสภาวะการเป็นผู้นำ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่สังกัดหน่วยงานทั้งส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) หรือส่วนภูมิภาค มีการรับรู้ และเข้าใจในสมรรถนะหลักทั้ง 4 ข้างต้นที่องค์กรนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกัน

สำหรับสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีสังกัดหน่วยงานทั้งส่วนกลาง (กรุงเทพมหานคร) หรือส่วนภูมิภาคมีการรับรู้ และเข้าใจในสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักทั้ง 2 ด้านนี้ องค์กรนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วย ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีสังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศไม่แตกต่างกัน

#### **2.2.5 กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการสร้างความพึงพอใจ ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ และเข้าใจในสมรรถนะหลักทั้ง 4 ข้างต้นที่องค์กรนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกัน

สำหรับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมและด้านสภาวะการเป็นผู้นำนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีการรับรู้ และเข้าใจในสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม และด้านสภาวะการเป็นผู้นำข้างต้นที่องค์กรนำมาใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรม ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/

ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านคุณธรรมและจริยธรรมของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้ำนวยการส่วนหรือผู้อำนวยการสำนัก มีการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายหลักคุณธรรมจริยธรรม โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงกว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโสหรือเจ้าหน้าที่ชำนาญการ

3) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งงานเป็นผู้ำนวยการส่วนหรือผู้อำนวยการสำนัก มีความสามารถในการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ด้วยความใส่ใจในความต้องการที่แท้จริง ทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อีกทั้งยังมุ่งสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีและยึดประโยชน์ของลูกค้าเป็นหลักสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานต่ำกว่าผู้อำนวยการส่วนหรือผู้อำนวยการสำนักทุกระดับ

4) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่/พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งเป็นผู้ำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันในระดับสูง รวมถึงมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่าผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักทุกระดับ



5) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของพนักงานสูงกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งเป็นผู้ผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีที่สุด รวมถึงมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงอยู่เสมอ และการกระทำการต่าง ๆ อย่างทุ่มเทเพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายหรือความจำเป็นขององค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ

6) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรตำแหน่งงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และกลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักกับกลุ่มเจ้าหน้าที่พนักงาน โดยที่กลุ่มผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีตำแหน่งเป็นผู้ผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักจะมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และพนักงานที่มีตำแหน่งงานเป็นเจ้าหน้าที่/พนักงาน ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีตำแหน่งเป็นผู้ผู้อำนวยการส่วน/ผู้อำนวยการสำนักมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวมของพนักงานสูงกว่าทั้ง 2 กลุ่ม

#### **2.2.6 กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกัน**

1) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก อายุงานหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน

จะส่งผลให้พนักงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน รวมถึงค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความภาคภูมิใจในงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งพนักงานที่มีอายุงานมากจะได้รับสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. แตกต่างกัน

สำหรับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะ การคัดเลือกพนักงานของสำนักงาน คปภ. มีการทดสอบสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ ตามลักษณะงาน เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามความสามารถของตน และตรงเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นจึงทำให้พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ และสมรรถนะหลักในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

2) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสำนักงาน คปภ. ตามตัวแปรอายุงาน แบบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่า คู่ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป โดยที่กลุ่มที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี

สรุปได้ว่า พนักงานของสำนักงาน คปภ. ที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไป จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน รวมถึงค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความภาคภูมิใจในงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี จึงทำให้พนักงานที่มีอายุงาน 26 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักด้านการสร้างความพึงพอใจของพนักงานสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานต่ำกว่า 5 ปี

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อดีของการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน คปภ. ทั้ง 4 ด้านข้างล่างนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน คปภ. ช่วยในการวิเคราะห์ข้อดี ข้อบกพร่องของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเสริมสร้างและลักษณะสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในกระบวนการประเมินผล

การปฏิบัติงาน ขั้นตอนและผู้บังคับบัญชาและพนักงานใช้ความพยายามร่วมกันในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งขั้นตอนการแจ้งและหารือผลการประเมินอย่างเหมาะสมจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานและผู้บังคับบัญชา

### 3.1.1 ด้านทรัพยากรมนุษย์

1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเข้าใจ และรู้ว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงาน จะได้พยายามพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะตามองค์การที่กำหนด อีกทั้งใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กรและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงทราบขอบเขตการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองว่าบรรลุตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในการทำงานหรือไม่ รวมทั้งรู้ว่าตนเองมีจุดเด่นอย่างไร และมีจุดอ่อนอะไรบ้างที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข

2) การคัดเลือกบุคลากร ทำให้องค์กรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งมาปฏิบัติงานในองค์กร และสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ เพื่อจะได้บุคลากรที่ดี และนำมาซึ่งความเจริญรุ่งเรืองแก่องค์กร ซึ่งข้อดีข้อนี้จะทำให้สำนักงาน คปภ. สามารถคัดเลือกพนักงานเข้าทำงานได้อย่างถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน คือ ถูกผู้สมัครหลอก

3.1.2 ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ทำให้พนักงานทุกคนรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนด และทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในหลาย ๆ ด้าน รวมทั้งการมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดการวัดสมรรถนะว่าเหมาะสมและสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนสถานะขององค์กรหรือไม่ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนกล้าที่จะแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ยังทราบถึงจุดแข็งและจุดบกพร่องของแต่ละสายงานได้กระจ่างและร่วมแนวทางในการสร้างความแข็งแกร่งแก่องค์กรให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ

3.1.3 ด้านการทำงานเป็นทีม ทำให้พนักงานมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ตรงกัน และสร้างความมุ่งมั่นให้พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบและช่วยเหลือกัน รวมทั้งการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่พนักงาน และ

พนักงานมีแบบแผนในการปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

**3.1.4 ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ** เป็นการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานเพื่อองค์การอย่างแท้จริง และช่วยกระตุ้นให้พนักงานทุกคนปฏิบัติงานให้องค์การอย่างทุ่มเท มีจุดยืนที่แน่นอนชัดเจน แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และวางเป้าหมายในอนาคตได้ หากมีข้อบกพร่องจะได้แก้ไขได้ถูกจุด สามารถปฏิบัติงานพัฒนาการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและตัวพนักงานเอง และมีแนวทางในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้องค์การบรรลุความสำเร็จ ทำให้พนักงานทราบแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อความเป็นเลิศได้

**ข้อเสนอแนะการกำหนดสมรรถนะหลักในการทำงานให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมพนักงานของสำนักงาน คปภ.**

1) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม สำนักงาน คปภ. ควรส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้อง และให้พนักงานทุกคนในองค์การควรปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต นอกจากนั้นควรส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต และหลักเศรษฐกิจพอเพียงให้กับพนักงานทุกระดับ และควรมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สุภาพอ่อนโยน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผลสัมฤทธิ์ของงาน และผลประโยชน์ของส่วนรวม

2) ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ในเรื่องของการคิดเชิงกลยุทธ์บางตัวขององค์การไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ เพราะมีปัจจัยภายนอกบางประการไม่เอื้ออำนวย เช่น ในข้อที่ (15). ท่านสามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน ข้อที่ (16). ท่านวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของธุรกิจได้ และข้อที่ (20). ท่านสามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบเสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรคในรายละเอียดได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับองค์การ สืบเนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ในสภาวะการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นสำนักงาน คปภ. ควรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจธุรกิจขององค์การ และมีความสามารถในการเชื่อมโยงกับลักษณะงานที่ปฏิบัติตระหนักถึงสถานการณ์ทางธุรกิจ สภาวะแวดล้อม รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ตลอดจนสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์การได้ สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

3) ด้านการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ สำนักงาน คปภ. ควรส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีความมุ่งมั่นขยันหมั่นเพียร และอดทนในการทำงาน ปฏิบัติงานให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด และควรทำงานให้รวดเร็ว เพื่อจะได้ทันต่อสถานการณ์ภายนอกขององค์การ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ทำงานให้

เกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยปรับปรุงกระบวนการและการประสานงาน เพื่อให้เกิดการยกระดับผลการทำงานโดยรวม ตลอดจนสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการทำงานเป็นทีม สำนักงาน คปภ. ควรส่งเสริมให้พนักงานทำงานเป็นทีมมากขึ้น และควรส่งเสริมให้พนักงานในทีมงานยอมรับซึ่งกันและกัน รวมถึงให้มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน การประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และความร่วมมือร่วมใจของพนักงานทุกคนในองค์กร

5) ด้านสถานะการเป็นผู้นำ สำนักงาน คปภ. ควรแก้ไขปัญหาเรื่องที่อยู่ให้กับพนักงาน และควรสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี เช่น บรรยากาศในองค์กร การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ และควรมีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน โดยให้พนักงานทุกคนมีความภูมิใจในองค์กร รักอาชีพที่ตนเองทำอยู่ นอกจากนี้องค์กรควรแก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง รวมทั้งควรส่งเสริมให้ผู้บริหารเปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และคนรอบข้างบ้างหรือผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการดำเนินงานขององค์กร ควรเปิดเผยข้อมูลให้พนักงานทราบโดยทั่วกัน ด้านผู้บริหารองค์กรระดับผู้อำนวยการส่วนภูมิภาคควรมีการปรับเรื่องการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับให้เหมาะสมและถูกต้องยุติธรรม และการมอบหมายงานให้พนักงานทุกคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ได้เต็มที่ รวมถึงควรต้องปรับปรุงแก้ไขพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำให้สูงกว่าที่เป็นอยู่ และต้องเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะความเป็นผู้นำ และมีการบริหารจัดการที่ดีด้วย

#### 6) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(1) การคัดเลือกและการพัฒนานุเคราะห์ สำนักงาน คปภ. ควรคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับความสามารถ ควรมีการจัดการฝึกอบรม การประชุมสัมมนาในประเทศหรือต่างประเทศด้วยความเสมอภาคทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ควรส่งเสริมให้มีทุนการศึกษาเพิ่มเติมให้กับพนักงานทุกระดับ เสมอภาคและทั่วถึง ส่งเสริมและสนับสนุนคนดีให้เข้าสู่ตำแหน่งในองค์กรทุกระดับ ควรมีการประเมินการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนตามสมรรถนะในการทำงานหลักที่สามารถวัดได้จริง ๆ สร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานทุกคน และให้ความสำคัญกับลูกจ้างในบางโอกาส รวมถึงควรมีกิจกรรมหรือปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนการเสริมสร้างสมรรถนะพนักงาน

(2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงาน คปภ. ยังไม่ชัดเจน ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานก่อนที่จะนำเกณฑ์ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ เพื่อป้องกันการต่อต้าน เพราะส่วนใหญ่ยังยึดติดกับระบบเดิม อาจเป็นอุปสรรคต่อนโยบายจัดการขององค์กรในอนาคต ควรเน้นเรื่องที่ดีการทำได้จริง ควรนำมาทดลองใช้สัก 2-3 ปี ก่อนทบทวน ควรกำหนดสมรรถนะให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงาน

เพราะการประเมินยังมีเรื่องของความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ควรเน้นให้ความสำคัญการใช้เหตุผล ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรทำให้พนักงานมีมาตรฐานในระดับที่ใกล้เคียงกันเสียก่อน จึงวัดสมรรถนะในการทำงานแต่ละบุคคล ควรมีการกำหนดสมรรถนะแตกต่างกันไปตามความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง เพื่อว่าทั้งฝ่ายผู้กำหนดนโยบายหรือฝ่ายผู้บังคับบัญชา และพนักงานจะได้พยายามปรับปรุง เพิ่มทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่องาน เพื่อเสริมสร้างและ ลักษณะสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

7) ด้านการจัดการด้านเทคโนโลยี และการบริหารข้อมูล ด้าน Website ของสำนักงาน คปภ. ส่วนภูมิภาคปัจจุบันยังไม่ดีพอ บางจังหวัดก็มี Website บางจังหวัดก็ไม่มี ถ้าเป็นไปได้ส่วนกลาง น่าจะทำ Website ให้ส่วนภูมิภาค องค์การควรสนับสนุนการรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร ทั้งด้านการกำหนด นโยบายสำคัญ ด้านวิชาการ ข้อกฎหมาย(ระเบียบ) และเงื่อนไขกรมธรรม์ให้ส่วนภูมิภาคได้รับทราบ อย่างสม่ำเสมอ และควรชี้แจงถึงเหตุผลความจำเป็นที่มาของความเปลี่ยนแปลง เพื่อไม่ให้เกิด ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติ และเป็นแนวทางเดียวกันทั่วประเทศ ควรนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการ ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพราะเทคโนโลยีกลายเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นกลไกช่วยในการ ส่งผ่านข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการดำเนินงานขององค์การ และยังช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสาร ระหว่างผู้บริหารและพนักงานในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย พนักงานทุกคน ต้องมีสมรรถนะในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การให้ มากที่สุด

### 3.3 ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไข

3.3.1 ตามที่ สำนักงาน คปภ. ได้กำหนดคุณลักษณะของ Competency เอาไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ Core Competency คือ สมรรถนะหลักในการทำงานซึ่งองค์กรต้องการให้ปรากฏใน การแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน และ Functional Competency คือ สมรรถนะในการทำงาน ประจำสายงานซึ่งถูกกำหนดมาเพื่อให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งในงานนั้น ๆ ได้แสดงออกซึ่ง พฤติกรรมพึงประสงค์ในตำแหน่งงานนั้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการ พัฒนาบุคคลจะต้องมีความรู้อย่างท่องแท้ในเรื่องการนำ Competency มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากร บุคคล และจัดฝึกอบรมพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งงานซึ่งการนำกรอบ สมรรถนะมาใช้ในองค์กรจะเห็นผลเป็นรูปธรรมก็ต่อเมื่อได้รับความร่วมมือจากคนในองค์กรและ เสียงสะท้อนกลับจะมีส่วนช่วยในการออกแบบและพัฒนากรอบสมรรถนะต่อไป

3.3.2 จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก เห็นควรให้การส่งเสริม และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามารถของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเรื่องความสามัคคีที่ จะช่วยให้ทีมจัดการเองได้

3.3.3 ผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาฝึกอบรมพนักงานในระยะยาว เช่น การจัดทำเส้นทางฝึกอบรมของพนักงาน (Training Road Map ) ได้แก่ ให้ความสำคัญและสิ่งจูงใจกับการพัฒนาของหัวหน้าทีม ให้มีความคิดแบบเชิงกลยุทธ์ และมีทักษะในการสอนงาน ให้คำปรึกษา แนะนำในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและพร้อมที่จะพัฒนาลูกทีมได้ด้วยตัวเอง เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร

## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย (2549) “ เอกสารความรู้เรื่องสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะประจำ  
การปฏิบัติงานอย่างได้ผล ” กรุงเทพมหานคร (อัคราเสนา)
- จิระประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์ (1996)
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2548) “การพัฒนาาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์” กระทรวง  
สาธารณสุข เอกสารประกอบการประชุมการปฏิบัติการ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย  
(มหาชน)
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) “การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้า  
สำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในการกำกับของรัฐ” บริหารอาชีพและเทคนิค  
การศึกษามหาบัณฑิต. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ณัฐิกา เศรษฐบุตร (2551) “ การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของผู้จัดการร้าน  
ของบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ จำกัด ” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- คนัย เทียนพูน (2546) *สุดยอดความสำเร็จขององค์กร* กรุงเทพมหานคร ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์  
56-57
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) “ Competency – Based Human Resources Management”  
*HR Magazine.* 21,4 (ต.ค. – ธ.ค.): 12 – 22.
- เทียน ทองแก้ว (2550) *สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
- พัชกร ไคร์ครวญ (2550) “ การศึกษาสมรรถนะของตัวแทนประกันชีวิต” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พสุ เดชะรินทร์ (2546) *Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547) *BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน* พิมพ์ครั้งที่ 5  
กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์
- วรารักษ์ศิริ ทรงศีล (2549) “ การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหาร  
จัดการของบุคลากรกรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบริงส์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย)



- จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร) คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ศรีธรรณ สุมานัส (2552) “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของบริษัท ศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ”บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2545) “ การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์กร ” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6,20 (ก.ค. – ก.ย.) : 12 – 22. สาขาวิจัยและประเมินผลการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย* กรุงเทพมหานคร: พี เอ. ลิฟวิ่ง
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (2552) “ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี 2552 ” เอกสารการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี 2552 ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย
- สำนักงานศาลยุติธรรม (2544) *คู่มือการกำหนดหลักเกณฑ์การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการศาลยุติธรรมให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นตั้งแต่ระดับ 10 ลงมา* กรุงเทพมหานคร สำนักงานศาลยุติธรรม
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) “ Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” *Productivity*. 9,53 (พ.ย. – ธ.ค.) : 44 – 48
- สุทัศน์ นำพูลสุขสันต์ (2547) “ การจัดการทรัพยากรมนุษย์” ใน *เอกสารการประกอบการบรรยายหลักสูตรศรียาชา มินิ เอ็มบีเอ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
- อนกถา สุทธินันท์ (2548) “แนวทางการนำสมรรถนะทั้ง 5 ไปเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างได้ผล ” กรุงเทพมหานคร (อัคราเสนา)
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547) “ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง Chulalongkorn ” *Review*. 16 (ก.ค.-ก.ย.): 57-72
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548) *Competency Dictionary*. กรุงเทพมหานคร เอช อาร์ เซนเตอร์
- เฮย์ กรู๊ป จำกัด (2547) “พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency dictionary) (ฉบับแก้ไข) ” เสนอสำนักงาน ก.พ.. เอกสารโครงการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในระบบราชการพลเรือนไทย
- Best, J.W., (1977) *Research in education*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill. แปลและเรียบเรียง โดย คณัย เทียนพุด. (2546). *สุดยอดความสำเร็จขององค์กร* กรุงเทพมหานคร: ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992) *Designing and Achieving Competency*. New York: McGraw-Hill. แปลและเรียบเรียงโดย จูดีพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข เอกสารประกอบการประชุมการปฏิบัติการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- Contino, S. (2004) "Leadership Competencies: Knowledge, Skill, and Aptitudes Nurses to Lead Organizations Effectively" *Critical Care Nurse*. 24, 3 (June) : 52-64
- Chia-jung, Sun. (2006) "Core Competency Models Developing: Take a Life Insurance Company for Example" Retrieved January 25, 2010, from <http://abstract/Title page for etd-0615109-162638.htm>
- Dales, M. and Hes, K. (1995) *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994) *Competing for The Future*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Kierstead, J. (1998) "Personality and Job Performance: A Research Overview" [http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/personality\\_e.htm](http://www.psc-cfp.gc.ca/research/personnel/personality_e.htm)
- Lee, J., (1996) *Better government in action new competency framework for bands a tog*. Retrieved January 25, 2010, from <http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm>.
- McLagan, P. A. (1997) *Competencies: The next generation*. *Training & Development*, 51(5), 40-47.
- McClelland, D.C. (1973) "Test for Competence, rather than intelligence". *American Psychologists*. 17(7): P.57-83.
- Scott, B. Parry. (1997) *Evaluation the impact of Training*. Alexandria, VA: American Society for training and Development. แปลและเรียบเรียงโดย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *Competency: เครื่องมือบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. วารสารเพื่อการเพิ่มผลผลิต*. 9(53), (มกราคม-กุมภาพันธ์): 4-51.
- Spencer, Signe M. and Spencer, Lyle M. Jr. (1993) *Competence at work: Models for Superior Performance* New York: John Wiley & Sons. แปลและเรียบเรียงโดย จูดีพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์. (2548) "การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์

กระทรวงสาธารณสุข” เอกสารประกอบการประชุมการปฏิบัติการ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย  
จำกัด (มหาชน)

Trinka, J., (2004) *IRS Leadership Competency Model*. Retrieved January 25, 2010, from  
<http://leadership.au.af.mil/sls-skil.htm>.

Yi-Chu, Wang. (2008) An Evaluation of Core Competencies on Insurance Finance  
Agents' Performance Based on the Six Sigma. Retrieved January 25, 2010, from  
<http://abstract/Title page for etd-0615109-162638.htm>

ภาคผนวก

**ภาคผนวก ก**

ประวัติและ โครงสร้างองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและ  
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

### ประวัติและโครงสร้างองค์กร

เมื่อพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบประกันภัย พ.ศ. 2550 ใช้บังคับ ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2550 อำนวยการหน้าที่หรือบทบาทในการกำกับดูแลและส่งเสริมพัฒนา การประกอบธุรกิจประกันภัยจะเป็นบทบาทของ “คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย” โดยพระราชบัญญัติฯ กำหนดให้คณะกรรมการฯ มีอำนาจหน้าที่ กำหนดนโยบาย กำกับส่งเสริมและพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัยรวมถึงกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไขและแนวปฏิบัติในการประกอบธุรกิจประกันภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล หลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และแนวปฏิบัติในการกำกับส่งเสริม และพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัย หลักเกณฑ์ และวิธีการให้ความเห็นชอบการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย ตลอดจน การให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการออก ใบอนุญาต การเพิกถอนใบอนุญาต และการออกกฎกระทรวง และประกาศตามกฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัย กฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ และเรื่องอื่นที่รัฐมนตรีมอบหมาย

ในการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ พระราชบัญญัติฯ กำหนดให้จัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย” ขึ้นเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นนิติบุคคล เพื่อนำนโยบายของคณะกรรมการ คปภ. ไปสู่การปฏิบัติ โดยคณะกรรมการ คปภ. จะเป็นผู้กำหนดแผนกลยุทธ์และแนวทางการบริหารงานของสำนักงาน ออกกฎข้อบังคับว่าด้วยการจัดองค์กร การเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การพัสดุ การตรวจสอบภายใน รวมตลอดทั้งการสงเคราะห์และสวัสดิการต่าง ๆ ของสำนักงาน อนุมัติแผนการดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายเงินและงบประมาณ รายงานประจำปีของสำนักงาน และควบคุมการบริหารงานและการดำเนินการของสำนักงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัตินี้

สำนักงาน คปภ. จะมีเลขาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจากบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือกเลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างและรับผิดชอบในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสำนักงาน คปภ. ในการบริหารกิจการของสำนักงานฯ เลขาธิการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

โดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) กำกับ ส่งเสริม และพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัยตามนโยบายและมติของคณะกรรมการตลอดจนหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด

2) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยเพื่อส่งเสริม พัฒนาและกำกับดูแลการประกอบธุรกิจประกันภัย

3) จัดทำรายงานประจำปีแสดงผลงานและอุปสรรคในการดำเนินงานของ คณะกรรมการและสำนักงานเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

4) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน

**หน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ประกอบด้วย**

### 1. สำนักเลขานุการ

ทำหน้าที่ดำเนินงานตามนโยบายของคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยและผู้บริหารระดับสูงในการวางแผนกลยุทธ์ แผนงาน งบประมาณประจำปี และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของสำนักงาน ควบคุมดูแล การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเป็นฝ่ายเลขานุการเพื่อดำเนินการประชุมของ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย สรุปมติที่ประชุม และติดตามผลการดำเนินการตามมติต่าง ๆ

### 2. สำนักตรวจสอบภายใน

ทำหน้าที่ตรวจสอบกิจการและการดำเนินงานของสำนักงานให้เป็นไปตาม ข้อบังคับ ระเบียบคำสั่ง หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติที่คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบ ธุรกิจประกันภัย หรือสำนักงานกำหนด จัดทำแผนงาน และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ สำนักงาน โดยครอบคลุมถึงการจัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ระบบการประเมิน ติดตามควบคุมและลดความเสี่ยง จัดทำแผนการตรวจสอบประจำปีรวมถึงจัดเก็บข้อมูล และการรายงานผลการตรวจสอบต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

### 3. สำนักกฎหมายและคดี

ทำหน้าที่ยกร่างกฎหมายด้านการประกันวินาศภัย การประกันชีวิต และการ ค้ำครองผู้ประสบภัยจากรถ รวมถึงประกาศ คำสั่ง และหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ ของสำนักงาน วิเคราะห์กฎหมายประกันภัยต่างประเทศเชิงเปรียบเทียบ ตลอดจน กฎระเบียบ และหลักเกณฑ์การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยตามมาตรฐานสากลระหว่างประเทศ ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับกรรมธรรม์ประกันภัย ให้ความรู้กฎหมายและสัญญาประกันภัย ให้คำปรึกษาและยกร่าง ข้อบังคับ ระเบียบคำสั่งต่าง ๆ ที่ใช้บังคับภายในสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรม สัญญา และสอบสวนคดีความผิดอาญา รวมถึงกระบวนการเปรียบเทียบคดีความผิด

ต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน สอบสวนและดำเนินกระบวนการทางปกครองและคดีปกครอง รวมทั้งพัฒนาระบบ รูปแบบ และวิธีการระงับข้อพิพาททางแพ่งที่เกี่ยวกับสัญญา ประกันภัยโดยวิธีอนุญาโตตุลาการ

#### 4. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบการตรวจสอบ

ทำหน้าที่วางแผนและกำหนดแนวทางในการจัดทำและพัฒนาแผนกลยุทธ์ การตรวจสอบ วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ จัดทำแผนงานการตรวจสอบธุรกิจ ประกันภัยและโครงการตรวจสอบธุรกิจประกันภัยประจำปี กำหนดแนวทางและติดตามรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่บริษัทเผชิญอยู่ หลักเกณฑ์ วิธีการในการประเมินผลกระทบ และจัดระดับความเสี่ยงบริษัท ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการกำกับดูแลบริษัทประกันภัยตามความเสี่ยง จัดทำข้อมูลสัญญาเตือนภัยในการพิจารณา กำกับตรวจสอบความมั่นคงของบริษัทประกันภัย และติดตามควบคุมแก้ไขสถานการณ์ รวมทั้งพัฒนาความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ฝ่าย ตรวจสอบและเจ้าหน้าที่ฝ่ายวิเคราะห์

#### 5. ศูนย์สารสนเทศ

ทำหน้าที่จัดทำแผนพัฒนาและบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร บริหารจัดการข้อมูลและระบบฐานข้อมูลกลาง สร้างคลังข้อมูล ธุรกิจประกันภัยที่มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูล และเครือข่ายทั้งในสำนักงานและองค์กรภายนอก จัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนระบบเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ทาง อิเล็กทรอนิกส์ ให้คำปรึกษาแนะนำในการติดต่อสื่อสาร และการส่งข้อมูลเชื่อมโยงระบบงาน ต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์สถิติธุรกิจประกันภัย วิจัยและพยากรณ์แนวโน้มธุรกิจประกันภัย และจัดทำรายงานธุรกิจประกันภัยไทยประจำปี

#### 6. ฝ่ายวิเคราะห์และกำกับ

ทำหน้าที่วิเคราะห์ กำกับ ติดตามฐานะและการดำเนินการความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัทประกันภัย เพื่อติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงฐานะและการดำเนินการของบริษัทประกันภัยอย่างใกล้ชิด และค้นหาปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานะ ความมั่นคงของบริษัท พร้อมทั้งเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไขฐานะและการดำเนินการกับบริษัทประกันภัยที่อยู่ระหว่างแก้ไขปัญหาหรือการดำเนินการ รวมทั้งร่วมปรับปรุงพัฒนา แก้ไข กฎระเบียบ แบบรายงาน และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปตามที่กฎหมาย กำหนด และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายของนายหน้า นิติบุคคล



## 7. ฝ่ายตรวจสอบ 1,2

ทำหน้าที่ตรวจสอบการบริหารความเสี่ยง ฐานะการเงินหรือการดำเนินงาน ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎหมายของบริษัทประกันภัย ตรวจสอบบริษัทประกันภัยที่อยู่ระหว่างการแก้ไขปัญหารัฐانهหรือการดำเนินการ การควบคุมบริษัท การสั่งหยุดรับประกันวินาศภัยเป็นการชั่วคราว ติดตามให้บริษัทประกันภัยปฏิบัติให้เป็นไปตามคำสั่งของคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ร่วมกำหนดแผนกลยุทธ์สายตรวจสอบ ร่วมปรับปรุง พัฒนาแก้ไข กฎระเบียบ และปรับปรุงแนวการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบ ติดตามข้อมูลข่าวสาร เพื่อสนับสนุนงานตรวจสอบ งานวิเคราะห์และกำกับธุรกิจประกันภัย รวมทั้งนำเสนอคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ลงโทษ ธุรกิจประกันภัย บริษัทประกันภัย และนิติบุคคลที่ประกอบธุรกิจนายหน้าประกันภัยที่ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย

## 8. ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบกำกับ

ทำหน้าที่ในการวางแผนและพัฒนา แนวทางการกำกับดูแลธุรกิจประกันภัย กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ควบคุมและเลิกกิจการของบริษัทประกันภัย กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกำกับการประกันภัยต่อ ของบริษัท พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการกำกับธุรกิจประกันภัยและมาตรฐานคณิตศาสตร์ประกันภัย ศึกษามาตรฐานความพอเพียงของเงินทุนและความมั่นคงทางการเงิน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำรงเงินกองทุนที่เหมาะสมตามระดับความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดวิธีการประเมิน ความเสี่ยงและระบบการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านเงินกองทุนและความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ กำหนดมาตรฐานการดำรงเงินสำรองประเภทต่าง ๆ พัฒนาแนวทางการปฏิบัติของบริษัทประกันภัยตามมาตรฐานบรรษัทภิบาล และกำหนดวิธีปฏิบัติในการป้องกันการฉ้อฉลเกี่ยวกับการประกันและ การฟอกเงิน

## 9. ฝ่ายกำกับกิจกรรมการเงินและการลงทุน

ทำหน้าที่กำกับดูแลการลงทุน การซื้อหรือมีไว้ซึ่งอสังหาริมทรัพย์ การประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์และทรัพย์สินอื่น ออกข้อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข เกี่ยวกับการลงทุนประกอบธุรกิจอื่น ปรับปรุงแก้ไขหลักเกณฑ์และวิธีการให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจและการลงทุนของประเทศประสานงานกับฝ่ายตรวจสอบและวางแผนในการดำเนินการตามมาตรการสำหรับการป้องกันและเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของบริษัท กำหนดแผนการและขั้นตอนการแก้ไขที่เหมาะสมกับความรุนแรงของปัญหา ออกใบอนุญาตประกอบธุรกิจของสำนักงานและสาขา พิจารณาการเพิ่มหรือเลิกประกอบธุรกิจการดำเนินงานทางทะเบียนของบริษัท รวมทั้งออกข้อกำหนดหลักเกณฑ์เงื่อนไข เกี่ยวกับการวางหลักทรัพย์ประกันการ

วางเงินสำรองประกันภัย และพิจารณาการส่งเงินกำไรหรือเงินปันผลออกนอกราชอาณาจักรของ บริษัทประกันภัย

#### 10. ฝ่ายกำกับผลิตภัณฑ์ประกันภัย

ทำหน้าที่กำกับดูแลด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ประกันภัยและการนำเสนอผลิตภัณฑ์ ผู้ผู้บริโภคกำหนดหลักเกณฑ์การให้ความเห็นชอบแบบและข้อความกรมธรรม์ประกันภัยแต่ละ ประเภท วิเคราะห์แผนการรับประกันภัยและแผนการจัดการความเสี่ยงของบริษัทประกันภัย กำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับกระบวนการเสนอขายผลิตภัณฑ์ประกันภัยแต่ละประเภทต่อผู้บริโภค และติดตามการออกกรมธรรม์ประกันภัยของบริษัทประกันภัย พิจารณาให้ความเห็นชอบอัตรา เบี้ยประกันภัยแต่ละประเภท อนุมัติและปรับปรุงอัตราเบี้ยประกันภัย ติดตามการใช้อัตราเบี้ย ประกันภัยของบริษัท วิเคราะห์แนวโน้มและปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจด้านการรับประกันภัยในแต่ละ ประเภท รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ประกันภัยใหม่ ๆ ที่เหมาะสม กับสภาพสังคมของประเทศไทย

#### 11. ฝ่ายกำกับบุคลากรประกันภัย

ทำหน้าที่กำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการในการกำกับผู้ประกอบอาชีพใน สายงานประกันภัย ติดตามประเมินพฤติกรรมของผู้ประกอบอาชีพในสายงานประกันภัย จัดทำ หลักสูตรคู่มือการอบรมความรู้และคลังข้อสอบสำหรับผู้ขอรับหรือต่ออายุใบอนุญาต ดำเนินการ ออกใบอนุญาต ต่อใบอนุญาตและเพิกถอนผู้ประกอบอาชีพในสายงานประกันภัย จัด กระบวนการสอบและประเมินผลสำหรับงานอนุญาตผู้ประกอบอาชีพในสายงานประกันภัย จัดทำทะเบียนและฐานข้อมูลผู้ประกอบอาชีพในสายงานประกันภัย การขอเปิดสำนักงานการเปิด สาขา และย้ายสาขาของนายหน้านิติบุคคล รวมทั้งตรวจสอบปรับปรุงรายการทางทะเบียนของ บุคลากรประกันภัย และจัดทำฐานข้อมูล สถิติ และทะเบียนประวัติสำหรับผู้ประกอบอาชีพใน สายงานประกันภัย

#### 12. ฝ่ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์

ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาเกี่ยวกับการประกันภัยผ่านระบบสายด่วน ประกันภัยพิจารณาปัญหาและไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อพิพาทตามสัญญาประกันภัย จ่าย ค่าเสียหายเบื้องต้นจากเงินกองทุนตามพ.ร.บ. คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถดำเนินการให้ความ ช่วยเหลือผู้ประสบภัยรายใหญ่ในการ ไกล่เกลี่ยหรือประสานงานเร่งรัดให้มีการจ่ายค่าสินไหม ทดแทนด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรมตามกฎหมาย กำหนดเขตการรับประกันภัย ตรวจสอบ และประเมินทรัพย์สินที่เอาประกันภัย

### 13. ฝ่ายสำนักงานประกันภูมิภาค

ทำหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีและประเมินผลการดำเนินการในการกำกับ ส่งเสริมคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือประชาชนด้านการประกันภัยของสำนักงานประกันภัยภูมิภาค และสำนักงาน คปภ. ภาค กำกับการดำเนินการของศูนย์ช่วยเหลือประชาชนด้านการประกันภัย จังหวัด ให้คำปรึกษาแนะนำและดำเนินการระงับข้อพิพาทด้วยวิธีอนุญาโตตุลาการในเขตจังหวัด ที่รับผิดชอบ ดำเนินการจ่ายค่าเสียหายเบื้องต้นและไต่เบี่ยเรียกคืน ต่ออายุใบอนุญาตและสอบ ความรู้คนกลางประกันภัยในจังหวัดที่ตั้งภาค รับคำร้องเรียนละพิจารณาไกล่เกลี่ยประนีประนอม ข้อพิพาทด้านการประกันภัย ให้คำปรึกษาแนะนำและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการประกันภัย รวมทั้งให้การให้การช่วยเหลือประชาชนด้านการประกันภัยในทุกกรณี

### 14. ฝ่ายส่งเสริมการประกันภัย

ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมการเจริญเติบโตและยกระดับมาตรฐาน การประกันภัยไทย ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมพัฒนาการประกันภัยและการส่งเสริมสร้าง ธรรมเนียมปฏิบัติของธุรกิจประกันภัย วิเคราะห์ภาวะและแนวโน้มตลาดประกันภัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการประกันภัย จรรยาบรรณและแนวทางกาปฏิบัติงานในอาชีพให้แก่บุคลากรประกันภัย พัฒนาศูนย์บริการ วิชาการประกันภัยให้เป็นแหล่งค้นคว้าด้านการประกันภัย ดำเนินกิจกรรมด้านงานต่างประเทศ ของสำนักงานและเพิ่มบทบาทตลาดประกันภัยไทยในเวทีโลก ประสานความร่วมมือและผลักดัน การดำเนินการต่าง ๆ ให้มีการยกระดับมาตรฐานการกำกับดูแลตลาดประกันภัยไทยให้ได้รับ การยอมรับในระดับสากล

### 15. ฝ่ายบริหารทั่วไปและกองทุน

ทำหน้าที่วิเคราะห์งาน วางแผนทรัพยากรบุคคล สรรหาคัดเลือกและประเมินผล การปฏิบัติงานจัดการด้านระเบียบวินัย บริหารค่าตอบแทน สวัสดิการผลประโยชน์ และดำเนินการ เกี่ยวกับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ พัฒนาโครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน จัดกิจกรรม ให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร จัดทำการอบรมสัมมนา เสริมความรู้ให้ บุคลากรในองค์กร ดำเนินงานสารบรรณ และงานช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ กำหนดหลักเกณฑ์และ มาตรฐานการดำเนินการด้านการเงิน จัดทำบัญชีองค์กร รายงานทางบัญชี งบการเงินและ ทะเบียนคุมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการ ของ กองทุน จัดทำงบประมาณการรับจ่ายและบัญชีของกองทุน และติดตามผลการบริหารกิจการและ การดำเนินงานของกองทุน

## วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ \*\*

### วิสัยทัศน์ (VISION)

“ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทนำในการพัฒนาสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศ และยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในทุกระดับ”

### พันธกิจ (MISSION)

1. พัฒนาธุรกิจประกันภัยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถพร้อมแข่งขัน มีการบริหารจัดการและการให้บริการจัดการและการให้บริการที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพตามมาตรฐานสากล เป็นที่เชื่อมั่นไว้วางใจของประชาชน
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
3. สร้างความเข้มแข็งและพิทักษ์ผลประโยชน์ของประชาชน ผู้บริโภคและผู้มีสิทธิประโยชน์ตามสัญญาประกันภัย

### เป้าประสงค์ (GOAL)

1. บริษัทประกันภัยมีความมั่นคงเข้มแข็งทางการเงิน มีการดำเนินการอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน มีขีดความสามารถพร้อมแข่งขัน และเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของประชาชน
2. ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทในการพัฒนาสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศและยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนมากขึ้น
3. ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นและคุณประโยชน์ของระบบประกันภัย มีการทำประกันภัยมากขึ้น และได้รับสิทธิประโยชน์จากระบบประกันภัยครบถ้วน รวดเร็วเป็นธรรม
4. มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน กลไกการตลาด กฎเกณฑ์ กติกาและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ธุรกิจประกันภัยสามารถแข่งขันกันพัฒนาศักยภาพ คุณภาพการดำเนินการและบริหารจัดการได้อย่างโปร่งใสเป็นธรรม ไม่มีการผูกขาด
5. องค์กรกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความอิสระมีการบริหารจัดการที่ดี เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบุคลากรที่มีความรอบรู้ มีทักษะ เชี่ยวชาญ ทันโลก ทันสมัย มีขีดสมรรถนะที่ดี พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

\*\* คัดจากหนังสือแผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2549-2554)

## วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ สำนักงาน คปภ. ปี 2552

### วิสัยทัศน์ (VISION)

“เป็นองค์กรนำในการขับเคลื่อนธุรกิจประกันภัยสู่ความเป็นเลิศเพื่อประโยชน์ของชาติและประชาชน”

### พันธกิจ (MISSION)

1. กำกับ ดูแลธุรกิจประกันภัยให้มีความเข้มแข็ง มั่นคงและยั่งยืน (การกำกับดูแลครอบคลุมหน้าที่กำกับและตรวจสอบ) ปี 2551 กำกับและพัฒนาธุรกิจประกันภัยให้มีความเข้มแข็ง มั่นคง
2. ส่งเสริมและพัฒนาให้ธุรกิจประกันภัยเพิ่มบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน ปี 2551 ส่งเสริมสนับสนุนให้ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน
3. ค้ำจุนรองสิทธิประโยชน์ของประชาชนด้านการประกันภัย

### เป้าประสงค์ (GOAL)

1. ธุรกิจประกันภัยมีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ
  2. ประชาชนเชื่อมั่นและเข้าถึงระบบการประกันภัยมากขึ้นและได้รับสิทธิประโยชน์ด้วยความเป็นธรรม
  3. ประชาชนและผู้ประกอบธุรกิจประกันภัยได้รับบริการที่มีประสิทธิภาพ
- ภายนอก**
- ธุรกิจประกันภัยมีความมั่นคงทางด้านการเงิน และมีมาตรฐานสากล
  - ธุรกิจประกันภัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
  - ธุรกิจประกันภัยมีความยืดหยุ่น และพร้อมที่จะปรับตัว (resilient) ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยภายใน และภายนอก
- ประชาชนต้องได้รับความเป็นธรรมจากการประกันภัย
  - ประชาชนมีความเชื่อมั่นและตระหนักถึงความสำคัญของการประกันภัยและสามารถเข้าถึงการประกันภัยได้ง่ายขึ้น
  - ประชาชนได้รับบริการที่ดีจากการประกันภัย
- ภายใน**
- มีระบบการกำกับและตรวจสอบธุรกิจประกันภัยที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล
  - เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

-มีระบบการทำงานที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยใช้อิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักทั้ง องค์กร และมีการเชื่อมโยงข้อมูลประกันภัยแบบครบวงจร

-พัฒนาบุคลากรให้ก้าวทันโลก และวิทยาการสมัยใหม่ตลอดเวลา โดยเน้นการทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

-ลดความเสี่ยง ของสำนักงาน คปภ. และให้ความคุ้มครองบุคลากรในการถูกฟ้องร้องในการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีกฎหมายรองรับ

#### ค่านิยมร่วม ( Shared Values)

ค่านิยมร่วม ( Shared Values) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง ของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวชี้นำต่อการทำงานของบุคลากร ในองค์กร

ค่านิยมร่วม คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องปลูกฝังและพัฒนา เพื่อให้พนักงานทุกคนขององค์กรมีความคิดที่ถูกต้องร่วมกัน ยอมรับ ให้คุณค่า และมีความมุ่งมั่นที่จะยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ค่านิยมร่วม สำนักงาน คปภ. : คปภ. ก้าวไปข้างหน้าอย่างมุ่งมั่น

#### OIC Moving FORWARD

|                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| โดย FORWARD          | หมายถึง                       |
| F : Fairness         | ยุติธรรมและเป็นกลาง           |
| O : One Stop Service | บริการครบวงจร                 |
| R : Responsive       | ตอบสนองตามกฎหมาย              |
| W : Worthwhile       | ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ |
| A : Active           | รวดเร็ว ทันใจ                 |
| R : Reveal           | เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้    |
| D : Development      | พัฒนาสู่ความเป็นเลิศ          |

#### ประเด็นยุทธศาสตร์หลักของแผนพัฒนาการประกันภัย

เพื่อบรรลุซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่แผนพัฒนาการประกันภัย ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2549-2554) มุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก มี 5 ประการ ดังนี้

- 1) การเสริมสร้างประสิทธิภาพและมาตรฐานของบริษัทประกันภัย
- 2) การส่งเสริมบทบาทการให้บริการของธุรกิจประกันภัยและการมีส่วนร่วมพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

- 3) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและเพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองประชาชนและผู้มีสิทธิประโยชน์ตามสัญญาประกันภัย
- 4) การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกของภาครัฐให้กับภาคธุรกิจประกันภัย
- 5) การปฏิรูปองค์กรกำกับดูแลให้มีความเป็นเลิศ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างประสิทธิภาพและมาตรฐานของบริษัทประกันภัย

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ บริษัทประกันภัยมีความมั่นคงเข้มแข็งทางการเงิน มีการดำเนินการอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน มีขีดความสามารถพร้อมแข่งขันและเป็นที่ยอมรับไว้วางใจของประชาชน

#### กลยุทธ์หลัก

- 1) เสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของบริษัทประกันภัย โดยเพิ่มขนาดเงินกองทุนของบริษัทประกันชีวิต บริษัทประกันวินาศภัยให้สูงขึ้น และให้เป็นไปตามประเภทของการประกอบธุรกิจประกันภัย การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยตามระดับความเสี่ยง กำหนดให้บริษัทต้องดำรงเงินกองทุนตามระดับความเสี่ยง ส่งเสริมให้บริษัทที่มีขนาดเล็กมีการควบรวมกิจการเข้าด้วยกันเพื่อให้บริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น มีศักยภาพในการดำเนินการมากขึ้น และการกำหนดให้บริษัทประกันภัยต้องเป็นบริษัทมหาชนเพื่อเพิ่มช่องโอกาสในการระดมทุน
- 2) เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทประกันภัย โดยพัฒนานวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ มีทักษะเชี่ยวชาญ มีความเป็นมืออาชีพนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ เพิ่มขีดความสามารถในการพิจารณาความเสี่ยงภัย/การบริหารการเสี่ยงภัย และการเก็บรับความเสี่ยงภัยไว้เองของบริษัท รวมทั้งส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และการเพิ่มช่องทางการขายที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
- 3) เสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อบริษัทประกันภัย โดยพัฒนานวัตกรรมฝ่ายการตลาดหรือตัวแทนประกันชีวิต/ตัวแทนประกันวินาศภัย และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการต่าง ๆ เช่น พนักงานที่ให้บริการจ่ายเงินผลประโยชน์หรือพิจารณาตกลงชดเชยค่าสินไหมทดแทนให้มีความเป็นมืออาชีพ มีความรู้และจรรยาบรรณที่ดี มีจิตใจพร้อมให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย ส่งเสริมยกระดับให้ธุรกิจประกันภัยมี
- 4) ธรรมเนียมปฏิบัติ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการดำเนินงานที่มีความโปร่งใสให้ธุรกิจประกันภัย มีการกำหนดข้อพึงปฏิบัติที่ดี โดยมีระบบและกลไกติดตามกำกับดูแลให้บริษัทประกันภัยและผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพเป็นรูปธรรม รวมทั้ง

สนับสนุนให้มีการจัดอันดับความน่าเชื่อถือ บริษัทประกันภัยโดยสถาบันการจัดอันดับที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เป็นต้น

## ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การส่งเสริมบทบาทธุรกิจประกันภัยในการให้บริการและการมีส่วนร่วมพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทในการพัฒนาสร้างเสริมความแข็งแกร่งให้ระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศและยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนมากขึ้น

### กลยุทธ์หลัก

1) ส่งเสริมการออมระยะยาวของประชาชนในทุกช่วงวัยด้วยระบบประกันภัย โดยส่งเสริมการพัฒนารูปแบบกรมธรรม์ประกันชีวิตที่เป็นการลงทุนระยะยาว และกรมธรรม์ประกันวินาศภัยที่มีรูปแบบการออมควบคู่ ให้มีประเภทกรมธรรม์หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น กรมธรรม์ประกันชีวิตควบคู่การลงทุนหรือ Unit – linked กรมธรรม์ประกันชีวิตประเภท Annuity หรือเบี้ยบำนาญเลี้ยงชีพ กรมธรรม์การประกันภัยสุขภาพระยะยาว การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลระยะยาว และการประกันอสังหาริมทรัพย์อยู่อาศัยระยะยาว เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงทางรายได้ของประชาชนในทุกช่วงวัย และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมผู้สูงอายุ และเพิ่มมาตรการจูงใจทางด้านภาษี เพื่อให้ประชาชนใช้รูปแบบการออมด้วยระบบประกันชีวิตและประกันวินาศภัยมากขึ้น เช่น การเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำหรับเบี้ยประกันชีวิตให้สูงขึ้น และเพิ่มเติมให้สามารถนำเบี้ยประกันอสังหาริมทรัพย์อยู่อาศัย การประกันสุขภาพ และการประกันอุบัติเหตุส่วนบุคคลมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้ เป็นต้น

2) ส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีส่วนร่วมในการพัฒนาตลาดทุน โดยส่งเสริมและขยายโอกาสให้บริษัทประกันภัยสามารถลงทุนในหลักทรัพย์และตราสารทางการเงินต่าง ๆ โดยเฉพาะในหลักทรัพย์ที่ดีและสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลได้ในปริมาณที่มากขึ้น

3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้ธุรกิจประกันภัยมีบทบาทในการสร้างคุณค่าเพิ่มในห่วงโซ่คุณค่าของระบบเศรษฐกิจของประเทศ โดยการพัฒนาแบบกรมธรรม์ประกันภัยใหม่และการส่งเสริมให้ผู้ประกอบการธุรกิจการค้าการลงทุนต่าง ๆ มีหลักประกันความคุ้มครองจากระบบประกันภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาประเภทกรมธรรม์ประกันภัยที่สนับสนุนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ อาทิ การประกันภัยความรับผิดของผู้ขนส่ง การประกันภัยธุรกิจหุ้ดชะงัก การประกันภัยความรับผิดตามกฎหมายจากผลิตภัณฑ์ ฯลฯ รวมถึงการพัฒนากฎกรมธรรม์



ประกันภัยที่สนับสนุน โครงการพัฒนาผู้ประกอบการรายย่อยประเภทต่าง ๆ และการพัฒนารูปแบบกรมธรรม์ประกันภัยทางเกษตรกรรมหรือการประกันภัย เพื่อเกษตรกรรมตามนโยบายของรัฐบาล

4) ส่งเสริมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยให้สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงภัย ความจำเป็นและความต้องการของประชาชน รวมทั้งให้มีสินค้าหรือบริการความคุ้มครองกระจายสู่ประชาชนในระดับฐานรากและผู้สูงอายุมากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงสินค้าประกันภัย และได้รับความคุ้มครองจากระบบประกันภัยตามสภาพความเสี่ยงภัยความจำเป็นและความต้องการ รวมทั้งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ธุรกิจอื่น ๆ หรือเพื่อรองรับความต้องการเฉพาะกลุ่มต่าง ๆ เช่น การประกันภัยที่มีรูปแบบการออม/การลงทุน การยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนโดยเฉพาะเมื่อสูงอายุหรือเกษียณจากงาน และเพื่อสนับสนุนเกษตรกรและเกษตรกรที่เป็นธุรกิจหลักของประเทศ เช่น Weather Index Insurance รวมถึงส่งเสริมกรมธรรม์ประกันภัยสำหรับประชาชนผู้มีรายได้น้อยอื่น ๆ เช่น กรมธรรม์ประกันอัคคีภัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ทั้งนี้ จะเน้นการอำนวยความสะดวกให้มีการพัฒนารูปแบบกรมธรรม์ฯ โดยใช้ระบบให้ความเห็นชอบโดยอัตโนมัติ เพื่อให้มีความรวดเร็วคล่องตัว มีรูปแบบกรมธรรม์หลากหลายตอบสนองความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น

5) พัฒนาและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันภัยให้กระจายสู่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันภัยผ่านทางธนาคารพาณิชย์/ธนาคารเฉพาะกิจ และสถาบันเงินต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้มีการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ประกันภัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เป็นกรมธรรม์ประกันภัยมาตรฐาน เช่น กรมธรรม์ประกันรถยนต์ กรมธรรม์เพื่อคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ และกรมธรรม์ประกันประเภทเอื้ออาทรต่าง ๆ ผ่านองค์กรบริหารหรือธุรกิจอื่น ๆ เช่น ไปรษณีย์ ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ และผ่านทางระบบ Internet

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและเพิ่มประสิทธิภาพการคุ้มครองประชาชนและผู้มีสิทธิประโยชน์ตามสัญญาประกันภัย**

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และคุณประโยชน์ของระบบประกันภัย มีการทำประกันภัยมากขึ้นและได้รับสิทธิประโยชน์จากระบบประกันภัยครบถ้วน รวดเร็ว เป็นธรรม

### กลยุทธ์หลัก

1) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้ประชาชนตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็น และคุณประโยชน์ของระบบประกันภัย ใช้ประโยชน์จากระบบประกันภัยมากขึ้นและสามารถดูแลคุ้มครองสิทธิประโยชน์ได้ด้วยตนเอง โดยเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้เข้าถึงประชาชนกลุ่มเป้าหมายอย่างทั่วถึงมีประสิทธิภาพ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ สื่อสิ่งพิมพ์ เอกสารเผยแพร่ การประชุม/สัมมนา และผ่านแนวร่วมเครือข่ายต่าง ๆ เช่น ผู้นำชุมชน และหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชนที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ การเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์และการให้บริการข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ Internet ผ่านศูนย์บริการข้อมูลร่วมของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ การบรรจุเนื้อหาด้านประกันภัยในหลักสูตรการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้านการประกันภัยให้กับเยาวชนของชาติโดยจัดทำ “โครงการเยาวชนประกันภัย” และการผลิตสื่อการเรียนรู้ด้านการประกันภัยให้กับเยาวชนในสถาบันการศึกษา ทั้งนี้ โดยเน้นให้มีการบูรณาการการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ความรู้ด้านการประกันภัยของภาครัฐและภาคธุรกิจประกันภัยเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) พัฒนากลไกและมาตรการในการคุ้มครองประชาชนและผู้มีสิทธิประโยชน์ตามสัญญาประกันภัย โดยมีมาตรการที่สำคัญ ๆ เช่น การจัดตั้งกองทุนคุ้มครองผู้เอาประกันภัย ส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยต้องดูแลลูกค้าของตนเอง โดยให้ทุกบริษัทจัดตั้งหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนและจัดการตกลงชดใช้เงินผลประโยชน์หรือค่าสินไหมทดแทน ส่งเสริมให้ภาคธุรกิจประกันภัยจัดตั้งหน่วยงานกลางหรือองค์กรพิจารณาตัดสินข้อพิพาทด้านการประกันภัย เพื่อรับเรื่องร้องเรียนและจัดการตกลงชดใช้เงินผลประโยชน์หรือค่าสินไหม ส่งเสริมบทบาทของสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพด้านประกันภัยในการดูแลช่วยเหลือหรือรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการประพฤติปฏิบัติของสมาชิก และกำหนดให้บริษัทประกันภัยต้องจัดทำเอกสารคู่มือผู้ถือกรมธรรม์ฯ แนบไปกับกรมธรรม์ประกันภัยทุกฉบับ โดยต้องเปิดเผยและระบุสาระสำคัญตามที่กำหนด เช่น สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงรายละเอียดอื่น ๆ เช่น หน้าที่ที่ผู้เอาประกันภัยจะต้องปฏิบัติและขั้นตอนต่าง ๆ ในการติดต่อรับบริการจากบริษัทฯ เป็นต้น

3) พัฒนาคูณภาพคนกลางประกันภัย และพนักงานของบริษัทประกันภัยที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการชดใช้เงินผลประโยชน์หรือค่าสินไหมทดแทน โดยส่งเสริมยกระดับมาตรฐานความรู้ ประสบการณ์ และจรรยาบรรณของตัวแทนและนายหน้าประกันภัยอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยกำหนดให้ตัวแทนและนายหน้าฯ ต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนดทั้งในขั้นตอนการขอรับใบอนุญาตและการต่ออายุใบอนุญาตในปีต่อๆ ไป เพิ่มความมั่นคงเข้มแข็ง

ทางการเงินและยกระดับขีดความสามารถและคุณภาพมาตรฐานในการดำเนินการของนายหน้าประกันภัยนิติบุคคล โดยเพิ่มเงินทุนจดทะเบียนชำระเต็มขั้นค่าและเงินกองทุน กำหนดให้บริษัทนายหน้านิติบุคคลต้องจัดทำบัญชีแยกประเภทชนิดรับเงินเบี้ยประกันภัย และประเภทบัญชีค่าใช้จ่ายให้นายหน้าประกันภัยประเภทห้างหุ้นส่วนหรือห้างหุ้นส่วนจำกัดต้องจดทะเบียนในรูปแบบบริษัทจำกัด กำหนดให้นายหน้านิติบุคคลต้องมีการประกันภัยวิชาชีพ รวมถึงกำหนดให้พนักงานของบริษัทประกันภัยที่ทำหน้าที่พิจารณาหรือจัดการตกลงจ่ายเงินผลประโยชน์หรือการชดเชยค่าสินไหมทดแทน (พนักงานสินไหมทดแทน) ต้องได้รับใบอนุญาตและต้องผ่านการอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด เป็นต้น

4) เสริมสร้างยกระดับธรรมาภิบาลของธุรกิจประกันภัยด้านความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและสังคมส่วนรวม โดยมีมาตรการสำคัญ ๆ เช่น ส่งเสริมบทบาทของสมาคมประกันชีวิตไทย สมาคมประกันวินาศภัย สมาคมตัวแทนประกันชีวิตและสมาคมนายหน้าประกันภัยไทย ในการกำกับดูแลและมีมาตรการลงโทษบริษัทสมาชิกเพื่อให้ปฏิบัติตามข้อพึงปฏิบัติที่ดีของธุรกิจและมาตรฐานจรรยาบรรณของวิชาชีพ ส่งเสริมให้ธุรกิจประกันภัยมีการดำเนินการอย่างโปร่งใสตรวจสอบได้ โดยการสนับสนุนหรือกำหนดให้มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ จำเป็นและเป็นปัจจุบันให้ผู้บริโภคและสาธารณชนตรวจสอบและประกอบการตัดสินใจได้มากยิ่งขึ้น

5) พัฒนาระดับมาตรฐานการให้บริการของธุรกิจประกันภัย (บริษัทประกันภัยและคนกลางประกันภัย) โดยส่งเสริมให้บริษัทประกันภัยมีกระบวนการในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนและจัดการเรื่องร้องเรียนต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เช่น ให้ทุกบริษัทจัดตั้งศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์หรือศูนย์บริการให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการพิจารณาและปฏิบัติต่อข้อร้องเรียนด้านการจ่ายเงินผลประโยชน์หรือค่าสินไหมทดแทน และให้ภาคธุรกิจโดยสมาคมประกันชีวิตไทยและสมาคมตัวแทนประกันชีวิตร่วมกันจัดตั้ง “คณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพของระบบการขายกรมธรรม์ประกันชีวิต” เพื่อกำหนดแนวทางมาตรการในการพัฒนาคุณภาพตัวแทนประกันชีวิตและประสิทธิภาพขายโดยระบบตัวแทนฯ เป็นต้น

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกของภาครัฐให้กับภาคธุรกิจประกันภัย

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีระบบโครงสร้างพื้นฐาน กลไกตลาด กฎเกณฑ์ กติกาและบรรยากาศที่เอื้ออำนวยให้ธุรกิจประกันภัยสามารถแข่งขันกันพัฒนาศักยภาพคุณภาพการดำเนินการและการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส เป็นธรรม ไม่มีการผูกขาด

### กลยุทธ์หลัก

1) สนับสนุนบทบาทของภาคธุรกิจประกันภัยในฐานะสถาบันรับเลี้ยงภัยและวางแผนทางการเงินของประชาชน และให้มีบทบาทสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนเพิ่มมากขึ้น โดยใช้มาตรการจูงใจทางด้านภาษีเพื่อจูงใจให้ประชาชนทำประกันชีวิตและประกันวินาศภัยมากขึ้น เช่น การปรับเพิ่มค่าลดหย่อนภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาสำหรับเบี้ยประกันชีวิต และเพิ่มเติมให้สามารถนำเบี้ยประกันอัคคีภัยบ้านอยู่อาศัย การประกันสุขภาพ และการประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคลมาหักลดหย่อนภาษีเงินได้ เป็นต้น

2) ส่งเสริมให้ประชาชนและธุรกิจการค้า การลงทุนต่าง ๆ ซึ่งกรรมธรรม์ที่สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงภัยและความจำเป็น มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ เน้นการประชาสัมพันธ์สินค้าประกันภัยเชิงรุกให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ประชาชนและผู้ประกอบธุรกิจการค้าการลงทุนต่าง ๆ เข้าใจและเล็งเห็นประโยชน์ของการประกันภัยที่สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงภัยและความจำเป็นในชีวิตประจำวัน

3) พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านการประกันภัยและการเชื่อมโยงเครือข่าย มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านประกันภัยขององค์กรกำกับดูแลให้มีความครบถ้วนเป็นปัจจุบัน และพัฒนาระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่ภาคธุรกิจในการวางแผนทางธุรกิจและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ประกันภัย

4) ส่งเสริมบทบาทของสมาคมและสถาบันภาคธุรกิจประกันภัย มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ ส่งเสริมผลักดันให้สมาคมภาคธุรกิจประกันภัย ได้แก่ สมาคมประกันชีวิตไทย สมาคมประกันวินาศภัย สมาคมตัวแทนประกันชีวิต สมาคมนายหน้าประกันภัยไทยและสมาคมนักคณิตศาสตร์ประกันภัยแห่งประเทศไทย ร่วมมือกันจัดตั้ง “สภาธุรกิจประกันภัยไทย” เพื่อให้การเสริมสร้างพัฒนาธุรกิจประกันภัยไทย มีทิศทางที่

5) เป็นเอกภาพ มีประสิทธิภาพประสิทธิผล ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้สมาคมแต่ละสมาคมมีบทบาทมากขึ้นในด้านการเป็นศูนย์กลางทางวิชาการ และการให้บริการต่าง ๆ แก่สมาชิก เช่น การเป็นแกนกลางในการจัดทำฐานข้อมูลสถิติ ด้านการประกันภัย การจัดทำตาราง Mortality, Morbidity และตาราง Annuity และการประสานความร่วมมือด้านการประกันภัยกับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศส่งเสริมให้ “สภาธุรกิจประกันภัยไทย” และสมาคมธุรกิจประกันภัยมีบทบาทในการกำกับดูแลกันเองมากขึ้น โดยการจัดทำข้อพึงปฏิบัติที่ดีของธุรกิจและมาตรฐานจรรยาบรรณของวิชาชีพ และกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามรวมทั้งให้สถาบันประกันภัยไทยมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในการพัฒนาระดับมาตรฐานความรู้และจรรยาบรรณของคนกลางประกันภัยและบุคลากรอื่น ๆ ในธุรกิจประกันภัย

6) สร้างความเป็นธรรมด้านระบบภาษีและมาตรการจูงใจด้านภาษี มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การประสานกับกรมสรรพากรเพื่อให้มีระบบภาษีที่เป็นธรรมกับธุรกิจ ประกันภัยเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น รวมทั้งให้มีความเป็นธรรมระหว่างธุรกิจประกันชีวิตและธุรกิจประกันวินาศภัยด้วย

#### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การปฏิรูปองค์กรกำกับดูแลให้มีความเป็นเลิศ

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ องค์กรกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีอิสระ มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นองค์กรมีความรอบรู้ มีทักษะเชี่ยวชาญ ทันโลก ทันสมัยมีขีดสมรรถนะที่ดี พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์ และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

##### กลยุทธ์หลัก

1) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ โครงสร้างและรูปแบบขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น คล่องตัว มีความอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ ทบทวนปรับปรุงการกำหนดบทบาท ภารกิจ ความรับผิดชอบขององค์กรกำกับดูแล รวมทั้งโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความอิสระ ยืดหยุ่น คล่องตัว ทั้งในด้านการของการกำหนดทิศทาง นโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์การดำเนินงานและงบประมาณมีการกำหนดกรอบทิศทาง นโยบาย การกำกับดูแลธุรกิจประกันภัยที่ชัดเจนและประกาศให้ภาคีพัฒนาและผู้มีส่วนได้เสียทราบ โดยการจัดทำแผนการพัฒนาระกันภัยของประเทศอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดให้มีระบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้องค์กรกำกับดูแลเป็นองค์กรที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โดยมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์และแผนบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

2) ปรับปรุงกฎหมาย กฎเกณฑ์ กติกาและเครื่องมือในการกำกับดูแลให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพการณ์และเป็นไปตามมาตรฐานสากล มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การยกเลิกกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นและวางกฎระเบียบใหม่เพื่อให้เอื้ออาหารต่อการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานของธุรกิจประกันภัยสู่มาตรฐานสากล

3) พัฒนาศักยภาพในองค์กรกำกับดูแลให้มีความรู้ มีทักษะความเชี่ยวชาญ มีขีดสมรรถนะ พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ พัฒนาศักยภาพในองค์กรกำกับดูแลให้มีความรู้ มีทักษะเชี่ยวชาญ มีขีดสมรรถนะ พร้อมผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยจัดทำฐานข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการสร้างสมรรถภาพเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กร และการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้าน

การบริหารทรัพยากรบุคคลกร มีการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลบนหลักสมรรถนะมีการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดระดับบุคคลมีระบบการบริหารคนเก่ง หรือระบบบริหารบุคลากรผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง เพื่อนำไปสู่การสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเป็นผู้ดำเนินการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนาองค์กรกำกับดูแลผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้

4) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรให้ครบถ้วนและทันสมัย มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางด้านการประกันภัยขององค์กรกำกับดูแลให้มีความสมบูรณ์ ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบฐานข้อมูลระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน/บริษัทฯ เพื่อให้บริการแก่ภาครัฐกิจฯ อย่างมีประสิทธิภาพ

5) ปรับปรุงกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและการให้บริการให้รวดเร็ว โปร่งใส มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ แนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ จัดทำมาตรฐานการให้บริการองค์กร โดยดำเนินการจัดระบบการให้บริการที่เป็นการอำนวยความสะดวกและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ นำระบบเทคโนโลยีมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ จัดระบบในการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยโปร่งใส มีระบบ Check and Balance และยึดหลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้

6) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การสนับสนุนส่งเสริมการวิจัยด้านการประกันภัย ส่งเสริมการจัดตั้งกองทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การให้ทุนสนับสนุนการวิจัยแก่สถาบันการศึกษา

7) ส่งเสริมความร่วมมือด้านประกันภัย/วิชาการประกันภัยในภูมิภาคอาเซียนและระหว่างประเทศอื่น ๆ มีแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ คือ การกระชับความสัมพันธ์และความร่วมมืออันดีกับองค์กรระหว่างประเทศด้านการประกันภัย เช่น สมาคมผู้กำกับดูแลธุรกิจประกันภัยนานาชาติ และสมาคมเจ้าหน้าที่ผู้กำกับดูแลธุรกิจประกันภัยของประเทศกำลังพัฒนา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร / ประสานการณ์เกี่ยวกับการกำกับดูแลและส่งเสริมธุรกิจประกันภัย การพัฒนาประสิทธิภาพของตลาดประกันภัย และปกป้องผลประโยชน์ของผู้เอาประกันภัย และความร่วมมือด้านประกันภัยในภูมิภาคอาเซียน กับ ผู้กำกับดูแลธุรกิจประกันภัยอาเซียน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร/ประสานการณ์ด้านการกำกับดูแลธุรกิจฯ และความร่วมมือในด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรกำกับดูแล/และบุคลากรในธุรกิจประกันภัย

**ภาคผนวก ข**

**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

## สมรรถนะหลักของพนักงาน

## สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.)

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเพื่อความเป็นเลิศของ สำนักงาน คปภ. ซึ่งประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของพนักงานสำนักงาน คปภ.

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นด้านสมรรถนะหลักของพนักงานที่องค์กรต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะในการทำงานหลักให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน

2. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาวิจัยทางวิชาการเท่านั้น โดยข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามจะเป็นข้อมูลลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำคำตอบของท่านมาวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อผลวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น และขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามดังกล่าว



ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย/ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 26 ปี

26 - 35 ปี

36 - 45 ปี

45 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาโทขึ้นไป

4. หน่วยงานที่สังกัด สำนักงาน คปภ.

กรุงเทพมหานคร

ภูมิภาค

5. ตำแหน่งงาน

ผู้อำนวยการส่วน/สำนัก

เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส/ชำนาญการ

เจ้าหน้าที่

พนักงาน

6. อายุงาน

ต่ำกว่า 5 ปี

5 - 15 ปี

16 - 25 ปี

26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการทำงานหลักที่องค์กรต้องการ  
(Core Competency) ให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

| สมรรถนะในการทำงานหลัก   | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|---|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|   | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|   | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| <b>คุณธรรมและจริยธรรม</b>   |                  |      |             |     |               |
| 1. ท่านกล้าแสดงความคิดเห็นและ<br>กระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยยึดมั่น<br>ในหลักวิชาการและความชอบ<br>ธรรม                   |                  |      |             |     |               |
| 2. ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม<br>ความสามารถโดยยึดหลัก<br>ซื่อสัตย์สุจริต ผลสัมฤทธิ์ของงาน<br>และผลประโยชน์ของส่วนรวม |                  |      |             |     |               |
| 3. ท่านมีจิตมุ่งบริการด้วยความ<br>มุ่งมั่น มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อ<br>และสุภาพอ่อนโยน                                      |                  |      |             |     |               |
| 4. ท่านชอบที่จะเรียนรู้ และพัฒนา<br>ตนเองอย่างต่อเนื่อง   |                  |      |             |     |               |
| 5. ท่านปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ<br>ซื่อสัตย์สุจริตและมีความเที่ยง<br>ธรรม   |                  |      |             |     |               |
| 6. ท่านดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม<br>โดยยึดมั่นในหลักเศรษฐกิจ<br>พอเพียง   |                  |      |             |     |               |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก   | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|---|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|   | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|   | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| <b>คุณธรรมและจริยธรรม</b>   |                  |      |             |     |               |
| 7. ท่านรักษาชื่อเสียงและเกียรติภูมิ<br>ขององค์กร  |                  |      |             |     |               |
| <b>การสร้างความพึงพอใจ</b>  |                  |      |             |     |               |
| 8. ท่านอำนวยความสะดวกและ<br>บริการด้วยความเต็มใจเพื่อให้<br>ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ<br>สูงสุด               |                  |      |             |     |               |
| 9. ท่านพัฒนางานและสร้างสรรค์<br>กระบวนการทำงาน เพื่อบริการที่<br>ดีต่อผู้ใช้บริการเกินความ<br>คาดหวัง           |                  |      |             |     |               |
| 10. ท่านสามารถแก้ไขความขัดแย้ง<br>หรือความไม่พึงพอใจของ<br>ผู้ใช้บริการ ได้สำเร็จทุกครั้ง                       |                  |      |             |     |               |
| 11. ท่านมีความตั้งใจที่จะรักษา<br>สัมพันธภาพอันดีและสร้างสรรค์<br>งานบริการแก่ผู้ใช้บริการอยู่<br>ตลอดเวลา      |                  |      |             |     |               |
| 12. ท่านให้คำแนะนำปรึกษาหารือ<br>เกี่ยวกับข้อกฎหมายต่าง ๆ ให้แก่<br>ผู้ใช้บริการได้อย่างชัดเจนและ<br>เข้าใจง่าย |                  |      |             |     |               |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก   | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|---|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|   | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|   | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| 13. ท่านเสนอแนะความช่วยเหลือและบริการอย่างเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของผู้ใช้บริการ        |                  |      |             |     |               |
| 14. ท่านเข้าใจธุรกิจของบริษัทและมองการณ์ไกล และนำเสนอบริการเพื่อผลประโยชน์ระยะยาวของประชาชน |                  |      |             |     |               |
| <b>การคิดเชิงกลยุทธ์</b>  |                  |      |             |     |               |
| 15. ท่านสามารถปรับบทบาทหน้าที่การงานของตนเองให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงอย่างกลมกลืน          |                  |      |             |     |               |
| 16. วิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของธุรกิจได้              |                  |      |             |     |               |
| 17. ท่านคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อองค์กรและกำหนดแผนกลยุทธ์ไว้รองรับ       |                  |      |             |     |               |
| 18. ท่านสามารถสร้างทางเลือกอื่นที่เหมาะสมกับงานตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้                  |                  |      |             |     |               |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก  | ระดับความคิดเห็น |      |         |     |           |
|--|------------------|------|---------|-----|-----------|
|  | น้อยที่สุด       | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด |
|  | (1)              | (2)  | (3)     | (4) | (5)       |
| <b>การคิดเชิงกลยุทธ์</b>   |                  |      |         |     |           |
| 19. ท่านคาดการณ์และเตรียมพร้อมถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาอันเนื่องมาจากความคิดริเริ่มงานใหม่ๆ   |                  |      |         |     |           |
| 20. ท่านสามารถวิเคราะห์จุดได้เปรียบเสียเปรียบ โอกาสและอุปสรรคในรายละเอียดได้อย่างถูกต้องและเป็นประโยชน์กับองค์กร                       |                  |      |         |     |           |
| 21. ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานประจำวันให้สอดคล้องกับเป้าหมายในทางธุรกิจขององค์กร  |                  |      |         |     |           |
| <b>การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ</b>  |                  |      |         |     |           |
| 22. ท่านมีความตั้งใจและขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับปีที่ผ่านมา |                  |      |         |     |           |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก   | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|---|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|   | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|   | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| 23. ท่านมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ โดยเปรียบเทียบกับผู้เป็นเลิศ |                  |      |             |     |               |
| 24. ท่านคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการปรับปรุงงานของตนเองให้มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ                                    |                  |      |             |     |               |
| 25. ท่านบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยบริหารจัดการอย่างมืออาชีพ                                  |                  |      |             |     |               |
| 26. ท่านกระตือรือร้นในการหาความรู้ใหม่ๆ และสามารถแก้ไขปัญหาการทำงานได้ด้วยตนเอง รวมทั้งการแนะนำคนอื่น                             |                  |      |             |     |               |
| 27. ท่านเต็มใจที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องและสนับสนุนความต้องการและเป้าหมายขององค์กร   |                  |      |             |     |               |
| 28. ท่านกำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นตามมาตรฐานขององค์กร                               |                  |      |             |     |               |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก  | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|--|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|  | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|  | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| <b>การทำงานเป็นทีม</b>   |                  |      |             |     |               |
| 29. เพื่อนในทีมงานยอมรับซึ่งกัน<br>และกันถือเป็นส่วนหนึ่งของ<br>ทีมงาน โดยมีการแลกเปลี่ยนการ<br>เรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลาใน<br>ทีมงาน            |                  |      |             |     |               |
| 30. แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประ โยชน์<br>แก่เพื่อนสมาชิกในทีมคนอื่น ๆ<br>และแจ้งให้ผู้อื่นได้ทราบความ<br>คืบหน้าของงานในส่วนของทีมที่<br>รับผิดชอบ |                  |      |             |     |               |
| 31. ท่านเชื่อมั่นในความรู้<br>ความสามารถของผู้อื่นและ<br>กล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี   |                  |      |             |     |               |
| 32. เคารพการตัดสินใจหรือ<br>ความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณา<br>จากเหตุผลและความจำเป็น  |                  |      |             |     |               |
| 33. ผลงานของทีมงานถือเป็น<br>ผลงานของสมาชิกทุกคน โดยเท่า<br>เทียมกัน   |                  |      |             |     |               |
| 34. ท่านเต็มใจรับฟังและเรียนรู้<br>จากผู้อื่น เพื่อประ โยชน์ในการ<br>ทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น   |                  |      |             |     |               |

| สมรรถนะในการทำงานหลัก  | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|--|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|  | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|  | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| <b>การทำงานเป็นทีม</b>   |                  |      |             |     |               |
| 35. ท่านแสดงน้ำใจ รับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องร้องขอและให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ                                  |                  |      |             |     |               |
| <b>สถานะการเป็นผู้นำ</b>   |                  |      |             |     |               |
| 36. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ข้อมูลกับทีมเพื่อให้รับรู้ถึงสถานการณ์ โดยทำให้แน่ใจว่าในทีมได้รับข้อมูลที่เพียงพอที่จะนำไปใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์       |                  |      |             |     |               |
| 37. ท่านอธิบายเหตุและผลเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดี  |                  |      |             |     |               |
| 38. ท่านมีความเสมอภาคกับทุกคนในทีม และดูแลทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน   |                  |      |             |     |               |
| 39. ผู้บังคับบัญชา ใช้กลยุทธ์ในการส่งเสริม morale และ productivity ของทีม โดยการสนับสนุนให้เกิดการทำงานข้ามสายงาน การมอบหมายงาน การกล้าที่จะตัดสินใจ |                  |      |             |     |               |



| สมรรถนะในการทำงานหลัก  | ระดับความคิดเห็น |      |             |     |               |
|--|------------------|------|-------------|-----|---------------|
|  | น้อย<br>ที่สุด   | น้อย | ปาน<br>กลาง | มาก | มาก<br>ที่สุด |
|  | (1)              | (2)  | (3)         | (4) | (5)           |
| <b>สถานะการเป็นผู้นำ</b>   |                  |      |             |     |               |
| 40. ท่านสื่อสารให้ทีมเกิดความ<br>เข้าใจในวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย<br>เพื่อความสำเร็จของทีม   |                  |      |             |     |               |
| 41. ผู้บังคับบัญชาของท่านมอบ<br>อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ<br>ปัญหาต่างๆ ในความรับผิดชอบ<br>ได้อย่างพอเพียง   |                  |      |             |     |               |
| 42. ท่านสื่อสารให้กับคนใน<br>องค์กรทราบถึงวิสัยทัศน์<br>เป้าหมายเพื่อให้แน่ใจทุกคน<br>ในองค์กรรับทราบและยอมรับ<br>ในจุดหมายเดียวกันตลอดจน<br>กระตุ้นและผลักดันให้เกิด<br>ความสำเร็จขององค์กร |                  |      |             |     |               |

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะในการทำงานหลักให้  
ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน

**ความคิดเห็น**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**ข้อเสนอแนะ**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**\*\*ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ และเสียสละเวลาตอบแบบสอบถาม \*\***

#### ภาคผนวก ค

- พระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 มีผล ใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 ก.ย. 2550
- ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2550
- ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2552
- ข้อบังคับสำนักงาน คปภ. ว่าด้วยการพนักงาน พ.ศ.2550
- ระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี พ.ศ. 2551
- ระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี พ.ศ. 2552
- แนวทางและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับปี 2552
- หนังสือขออนุมัติให้เก็บข้อมูลทำการวิจัยและหนังสืออนุมัติ



## พระราชบัญญัติ

คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

พ.ศ. ๒๕๕๐

### ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

ให้ไว้ ณ วันที่ ๒๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๐

เป็นปีที่ ๖๒ ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

โดยที่เป็นการสมควรมีกฎหมายว่าด้วยคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติขึ้นไว้โดยคำแนะนำและยินยอมของ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ ดังต่อไปนี้

มาตรา ๑ พระราชบัญญัตินี้เรียกว่า “พระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. ๒๕๕๐”

มาตรา ๒ พระราชบัญญัตินี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา ๓ พระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. ๒๕๓๕ และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติคุ้มครอง

ผู้ประสภกัยจากรด (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๐ และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสภกัยจากรด (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๐ และบรรดาฎกักระทรวง ประกาศ ระเบียบ ข้อมับังคับ และคำสั่งที่ออกคดามความในพระราชบัญญัติดังกล่าวให้คงใช้บังคับต่อไป ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดหรือแย้งกับบทแห่งพระราชบัญญัตินี้

เพื่อประโยชน์แห่งการนำพระราชบัญญัติ ฎกักระทรวง ประกาศ ระเบียบ ข้อมับังคับและ คำสั่งคดามวรรคหนึ่งมาใช้บังคับ ให้คำบางคำในพระราชบัญญัติ ฎกักระทรวง ประกาศ ระเบียบ ข้อมับังคับ และคำสั่งนั้น มีความหมายดังต่อไปนี้

(๑) ในพระราชบัญญัติประกันวินาศภัย พ.ศ. ๒๕๓๕

คำว่า "รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์" ในมาตรา ๕ ให้หมายความถึง "รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง"

คำว่า "รัฐมนตรี" ในมาตรา ๗ วรรคสาม มาตรา ๑๓ มาตรา ๑๖ มาตรา ๑๕ มาตรา ๒๓ มาตรา ๒๔ มาตรา ๒๕ มาตรา ๓๑ มาตรา ๓๒ มาตรา ๓๔ มาตรา ๓๖ มาตรา ๕๒ มาตรา ๕๓ มาตรา ๖๐ มาตรา ๖๒ มาตรา ๗๗ และมาตรา ๘๘ ให้หมายความถึง "คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"

คำว่า "อธิบดีกรมการประกันภัย" ในมาตรา ๔ และมาตรา ๑๑๐ วรรคสี่ ให้หมายความถึง "เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"

คำว่า "นายทะเบียน" ในมาตรา ๒๐ มาตรา ๒๑ มาตรา ๒๒ มาตรา ๓๗ มาตรา ๓๘ มาตรา ๓๙ มาตรา ๔๔ มาตรา ๔๖ มาตรา ๔๗ มาตรา ๔๘ มาตรา ๔๙ มาตรา ๕๐ มาตรา ๕๑ มาตรา ๖๓ มาตรา ๖๔ มาตรา ๖๖ มาตรา ๖๘ วรรคสอง และมาตรา ๗๐ ให้หมายความถึง "คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"

คำว่า "กรมการประกันภัย" ในมาตรา ๖๑ มาตรา ๘๒ มาตรา ๑๐๕ และมาตรา ๑๑๐ ให้หมายความถึง "สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"

คำว่า "คณะกรรมการ" ในมาตรา ๓๑ (๑๗) ให้หมายความถึง "คณะกรรมการบริษัท"

คำว่า "คณะกรรมการ" ในมาตรา ๑๑๑ ให้หมายความถึง "คณะกรรมการเปรียบเทียบ"

(๒) ในพระราชบัญญัติประกันชีวิต พ.ศ. ๒๕๓๕

คำว่า "รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์" ในมาตรา ๖ ให้หมายความถึง "รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง"

คำว่า “รัฐมนตรี” ในมาตรา ๘ วรรคสาม มาตรา ๑๔ มาตรา ๑๗ มาตรา ๒๐ มาตรา ๒๓ มาตรา ๒๔ มาตรา ๒๕ มาตรา ๓๓ มาตรา ๓๕ มาตรา ๓๗ มาตรา ๔๗ มาตรา ๕๓ มาตรา ๕๔ มาตรา ๖๓ มาตรา ๖๕ มาตรา ๖๗ มาตรา ๘๒ และมาตรา ๘๓ ให้หมายความถึง “คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “อธิบดีกรมการประกันภัย” ในมาตรา ๕ และมาตรา ๑๑๖ ให้หมายความถึง “เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “นายทะเบียน” ในมาตรา ๒๑ มาตรา ๒๒ มาตรา ๓๘ มาตรา ๓๙ มาตรา ๔๐ มาตรา ๔๒ มาตรา ๔๓ มาตรา ๔๔ มาตรา ๔๕ มาตรา ๔๖ มาตรา ๔๗ มาตรา ๕๑ มาตรา ๖๕ มาตรา ๖๗ มาตรา ๗๓ วรรคสอง มาตรา ๗๕ และมาตรา ๗๗ ให้หมายความถึง “คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “กรมการประกันภัย” ในมาตรา ๖๖ มาตรา ๘๙ มาตรา ๑๑๕ และมาตรา ๑๑๖ ให้หมายความถึง “สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “คณะกรรมการ” ในมาตรา ๓๓ (๑๖) ให้หมายความถึง “คณะกรรมการบริษัท”

คำว่า “คณะกรรมการ” ในมาตรา ๕๗ ให้หมายความถึง “คณะกรรมการควบคุมบริษัท”

คำว่า “คณะกรรมการ” ในมาตรา ๑๑๗ ให้หมายความถึง “คณะกรรมการเปรียบเทียบ”

(๓) ในพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ. ๒๕๓๕ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๔๐ และพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๕๕๐

คำว่า “รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์” ในมาตรา ๕ ให้หมายความถึง “รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง”

คำว่า “รัฐมนตรี” ในมาตรา ๑๔ มาตรา ๑๕ มาตรา ๒๖ มาตรา ๓๐ และมาตรา ๓๔ ให้หมายความถึง “คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “ปลัดกระทรวงพาณิชย์” ในมาตรา ๖ ให้หมายความถึง “ปลัดกระทรวงการคลัง”

คำว่า “อธิบดีกรมการประกันภัย” ในมาตรา ๑๐ ทวิ วรรคหก ให้หมายความถึง “คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “อธิบดีกรมการประกันภัย” ในมาตรา ๔ มาตรา ๖ และมาตรา ๑๐ ทวิ วรรคสาม ให้หมายความถึง “เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “กรมการประกันภัย” ในมาตรา ๒๔ มาตรา ๓๐ มาตรา ๓๓ และมาตรา ๓๔ ให้หมายความถึง “สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย”

คำว่า “ผู้แทนกระทรวงการคลัง” ในมาตรา ๖ ให้หมายความถึง “ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์” มาตรา ๔ ในพระราชบัญญัตินี้

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“กรมการ” หมายความว่า กรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“สำนักงาน” หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“เลขาธิการ” หมายความว่า เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“บริษัทประกันภัย” หมายความว่า บริษัทตามกฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัยและบริษัทตามกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต

“การประกอบธุรกิจประกันภัย” หมายความว่า การประกอบธุรกิจประกันวินาศภัยตามกฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัย การประกอบธุรกิจประกันชีวิตตามกฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต และการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถตามกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา ๕ ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

#### หมวด ๑

#### คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

มาตรา ๖ ให้มีคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับ

หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และผู้ทรงคุณวุฒิอีกไม่น้อยกว่าหกคนแต่ไม่เกินแปดคนซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจากผู้ซึ่งมีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย บัญชี บริหารธุรกิจ การเงิน เศรษฐศาสตร์ หรือการประกันภัย ด้านละไม่เกินสองคน เป็นกรรมการ

ให้เลขาธิการเป็นกรรมการและเลขานุการ

การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่คณะรัฐมนตรีกำหนดโดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา ๗ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิต้องมีสัญชาติไทย และไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

(๑) เป็นบุคคลล้มละลายหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต

(๒) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ

(๓) เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก ไม่ว่าจะได้รับโทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษ สำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษ หรือพ้นระยะเวลาการลงโทษ หรือรอการกำหนดโทษแล้ว

(๔) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการบริหารหรือจัดการบริษัทประกันภัย

(๕) เป็นข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ของรัฐหรือของราชการส่วนท้องถิ่น

(๖) เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

(๗) เป็นหรือเคยเป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของ พรรคการเมือง เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

(๘) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ หรือจากหน่วยงานของเอกชน เพราะทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

มาตรา ๘ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสามปี และอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

มาตรา ๙ เมื่อกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ให้ดำเนินการแต่งตั้งใหม่ ภายในหกสิบวัน ในระหว่างที่ยังมิได้มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิขึ้นใหม่ ให้กรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอยู่ในตำแหน่งเพื่อดำเนินการต่อไปจนกว่ากรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งใหม่เข้ารับหน้าที่

มาตรา ๑๐ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งเมื่อ



(๑) ดाय

(๒) ลาออก

(๓) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๘

(๔) คณะรัฐมนตรีมีมติให้ออกเพราะบกพร่องหรือทุจริตต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือหย่อนความสามารถ

มาตรา ๑๑ ในกรณีที่กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ หรือในกรณีที่มีการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพิ่มขึ้นในระหว่างที่กรรมการซึ่งแต่งตั้งไว้แล้วยังมีวาระอยู่ในตำแหน่ง ให้ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งอยู่ในตำแหน่งเท่ากับวาระที่เหลืออยู่ของผู้ซึ่งได้แต่งตั้งไว้แล้ว

มาตรา ๑๒ ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ส่งเสริมและพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัย อำนาจหน้าที่เช่นว่านี้ให้รวมถึง

(๑) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และแนวปฏิบัติในการประกอบธุรกิจประกันภัย ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เงื่อนไข และแนวปฏิบัติในการกำกับ ส่งเสริมและพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัย

(๓) ให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการออกใบอนุญาต การเพิกถอนใบอนุญาต และการออกกฎกระทรวงและประกาศตามกฎหมายว่าด้วยการประกันวินาศภัย กฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ และเรื่องอื่นที่รัฐมนตรีมอบหมาย

(๔) ประกาศกำหนดอัตราเงินสมทบที่จะเรียกเก็บโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีตามมาตรา ๔๓

(๕) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการให้ความเห็นชอบการกำหนดอัตราเบี้ยประกันภัย

(๖) วินิจฉัยอุทธรณ์คำสั่งทางปกครองของเลขาธิการ

(๗) กำหนดแผน กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารงานของสำนักงาน

(๘) ออกข้อบังคับว่าด้วยการจัดองค์กร การเงิน การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป การพัสดุ การตรวจสอบภายใน รวมตลอดทั้งการสงเคราะห์และสวัสดิการต่าง ๆ ของสำนักงาน

(๙) อนุมัติแผนการดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายเงินและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน

(๑๐) ควบคุมการบริหารงานและการดำเนินการของสำนักงานให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

(๑๑) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ  
ข้อบังคับตาม (๘) ถ้ามีการจำกัดอำนาจเลขานุการในการทำนิติกรรมกับบุคคลภายนอก  
ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา ๑๓ ให้คณะกรรมการมีอำนาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง  
ตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

มาตรา ๑๔ ให้นำบทบัญญัติว่าด้วยคำสั่งทางปกครองและคณะกรรมการที่มีอำนาจ  
ดำเนินการพิจารณาทางปกครองตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครองมาใช้บังคับกับการ  
ทำคำสั่งทางปกครองและการประชุมของคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการ โดยอนุโลม

มาตรา ๑๕ บรรดาคำสั่งทางปกครองของเลขานุการในฐานะนายทะเบียนตามกฎหมาย  
ว่าด้วยการประกันวินาศภัย กฎหมายว่าด้วยการประกันชีวิต และกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครอง  
ผู้ประสบภัยจากรถ ให้อุทธรณ์ต่อคณะกรรมการ

มาตรา ๑๖ ให้กรรมการและอนุกรรมการได้รับประโยชน์ตอบแทนตามที่รัฐมนตรีกำหนด

## หมวด ๒

### สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

มาตรา ๑๗ ให้จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ  
ประกันภัยขึ้นเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ

สำนักงานมีฐานะเป็นนิติบุคคล

มาตรา ๑๘ ให้สำนักงานมีสำนักงานใหญ่ในกรุงเทพมหานครหรือจังหวัดใกล้เคียงและ  
จะตั้งสาขาหรือตัวแทนขึ้น ณ ที่อื่นใดก็ได้

มาตรา ๑๙ กิจการของสำนักงานไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน  
กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน  
แต่พนักงานและลูกจ้างของสำนักงานต้องได้รับประโยชน์ตอบแทนไม่น้อยกว่าที่กำหนดไว้ในกฎหมาย  
ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยประกันสังคม และกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน

มาตรา ๒๐ ให้สำนักงานมีอำนาจและหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (๑) รับผิดชอบในงานธุรการของคณะกรรมการ
- (๒) กำกับ ส่งเสริม และพัฒนาการประกอบธุรกิจประกันภัยตามนโยบายและมติของคณะกรรมการ ตลอดจนหลักเกณฑ์ วิธีการ เจือจาง และแนวปฏิบัติที่คณะกรรมการกำหนด
- (๓) ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์และวิจัยเพื่อส่งเสริม พัฒนาและกำกับดูแลการประกอบธุรกิจประกันภัย
- (๔) ถือกรรมสิทธิ์ มีสิทธิครอบครอง และมีทรัพย์สินต่าง ๆ
- (๕) ก่อตั้งสิทธิหรือทำนิติกรรมใด ๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน
- (๖) ทำความตกลงและร่วมมือกับองค์กรหรือหน่วยงานในประเทศและต่างประเทศ ในกิจการที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงาน
- (๗) จัดให้มีและไว้ทุนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน
- (๘) ลงทุนหาผลประโยชน์ในกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจประกันภัยตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด
- (๙) เรียกเก็บและรับเงินสมทบ เงินเพิ่ม ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทนหรือค่าบริการในการดำเนินงาน
- (๑๐) จัดทำรายงานประจำปีแสดงผลงานและอุปสรรคในการดำเนินงานของคณะกรรมการและสำนักงานเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
- (๑๑) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน
- มาตรา ๒๑ ทุนและทรัพย์สินในการดำเนินงานของสำนักงานประกอบด้วย
- (๑) เงินและทรัพย์สินที่ได้รับโอนตามมาตรา ๔๕
- (๒) เงินที่รัฐบาลจ่ายให้เป็นทุนเพิ่มเติม
- (๓) เงินสมทบตามมาตรา ๔๓
- (๔) เงินเพิ่มตามมาตรา ๔๔
- (๕) ค่าธรรมเนียม ค่าบำรุง ค่าตอบแทน ค่าบริการ หรือรายได้จากการดำเนินงาน
- (๖) เงินและทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้
- (๗) ดอกผลของเงินหรือรายได้จากทรัพย์สินของสำนักงาน
- มาตรา ๒๒ บรรดารายได้ทั้งปวงที่สำนักงานได้รับจากการดำเนินงานในปีหนึ่ง ๆ ให้ตกเป็นของสำนักงานเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงานและค่าภาระต่าง ๆ ที่เหมาะสม

เช่น ค่าบำรุงรักษาและค่าเสื่อมราคา ประโยชน์ตอบแทนของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการและพนักงาน เงินสมทบกองทุนเพื่อการสวัสดิการและการสงเคราะห์ และเงินสำรองเพื่อใช้จ่ายในกิจการของ สำนักงานหรือเพื่อการอื่น

รายได้ตามวรรคหนึ่งไม่ต้องนำส่งคลังเป็นรายได้แผ่นดิน

มาตรา ๒๓ ททรัพย์สินของสำนักงานไม่อยู่ในความรับผิดชอบแก่การบังคับคดีและบุคคลใด จะยกอายุความขึ้นเป็นข้อต่อสู้กับสำนักงานในเรื่องทรัพย์สินของสำนักงานมิได้

มาตรา ๒๔ ให้สำนักงานมีเลขาราชการคนหนึ่งซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจากบุคคลที่คณะกรรมการคัดเลือก

มาตรา ๒๕ ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นเลขาราชการต้องมีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้

- (๑) มีสัญชาติไทย
- (๒) มีอายุไม่เกินหกสิบห้าปีบริบูรณ์
- (๓) สามารถทำงานให้แก่สำนักงานได้เต็มเวลา

มาตรา ๒๖ ผู้มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้ ต้องห้ามมิให้เป็นเลขาราชการ

- (๑) เป็นบุคคลล้มละลายหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
- (๒) เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- (๓) เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกไม่ว่าจะได้รับโทษจำคุกจริงหรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษ

สำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษหรือพ้นระยะเวลาการลงโทษหรือรอการกำหนดโทษแล้ว

- (๔) เป็นกรรมการ ผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการบริหารหรือจัดการบริษัทประกันภัย
- (๕) เป็นข้าราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น

ของรัฐหรือของราชการส่วนท้องถิ่น

(๖) เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

(๗) เป็นหรือเคยเป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในพรรคการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

(๘) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ หรือจากหน่วยงานของเอกชน เพราะทุจริตต่อหน้าที่หรือประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

มาตรา ๒๗ ให้คณะกรรมการเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของเลขาธิการโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี

มาตรา ๒๘ เลขาธิการอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปี  
เลขาธิการซึ่งพ้นจากตำแหน่งตามวาระอาจได้รับแต่งตั้งอีกได้ แต่ต้องไม่เกินสองวาระติดต่อกัน

มาตรา ๒๘ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ เลขาธิการพ้นจากตำแหน่งเมื่อ

- (๑) ดาย
- (๒) ลาออก
- (๓) ขาดคุณสมบัติตามมาตรา ๒๕ หรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๒๖
- (๔) เป็นผู้มีส่วนได้เสียตามมาตรา ๓๖
- (๕) คณะกรรมการมีมติให้ออกเพราะบกพร่องหรือทุจริตต่อหน้าที่ มีความประพฤติเสื่อมเสียหรือหย่อนความสามารถ

มาตรา ๓๐ ให้เลขาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้าง และรับผิดชอบในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสำนักงาน

ในการบริหารกิจการของสำนักงาน เลขาธิการต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ

มาตรา ๓๑ ให้มีรองเลขาธิการตามจำนวนที่คณะกรรมการกำหนดเพื่อช่วยเลขาธิการในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่เลขาธิการมอบหมาย

มาตรา ๓๒ เลขาธิการมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(๑) บรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน เลื่อน ลด คัดเงินเดือนหรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนให้พนักงานหรือลูกจ้างออกจากตำแหน่ง ทั้งนี้ ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด แต่ตั้งขึ้นพนักงานตำแหน่งรองเลขาธิการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจสอบภายใน ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการก่อน

(๒) วางระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของสำนักงานโดยไม่ขัดหรือแย้งกับข้อบังคับหรือมติที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา ๓๓ ในการปฏิบัติหน้าที่ เลขาธิการจะมอบอำนาจให้พนักงานกระทำการใดแทนก็ได้ ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

ให้ผู้ได้รับมอบอำนาจตามวรรคหนึ่งมีอำนาจหน้าที่อย่างเดียวกับเลขานุการในเรื่องที่ได้รับมอบอำนาจนั้น

มาตรา ๓๔ ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้เลขานุการเป็นผู้แทนสำนักงาน เพื่อการนี้ เลขานุการจะมอบอำนาจให้บุคคลใดกระทำการแทนก็ได้ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา ๓๕ ในกรณีที่ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งเลขานุการหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งรองเลขานุการคนหนึ่งเป็นผู้รักษาการแทนเลขานุการ ในกรณีที่ไม่มีรองเลขานุการหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งพนักงานของสำนักงานคนหนึ่งเป็นผู้รักษาการแทนเลขานุการ

ให้ผู้รักษาการแทนเลขานุการตามวรรคหนึ่งมีอำนาจหน้าที่อย่างเดียวกับเลขานุการ

มาตรา ๓๖ เลขานุการต้องไม่เป็นผู้มีส่วนได้เสียในสัญญาหรือในกิจการที่กระทำให้แก่สำนักงาน ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม เว้นแต่เป็นเพียงผู้ถือหุ้นเพื่อประโยชน์ในการลงทุนโดยสุจริต ในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่กระทำการอันมีส่วนได้เสียเช่นนั้นไม่เกินอัตราตามข้อบังคับที่คณะกรรมการกำหนด

ในกรณีที่บุพการี คู่สมรส ผู้สืบสันดาน หรือบุพการีของคู่สมรสของเลขานุการกระทำการตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าเลขานุการมีส่วนได้เสียในกิจการของสำนักงาน

ความในวรรคหนึ่งไม่ใช้บังคับกับกรณีที่เลขานุการได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้เป็นกรรมการในบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชนจำกัดที่สำนักงานเป็นผู้ถือหุ้น

มาตรา ๓๗ นิติกรรมใดที่สร้างขึ้นโดยไม่ถูกต้องตามมาตรา ๓๖ ไม่มีผลผูกพันสำนักงาน

มาตรา ๓๘ ห้ามมิให้ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งเลขานุการดำรงตำแหน่งใดในบริษัทประกันภัย เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าสองปี

#### หมวด ๓

#### การตรวจสอบและการบัญชี

มาตรา ๓๙ ให้สำนักงานวางและรักษาไว้ซึ่งบัญชีที่เป็นไปตามหลักสากลและสอดคล้องกับระบบการบัญชีที่กระทรวงการคลังได้วางไว้

มาตรา ๔๐ ให้สำนักงานจัดให้มีการตรวจสอบภายในเป็นประจำ

ให้คณะกรรมการแต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่น้อยกว่าสามคนเป็นคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อเสนอความเห็นเกี่ยวกับผลการตรวจสอบภายในต่อคณะกรรมการ

ในการตรวจสอบภายใน ให้ผู้ตรวจสอบภายในรายงานผลการตรวจสอบโดยตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

ให้นำบทบัญญัติว่าด้วยคณะกรรมการที่มีอำนาจดำเนินการพิจารณาทางปกครองตามกฎหมายว่าด้วยวิधिปฏิบัติราชการทางปกครองมาใช้บังคับกับการประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบโดยอนุโลม

มาตรา ๔๑ ให้สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินหรือผู้สอบบัญชีอิสระที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินให้ความเห็นชอบเป็นผู้สอบบัญชีของสำนักงาน

มาตรา ๔๒ ให้ผู้สอบบัญชีรายงานผลการสอบบัญชีต่อคณะกรรมการเพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรีภายในหนึ่งร้อยยี่สิบวันนับแต่วันสิ้นปีบัญชี และให้สำนักงานเผยแพร่งบการเงินที่ผู้สอบบัญชีรับรองแล้วภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีรับทราบ

#### หมวด ๔

#### เงินสมทบ

มาตรา ๔๓ ให้บริษัทประกันภัยนำส่งเงินสมทบให้แก่สำนักงานทุกรอบสามเดือน เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของคณะกรรมการและสำนักงาน

อัตราเงินสมทบที่บริษัทประกันภัยต้องนำส่งตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรี โดยคำนึงถึงรายจ่ายที่เหมาะสมในการดำเนินงานของคณะกรรมการ ตลอดจนทั้งแผนการดำเนินงาน แผนการใช้จ่ายเงินและงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงาน แต่ต้องไม่เกินร้อยละศูนย์จุดห้าของเบี้ยประกันภัยที่บริษัทประกันภัยได้รับจากผู้เอาประกันภัยทุกรอบสามเดือน ในกรณีที่เห็นสมควร คณะกรรมการโดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีอาจประกาศให้บริษัทประกันภัยยกการนำส่งเงินสมทบเป็นการชั่วคราวก็ได้

มาตรา ๔๔ บริษัทประกันภัยซึ่งไม่นำส่งเงินสมทบหรือนำส่งเงินสมทบโดยไม่ครบถ้วน ตามมาตรา ๔๓ ต้องเสียเงินเพิ่มในอัตราร้อยละสองต่อเดือนของเงินสมทบที่ไม่ได้นำส่งหรือนำส่งไม่ครบ

หมวด ๕  
 ความสัมพันธ์กับรัฐบาล

มาตรา ๔๕ ให้รัฐมนตรีมีอำนาจกำกับดูแลโดยทั่วไปซึ่งกิจการของสำนักงาน เพื่อการนี้จะสั่งให้สำนักงานชี้แจงข้อเท็จจริง แสดงความคิดเห็นหรือทำรายงานเสนอ และมีอำนาจสั่งยับยั้งการกระทำของสำนักงานที่เห็นว่าขัดต่อนโยบายของรัฐบาล

ในกรณีที่คณะกรรมการหรือสำนักงานต้องเสนอเรื่องไปยังคณะรัฐมนตรี ให้สำนักงานนำเรื่องเสนอรัฐมนตรีเพื่อเสนอต่อไปยังคณะรัฐมนตรี

บทกำหนดโทษ

มาตรา ๔๖ ผู้ใดฝ่าฝืนมาตรา ๓๘ ต้องระวางโทษปรับไม่เกินหนึ่งล้านบาท

มาตรา ๔๗ บริษัทประกันภัยไคฟ้ายินไม่นำส่งเงินสมทบหรือส่งเงินสมทบไม่ครบตามจำนวน ต้องระวางโทษปรับตั้งแต่หนึ่งแสนบาทถึงหนึ่งล้านบาท และถ้าเป็นการกระทำความคิดต่อเนืองให้ปรับอีกไม่เกินวันละหนึ่งแสนบาทตลอดระยะเวลาที่ยังฝ่าฝืนอยู่

มาตรา ๔๘ ความผิดตามพระราชบัญญัตินี้ ให้คณะกรรมการเปรียบเทียบซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้ง มีอำนาจเปรียบเทียบได้

คณะกรรมการเปรียบเทียบซึ่งรัฐมนตรีแต่งตั้งตามวรรคหนึ่ง ให้มีจำนวนสามคนและคนหนึ่งต้องเป็นพนักงานสอบสวนตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

เมื่อคณะกรรมการเปรียบเทียบได้เปรียบเทียบและผู้ต้องหาได้ชำระค่าปรับตามจำนวนที่เปรียบเทียบภายในสามสิบวันแล้ว ให้ถือว่าคดีเลิกกันตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

บทเฉพาะกาล

มาตรา ๔๙ ให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สิน งบประมาณ เงินของกองทุนเพื่อการพัฒนาธุรกิจประกันวินาศภัย เงินของกองทุนเพื่อการพัฒนาธุรกิจประกันชีวิต เงินของกองทุนทดแทนผู้ประสบภัย หนี้ สิทธิ และภาระผูกพันของกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานประกันวินาศภัย งานประกันชีวิต และงานคุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ ที่มีอยู่ในวันที่



พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับไปเป็นของสำนักงาน เว้นแต่การดำเนินคดีและการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการหรือลูกจ้างและเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำและเงินต่าง ๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือนซึ่งมีผู้ครองอยู่ให้ออนไปเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

มาตรา ๕๐ เมื่อพระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ ในวาระเริ่มแรก ให้คณะกรรมการประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงพาณิชย์ เลขาธิการคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นกรรมการ และให้ปฏิบัติหน้าที่อธิบดีกรมการประกันภัยเป็นกรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการตามวรรคหนึ่งและผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิบดีกรมการประกันภัยปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการและเลขาธิการตามพระราชบัญญัตินี้เป็นการชั่วคราวจนกว่าจะมีคณะกรรมการหรือเลขาธิการตามพระราชบัญญัตินี้ ซึ่งต้องไม่เกินเก้าสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ

มาตรา ๕๑ ภายใต้บังคับมาตรา ๕๒ ให้ข้าราชการและลูกจ้างของกรมการประกันภัย กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ และให้ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงาน โดยให้ถือว่าการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

ให้ข้าราชการหรือลูกจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างรวมทั้งสิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ เท่ากับที่เคยได้รับอยู่เดิมไปพลางก่อน จนกว่าจะได้บรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสำนักงาน แต่จะแต่งตั้งให้ได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างต่ำกว่าเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เดิมไม่ได้

มาตรา ๕๒ ข้าราชการและลูกจ้างตามมาตรา ๕๑ ซึ่งสมัครใจเปลี่ยนไปเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงาน ให้แจ้งความจำนงเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาภายในหกสิบวันนับแต่วันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ สำหรับผู้ไม่ได้แจ้งความจำนงภายในระยะเวลาดังกล่าว ให้กลับไปปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการและลูกจ้างตามวรรคหนึ่งให้ดำรงตำแหน่งใดในสำนักงานให้เป็นไปตามอัตราค่าจ้าง คุณสมบัติและอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คณะกรรมการกำหนด แต่การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการหรือลูกจ้างซึ่งถูกดำเนินคดีหรือดำเนินการทางวินัยจะกระทำได้เมื่อการดำเนินคดีหรือการดำเนินการทางวินัยนั้นสิ้นสุดลงแล้ว

ให้ออนเงินงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำและเงินต่าง ๆ ที่จ่ายควบกับเงินเดือนของข้าราชการและลูกจ้างของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงพาณิชย์ ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของสำนักงานตามวรรคสอง ไปเป็นของสำนักงานนับแต่วันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการตามมาตรานี้ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากราชการเพราะเลิกหรือยุบตำแหน่งตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการหรือกฎหมายว่าด้วยกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

การบรรจุและแต่งตั้งลูกจ้างตามมาตรานี้ให้ถือว่าเป็นการให้ออกจากงานเพราะทางราชการยุบตำแหน่งหรือทางราชการเลิกจ้างโดยไม่มีความคิด และให้ได้รับบำเหน็จตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยบำเหน็จลูกจ้าง

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี





**ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน  
พ.ศ. 2550**

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดข้อบังคับว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 12(8) แห่ง พระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ครั้งที่ 1/2550 วันที่ 12 กันยายน 2550 จึงออกข้อบังคับไว้ดังต่อไปนี้

- ข้อ 1. ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2550”
- ข้อ 2. ข้อบังคับนี้ให้ใช้ตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน 2550 เป็นต้นไป
- ข้อ 3. ให้จัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ดังนี้
- 3.1 สำนักเลขานุการ
  - 3.2 สำนักตรวจสอบภายใน
  - 3.3 สำนักกฎหมายและคดี
  - 3.4 สายตรวจสอบ
    - 3.4.1 สายวางแผนและเทคโนโลยี
      - 3.4.1.1 ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบการตรวจสอบ
      - 3.4.1.2 ศูนย์สารสนเทศ
    - 3.4.2 สายวิเคราะห์และตรวจสอบ
      - 3.4.2.1 ฝ่ายวิเคราะห์และกำกับ
      - 3.4.2.2 ฝ่ายตรวจสอบ 1
      - 3.4.2.3 ฝ่ายตรวจสอบ 2

## 3.5 สายกำกับ

## 3.5.1 สายวางแผนและการลงทุน

3.5.1.1 ฝ้ายวางแผนและพัฒนาระบบการกำกับ

3.5.1.2 ฝ้ายกำกับกิจกรรมทางการเงินและการลงทุน

## 3.5.2 สายกำกับผลิตภัณฑ์และบุคลากร

3.5.2.1 ฝ้ายกำกับผลิตภัณฑ์ประกันภัย

3.5.2.2 ฝ้ายกำกับบุคลากรประกันภัย

## 3.6 สายส่งเสริมและบริหาร

## 3.6.1 สายคุ้มครองสิทธิประโยชน์

3.6.1.1 ฝ้ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์

3.6.1.2 ฝ้ายประกันภัยภูมิภาค

## 3.6.2 สายส่งเสริมและบริหาร

3.6.2.1 ฝ้ายส่งเสริมการประกันภัย

3.6.2.2 ฝ้ายบริหารทั่วไปและกองทุน

ข้อ 4. การจัดแบ่งส่วนงานที่อยู่ภายใต้สำนักงานตามข้อ 3. ให้เป็นอำนาจของเลขาธิการ คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการ ประกอบธุรกิจประกันภัยที่จะออกประกาศจัดแบ่งตามที่เห็นสมควรแล้ว รายงานให้คณะกรรมการทราบ

ข้อ 5. ให้เลขาธิการรักษาการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกระเบียบ คำสั่ง หลักเกณฑ์ วิธีการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ และวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับนี้

ให้ไว้ ณ วันที่ 19 กันยายน 2550



(นายสุภรัตน์ ตรีวัฒน์กุล)

ประธานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย



**ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน  
พ.ศ. 2552**

โดยที่เป็นการสมควรปรับปรุงการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย อาศัยอำนาจในมาตรา 12 (8) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ครั้งที่ 3/2552 เมื่อวันที่ 23 มีนาคม 2552 จึงออกข้อบังคับไว้ ดังนี้

ข้อ 1. ข้อบังคับนี้เรียกว่า "ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2552"

ข้อ 2. ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ 3. ให้ยกเลิกข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงาน พ.ศ. 2550

ข้อ 4. ให้จัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ดังนี้

4.1 สำนักเลขาธิการ

4.1.1 ฝ่ายบริหารยุทธศาสตร์

4.1.2 ฝ่ายกิจการระหว่างประเทศ

4.1.3 ฝ่ายสื่อสารองค์กร

4.2 สำนักประกันภัยภูมิภาค

4.2.1 สำนักงาน คปท. ภาค 1 (เชียงใหม่)

4.2.2 สำนักงาน คปท. ภาค 2 (นครสวรรค์)

4.2.3 สำนักงาน คปท. ภาค 3 (ขอนแก่น)

4.2.4 สำนักงาน คปท. ภาค 4 (นครราชสีมา)

4.2.5 สำนักงาน คปท. ภาค 5 (ชลบุรี)

4.2.6 สำนักงาน คปท. ภาค 6 (นครปฐม)

4.2.7 สำนักงาน คปท. ภาค 7 (สงขลา)

4.3 สำนักทรัพยากรบุคคล

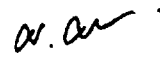
-2-

- 4.4 สำนักตรวจสอบภายใน
- 4.5 สายกฎหมาย
  - 4.5.1 ฝ่ายกฎหมายด้านความมั่นคงทางการเงิน
  - 4.5.2 ฝ่ายกฎหมายด้านพฤติกรรมทางการตลาด
- 4.6 สายคดี
  - 4.6.1 ฝ่ายคดี
  - 4.6.2 ฝ่ายระงับข้อพิพาทและอนุญาโตตุลาการ
- 4.7 สายตรวจสอบ
  - 4.7.1 สายวางแผนและเทคโนโลยี
    - 4.7.1.1 ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบการตรวจสอบ
    - 4.7.1.2 ศูนย์สารสนเทศ
  - 4.7.2 สายวิเคราะห์และตรวจสอบ
    - 4.7.2.1 ฝ่ายวิเคราะห์และกำกับ
    - 4.7.2.2 ฝ่ายตรวจสอบ 1
    - 4.7.2.3 ฝ่ายตรวจสอบ 2
- 4.8 สายกำกับ
  - 4.8.1 สายวางแผนและการลงทุน
    - 4.8.1.1 ฝ่ายวางแผนและพัฒนาระบบการกำกับ
    - 4.8.1.2 ฝ่ายกำกับกิจกรรมทางการเงินและการลงทุน
  - 4.8.2 สายกำกับผลิตภัณฑ์และบุคลากร
    - 4.8.2.1 ฝ่ายกำกับผลิตภัณฑ์ประกันชีวิต
    - 4.8.2.2 ฝ่ายกำกับผลิตภัณฑ์ประกันวินาศภัย
    - 4.8.2.3 ฝ่ายกำกับบุคลากรประกันภัย
- 4.9 สายส่งเสริมและบริหาร
  - 4.9.1 สายส่งเสริมและคุ้มครอง
    - 4.9.1.1 ฝ่ายส่งเสริมการประกันภัย
    - 4.9.1.2 ฝ่ายคุ้มครองสิทธิประโยชน์
  - 4.9.2 สายบริหาร
    - 4.9.2.1 ฝ่ายบริหารทั่วไปและกองทุน
    - 4.9.2.2 กลุ่มงานผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านมาตรฐานและ  
พัฒนาการประเมิน

ข้อ 5. การจัดแบ่งส่วนงานที่อยู่ภายใต้ส่วนงานตามข้อ 4 ให้เป็นอำนาจของ  
เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยที่จะออกประกาศจัดแบ่ง  
ตามที่เห็นสมควรแล้วรายงานให้คณะกรรมการทราบ

ข้อ 6. ให้เลขาธิการรักษาการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกกระเบื้อง คำสั่ง หลักเกณฑ์ วิธีการ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับ และวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ ข้อบังคับนี้

ให้ไว้ ณ วันที่ 4 พฤษภาคม พ.ศ. 2552



(นายสุภรัตน์ ควณกุล)

ปลัดกระทรวงการคลัง

ประธานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย





ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ว่าด้วยการพนักงาน  
พ.ศ. 2550

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดข้อบังคับในการบริหารงานบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 12 (8) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 ประกอบกับตามมติที่ประชุมคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ครั้งที่ 1/2550 วันที่ 12 กันยายน 2550 จึงออกข้อบังคับไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ข้อบังคับนี้เรียกว่า “ข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ว่าด้วยการพนักงาน พ.ศ. 2550”

ข้อ 2. ข้อบังคับนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 13 กันยายน 2550 เป็นต้นไป

ข้อ 3. ในข้อบังคับนี้

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เรียกชื่อย่อว่า “ค.ป.ท.”

“สำนักงาน” หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“เลขาธิการ” หมายความว่า เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“ผู้บริหารระดับสูง” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และผู้อำนวยการสำนักอาวุโส

“พนักงาน” หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยได้รับเงินเดือนในตำแหน่งงานตามอัตราเงินเดือนที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด

“คณะกรรมการบริหารงานบุคคล” หมายความว่า คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย เลขาธิการ เป็นประธาน รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการฝ่ายที่กำกับงานทรัพยากรบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ เรียกชื่อย่อว่า “กบค.”

ข้อ 4. ให้เลขานุการรักษาราชการตามข้อบังคับนี้ และให้มีอำนาจออกกระเปียบ คำสั่งหลักเกณฑ์ วิจารณ์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติตามข้อบังคับนี้ วินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับนี้ หรือมอบอำนาจของเลขานุการตามข้อบังคับนี้ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนตามที่เห็นเหมาะสม

ข้อ 5. ให้ กบค. มีอำนาจพิจารณาอนุญาต แผนงาน หลักเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารบุคคล รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุในข้อบังคับนี้

ข้อ 6. ให้ กบค. ประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง หรือตามที่ประธาน กบค. จะเห็นสมควร ในการประชุม ให้ประธาน กบค. เป็นประธานในที่ประชุม และต้องมีกรรมการมาประชุมอย่างน้อยครึ่งหนึ่ง จึงจะถือว่าครบองค์ประชุม ทั้งนี้ ประธาน กบค. กรรมการ กบค. จะมอบหมายให้ผู้อื่นมาประชุมแทนมิได้ ถ้าประธาน กบค. ไม่อยู่หรืออยู่แต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้กรรมการ กบค. ที่มีอาวุโสลำดับถัดไปทำหน้าที่ เป็นประธานในการประชุมเฉพาะการประชุมในคราวนั้น ๆ

การลงมติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้ถือเสียงข้างมากของกรรมการที่มาประชุม กรณีมีเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงอีก 1 เสียง เป็นเสียงชี้ขาด

#### ส่วนที่ 1

##### คุณสมบัติ ตำแหน่ง และเงินเดือน

ข้อ 7. พนักงานของสำนักงาน ต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ดังต่อไปนี้

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์
- (3) สามารถทำงานให้แก่สำนักงาน ได้เต็มเวลา
- (4) มีคุณวุฒิหรือประสบการณ์เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ของ

สำนักงาน

(5) ไม่เป็นข้าราชการหรือลูกจ้างของส่วนราชการ พนักงานหรือลูกจ้างของ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือพนักงานหรือลูกจ้างของราชการส่วนท้องถิ่น

(6) ไม่มีลักษณะต้องห้ามอย่างหนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้

- ก. เป็นบุคคลล้มละลายหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต
- ข. เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
- ค. เคยต้องคำพิพากษาถึงที่สุด ให้จำคุกไม่ว่าจะได้รับโทษจำคุกจริง

หรือไม่ เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือพ้นโทษ หรือพ้นระยะเวลาการลงโทษ หรือรอการกำหนดโทษแล้ว

ง. เป็นกรรมการผู้จัดการ หรือบุคคลผู้มีอำนาจในการบริหารหรือจัดการ  
บริษัทประกันภัย หรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับการประกันภัย

จ. เป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ของส่วนราชการ หรือ  
รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของราชการส่วนท้องถิ่น

ฉ. เป็นหรือเคยเป็นข้าราชการการเมือง ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง  
สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

ช. เป็นหรือเคยเป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นในพรรคการเมือง  
หรือเจ้าหน้าที่ของพรรคการเมือง เว้นแต่จะได้พ้นจากตำแหน่งมาแล้วไม่น้อยกว่าหนึ่งปี

ซ. เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐ  
หรือรัฐวิสาหกิจ หรือจากหน่วยงานของเอกชน เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือเพราะประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง

ข้อ 8. ตำแหน่งงานของพนักงาน แบ่งเป็นระดับ ดังนี้

- (1) รองเลขานุการ
- (2) ผู้ช่วยเลขานุการ
- (3) ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส
- (4) ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้อำนวยการฝ่าย ผู้อำนวยการสำนัก
- (5) ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหารส่วนอาวุโส
- (6) เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส ผู้บริหารทีม ผู้บริหารส่วน
- (7) เจ้าหน้าที่ชำนาญการ หัวหน้าทีม
- (8) พนักงานชำนาญงาน เจ้าหน้าที่อาวุโส
- (9) พนักงานปฏิบัติงานอาวุโส เจ้าหน้าที่
- (10) พนักงานปฏิบัติงาน
- (11) พนักงานบริการทั่วไป

ข้อ 9. การกำหนดคุณสมบัติมาตรฐานของตำแหน่งงานตามข้อ 8. ให้เป็นไปตามระเบียบ  
ที่เลขานุการกำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.

ข้อ 10. อัตราเงินเดือนพนักงาน ให้เป็นไป ดังนี้

- (1) โครงสร้างเงินเดือน ให้เป็นไปตามที่ คปก. กำหนด
- (2) เงินเดือนพนักงาน ให้เป็นไปตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือนตามที่ คปก. กำหนด
- (3) ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานในตำแหน่งงานแรกเข้า ให้ได้รับเงินเดือนตาม  
อัตราเริ่มต้นของตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุตามบัญชีโครงสร้างเงินเดือน เว้นแต่ผู้ที่ได้รับการบรรจุเป็น  
พนักงานในตำแหน่งงานแรกเข้าที่มีความรู้ ประสบการณ์ หรือความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ให้เลขานุการหรือ

ผู้ที่เลขาธิการมอบหมายอนุมัติให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าอัตราเริ่มต้นของตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุ  
 ความบัญชีโครงสร้างเงินเดือน หรือถ้ามีกรณีเพื่อประโยชน์อย่างอื่นแก่สำนักงาน ให้เลขาธิการหรือผู้ที่  
 เขาธิการมอบหมายอนุมัติให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.  
 เป็นราย ๆ ไป

(4) การย้ายพนักงานที่มีเงินเดือนไม่ถึงอัตราเริ่มต้นของตำแหน่งที่ย้ายไป ให้ได้รับ  
 อัตราเงินเดือนเริ่มต้นของตำแหน่งงานนั้น

(5) พนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ  
 สูงขึ้น ให้มีการปรับเงินเดือนตามการเลื่อนตำแหน่งหรือการแต่งตั้ง ตามระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการ  
 กำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.

(6) ในการย้าย เลื่อนตำแหน่ง ให้พนักงานได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าอัตราเดิม

#### ข้อ 11. การขึ้นเงินเดือนประจำปี ให้เป็นไปดังนี้

(1) วงเงินรวมเพื่อการขึ้นเงินเดือนประจำปี ให้เป็นไปตามที่ กปค. กำหนด

(2) การประเมินผลงานเพื่อขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน ให้เป็นไปตาม  
 ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่เลขาธิการกำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.

(3) การพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีของพนักงาน ให้เป็นไปตามระเบียบและ  
 หลักเกณฑ์ที่เลขาธิการกำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.

### ส่วนที่ 2

#### การบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย เลื่อนตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง

ข้อ 12. การบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย และเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน ให้เป็นอำนาจของ  
 เลขาธิการ เว้นแต่พนักงานในระดับรองเลขาธิการ ผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจสอบภายใน ต้องได้รับ  
 ความเห็นชอบจาก กปค.

#### ข้อ 13. การพ้นจากตำแหน่ง พนักงานพ้นจากตำแหน่งและออกจากงานเมื่อ

(1) ตาย

(2) ได้รับอนุญาตให้ลาออก ตามระเบียบที่เลขาธิการกำหนดโดยคำแนะนำของ กบค.

(3) ได้รับโทษทางวินัยขั้นให้ออก หรือ ไล่ออก

(4) เลิกจ้าง

(5) ครบเกษียณอายุ ให้พนักงานผู้มีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์พ้นจากตำแหน่ง  
 ในวันที่ 1 มกราคมในปีถัดไป

### ส่วนที่ 3

#### สวัสดิการและสิทธิประโยชน์

ข้อ 14. เพื่อให้พนักงานมีความมั่นคงพื้นฐานในการดำรงชีวิต เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ก่อให้เกิดแรงจูงใจและสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสำนักงาน เลขาธิการอาจกำหนดระเบียบเกี่ยวกับสวัสดิการและ สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ โดยความเห็นชอบของ คปก. ดังต่อไปนี้

- (1) การรักษาพยาบาล
- (2) เงินช่วยเหลือการศึกษาของบุตร
- (3) เงินช่วยเหลือครอบครัวกรณีพนักงานถึงแก่กรรม
- (4) ค่าชดเชยกรณีเลิกจ้าง
- (5) สิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ในเรื่อง

ก. ตำแหน่งหน้าที่ของเลขาธิการ และผู้บริหารระดับสูง

ข. เงินทดแทนกรณีประสบอันตราย เจ็บป่วย หรือสูญหายอันเนื่องมาจากการทำงานให้แก่สำนักงาน หรือปฏิบัติตามคำสั่งของสำนักงาน หรือการป้องกันรักษาประโยชน์ให้แก่สำนักงาน

ค. เงินค่าล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด

- (6) อื่น ๆ

### ส่วนที่ 4

#### การพัฒนาพนักงาน

ข้อ 15. พนักงานทุกคนต้องอยู่ภายใต้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ 16. ให้มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของสำนักงาน หลักและวิธีปฏิบัติงาน บทบาท หน้าที่ และแนวทางปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่เลขาธิการกำหนด

ข้อ 17. ให้มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ดี คุณธรรม และ จริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อ 18. การพัฒนาพนักงานโดยให้ไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ปฏิบัติงานวิจัย ในประเทศหรือต่างประเทศ ให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการกำหนด

## ส่วนที่ 5

## วินัย และการรักษาวินัย

ข้อ 19. พนักงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่สำนักงานด้วยความอดทนเอาใจใส่ และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของสำนักงาน และต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่

การประมาทเลินเล่อในหน้าที่หรือปฏิบัติหน้าที่โดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบของสำนักงานอันเป็นเหตุให้เสียหายแก่สำนักงาน เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 20. พนักงานต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเที่ยงธรรม ห้ามมิให้อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบเพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่และเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ข้อ 21. พนักงานต้องรักษาความลับของสำนักงาน การจงใจเปิดเผยความลับของสำนักงานอันเป็นเหตุให้เสียหายแก่สำนักงาน เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ให้เลขาธิการกำหนดลักษณะ ระเบียบ ประเภทของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความลับของสำนักงาน

ข้อ 22. พนักงานต้องให้ความสะดวก และให้ความเป็นธรรมต่อประชาชนผู้มาติดต่อในกิจการอันเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ตน โดยไม่ชักช้าและด้วยความสุภาพเรียบร้อย

## ส่วนที่ 6

## การดำเนินการทางวินัย

ข้อ 23. ให้เลขาธิการกำหนดระเบียบการดำเนินการทางวินัยโดยความเห็นชอบของ คปก.

ข้อ 24. โทษทางวินัยของพนักงาน มีดังนี้

- (1) ไล่ออก
- (2) ปลดออก
- (3) ตัดเงินเดือน
- (4) ตัดเงินเดือน
- (5) ภาคทัณฑ์

ข้อ 25. การส่งลงโทษ ไล่ออกหรือปลดออกของพนักงานทุกระดับจะต้องได้รับความเห็นชอบจาก คปก.

ข้อ 26. การส่งลงโทษพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการขึ้นไปจะต้องได้รับความเห็นชอบจาก คปก.

ข้อ 27. พนักงานที่ถูกผู้บังคับบัญชาส่งลงโทษทางวินัยอาตุธรรมคำสั่งลงโทษได้ตามระเบียบที่เลขาธิการกำหนด โดยความเห็นชอบของ คปก.

#### บทเฉพาะกาล

ข้อ 28. ในระหว่างที่สำนักงานยังไม่มีระเบียบ หลักเกณฑ์ หรือวิธีการที่ด้อยออกตามข้อบังคับนี้ มิให้นำความในส่วนที่ 3 ข้อ 14 ของข้อบังคับนี้มาใช้บังคับจนกว่าจะมีการออกระเบียบดังกล่าว

ข้อ 29. ในวาระเริ่มแรกให้โอนข้าราชการและลูกจ้างของกรมการประกันภัยเค็มที่ใช้สิทธิแห่งความจำนงไปปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานไปเป็นพนักงานของสำนักงาน

การแต่งตั้งข้าราชการและลูกจ้างของกรมการประกันภัยเค็มตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นพนักงานในตำแหน่งประเภทใด ระดับใด ได้รับเงินเดือนเป็นจำนวนเท่าใด ให้ กบค. มีอำนาจพิจารณา กำหนดตามโครงสร้างเงินเดือนที่ คปก. กำหนด

ประกาศ ณ วันที่ 13 กันยายน 2550



(นายสุกริตน์ กวีสินกุล)

ประธานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย



ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี  
พ.ศ. 2551

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดระเบียบว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 ประกอบกับข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการพนักงาน พ.ศ. 2550 ส่วนที่ 1 ข้อ 11 (2) และ (3) และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 9/2551 เมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2551 เลขาธิการ จึงออกระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี พ.ศ. 2551”

ข้อ 2. ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 12 ธันวาคม 2551 เป็นต้นไป

ข้อ 3. ในระเบียบนี้

“สำนักงาน” หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“เลขาธิการ” หมายความว่า เลขาธิการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“ผู้บริหารระดับสูง” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และผู้อำนวยการสำนักอาวุโส

“พนักงาน” หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยได้รับเงินเดือนในตำแหน่งงานตามอัตราเงินเดือนที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด

“คณะกรรมการบริหารงานบุคคล” หมายความว่า คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย เลขาธิการ เป็นประธาน รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการฝ่ายที่กำกับงานทรัพยากรบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ เรียกชื่อย่อว่า “กบค.”

ข้อ 4. ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) สรรวจเกณฑ์ และจัดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่าย/สำนัก ใ้ประเมินและส่งมา ทั้งนี้เพื่อให้การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องกันทั้งหน่วยงาน

(2) กำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงานในแต่ละระดับการประเมินตามข้อ 7



ข้อ 5. ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงาน โดยทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคม ถึงเดือนมิถุนายนของทุกปี

ครั้งที่ 2 ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึงเดือนธันวาคมของทุกปี

ทั้งนี้ ให้จัดส่งผลการประเมินให้ฝ่ายบริหารทั่วไปและกองทุนภายในวันที่ 15 ธันวาคม ของทุกปี

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ใช้แบบที่กำหนดท้ายระเบียบนี้

ข้อ 6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ประเมิน 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กรและตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs และ Accountability)

ส่วนที่ 2 การประเมินสมรรถนะ (Competency) ระดับองค์กร และระดับสายงาน

ทั้งนี้ สัดส่วนคะแนนผลการปฏิบัติงานของส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 กำหนดดังนี้

| ระดับตำแหน่ง           | KPIs (ร้อยละ) | Competency (ร้อยละ) |
|------------------------|---------------|---------------------|
| รองเลขาธิการ           | 80            | 20                  |
| ผู้ช่วยเลขาธิการ       | 75            | 25                  |
| ผู้อำนวยการสำนักฝ่าย   | 70            | 30                  |
| ผู้อำนวยการส่วน        | 60            | 40                  |
| ต่ำกว่าผู้อำนวยการส่วน | 50            | 50                  |

ข้อ 7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับดีเด่น ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 90 - 100 คะแนน

ระดับดีมาก ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 80 - 89 คะแนน

ระดับดี ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 70 - 79 คะแนน

ระดับพอใช้ ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 60 - 69 คะแนน

ระดับต้องปรับปรุง ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60

ข้อ 8. ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แจ้งให้พนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการประเมินและอัตราค่าขึ้นเงินเดือนที่พนักงานผู้นั้นได้รับ ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของพนักงานผู้นั้นต่อไป

ข้อ 9. ให้ฝ่ายบริหารทั่วไปและกองทุน เป็นผู้รวบรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายสำนัก ได้จัดทำขึ้นตามข้อ 5 เสนอเลขาธิการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบให้แล้วเสร็จ ภายในเดือนธันวาคม สำหรับใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานในปีนั้น

ข้อ 10. ให้ฝ่ายบริหารทั่วไปและกองทุนเป็นผู้เก็บรักษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ข้อ 11. การขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ขึ้นปีละ 1 ครั้ง ขึ้นแต่วันที่ 1 มกราคมของทุกปี

ข้อ 12. พนักงานผู้ซึ่งจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการทดลองปฏิบัติงานแล้ว

(2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถ เอาใจใส่ในการทำงาน ไม่บกพร่องในหน้าที่ และด้วยความอดทนอดกลั้นหรือความก้าวหน้าแก่สำนักงาน

(3) ไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

(4) ต้องได้รับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนตามข้อ 6 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

(5) ไม่ถูกล้างโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์

(6) มีวันลาพักผ่อนประจำปีและวันลาป่วยรวมกันไม่เกินปีละ 45 วันทำการ

(7) มีจำนวนลาเร่ร่อนเวลาทำงานไม่เกิน 72 ชั่วโมงต่อปี

(8) มาทำงานสายไม่เกิน 12 ครั้ง

ข้อ 13. กรณีพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบปีของการประเมินไม่ครบ 12 เดือน จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีตามอัตราส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยนำผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละที่สมควรได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปี) คูณด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีนั้นหารด้วยตามร้อยละหกสิบห้า มีดังนี้

(1) พนักงานที่เข้าปฏิบัติงานระหว่างปี ให้นับเวลาตั้งแต่วันที่ผ่านการทดลองการปฏิบัติงานแล้ว

(2) พนักงานผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา ผิดอบรม หรือดูงาน ณ ต่างประเทศ

(3) พนักงานที่มีการลาป่วยซึ่งจำเป็นต้องรักษาตัวเป็นเวลานานโดยได้รับเงินเดือนในระหว่างลา และพนักงานที่มีการลาพิเศษตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ว่าด้วยกฎพร.พ.ศ. 2550 ทั้งนี้ ยกเว้นผู้ถือใบอนุญาตคนพิการ ลาอุปสมบท ลาไปประกอบพิธีฮัจย์ และลาไปรับราชการทหาร

ข้อ 14. ให้แยกเงินเดือนขึ้นเงินเดือนพนักงานในแต่ละปีซึ่งคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยฯ กำหนด ออกเป็น 2 กลุ่มตามตำแหน่งงานของพนักงานที่กำหนดไว้ในข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยฯ ว่าด้วยกฎพร.พ.ศ. 2550 ดังนี้

(1) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการสำนัก

(2) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากตำแหน่งงานตามกลุ่มที่ 1

ทั้งนี้ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละกลุ่มให้อยู่ภายในวงเงินขึ้นเงินเดือนของกลุ่มนั้น ๆ หากวงเงินขึ้นเงินเดือนของกลุ่มใดมีข้อเหลือ ให้เลขาธิการมีอำนาจนำวงเงินที่เหลือนั้นไปจัดสรรให้กลุ่มอื่นตามความเหมาะสมได้

ข้อ 15. พนักงานซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ได้รับการขึ้นเงินเดือนตามระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อ 7. เป็นอัตราหรือระดับที่ต่ำกว่าจากฐานเงินเดือนของพนักงานผู้นั้น ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต้องปรับปรุงจะไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนในปีนั้น

ข้อ 16. พนักงานซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี แต่การขึ้นเงินเดือนประจำปีจะทำให้ได้รับเงินเดือนเกินกว่าอัตราสูงสุดของโครงสร้างเงินเดือนที่พนักงานผู้นั้นดำรงตำแหน่งสำนักงานจะพิจารณาจ่ายเป็นพิเศษเพิ่มเติมสำหรับส่วนที่เกินกว่าอัตราสูงสุดดังกล่าว  
เงินพิเศษตามวรรคหนึ่งให้จ่ายเป็นรายเดือนพร้อมเงินเดือนพนักงาน

ข้อ 17. พนักงานผู้ใดที่สำนักงานได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนมีคำสั่งขึ้นเงินเดือนประจำปี ให้รอการขึ้นเงินเดือนไว้ก่อนและให้กินเงินเดือนสำหรับขึ้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อการสอบสวนและการพิจารณาคำสั่งหรือ ให้เสนอขอเข้าพิจารณาพิจารณา ดังนี้

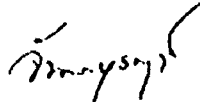
- (1) ถ้าผู้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่มีความผิด หรือจะต้องถูกลงโทษภาคทัณฑ์ ให้ตั้งขึ้นเงินเดือนที่รอการขึ้นเงินเดือนไว้ได้
- (2) ถ้าผู้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะต้องถูกลงโทษตัดเงินเดือน ลดอัตราเงินเดือน ปลดออก หรือไล่ออก ให้ยังคงขึ้นเงินเดือนที่รอการขึ้นเงินเดือนไว้

ข้อ 18. การขึ้นเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจสอบภายใน ให้นำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยก่อน

บทเฉพาะกาล

ข้อ 19. สำหรับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี 2551 มีให้นำหลักเกณฑ์ตามข้อ 12 (5) (6) (7) (8) และข้อ 13 (2) และ (3) ของระเบียบนี้มาใช้บังคับ

ประกาศ ณ วันที่ 15 ธันวาคม พ.ศ. 2551

  
(นายฉันทรา บุรณชัชชัย)  
เลขาธิการ



**ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย  
ว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี  
พ.ศ. 2552**

โดยที่เป็นการสมควรกำหนดระเบียบว่าด้วยการการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 32 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย พ.ศ. 2550 ประกอบกับข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการพนักงาน พ.ศ. 2550 ส่วนที่ 1 ข้อ 11 (2) และ (3) และมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ในการประชุมคณะกรรมการ ครั้งที่ 10/2552 เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2552 เลขานุการจึงออกระเบียบไว้ ดังต่อไปนี้

**ข้อ 1.** ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี พ.ศ. 2552”

**ข้อ 2.** ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

**ข้อ 3.** ให้ยกเลิกระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการการประเมินผลการปฏิบัติงานและการขึ้นเงินเดือนประจำปี พ.ศ. 2551

**ข้อ 4.** ในระเบียบนี้

“สำนักงาน” หมายความว่า สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“เลขานุการ” หมายความว่า เลขานุการคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

“ผู้บริหารระดับสูง” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งรองเลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส และผู้อำนวยการสำนักอาวุโส

“พนักงาน” หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย โดยได้รับเงินเดือนในตำแหน่งงานตามอัตราเงินเดือนที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด

**“คณะกรรมการบริหารงานบุคคล”** หมายความว่า คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย เลขานุการ เป็นประธาน รองเลขานุการ ผู้ช่วยเลขานุการ เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการฝ่ายที่กำกับงานบริหารบุคคล เป็นกรรมการและเลขานุการ เรียกชื่อท่ลว่า “ทบค.”

**ข้อ 5.** ให้คณะกรรมการบริหารงานบุคคล มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) สร้างเกณฑ์ และจัดมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่าย/สำนัก ได้ประเมินและส่งมา ทั้งนี้เพื่อให้การพิจารณาการขึ้นเงินเดือนเป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องกันทั้งหน่วยงาน

(2) กำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนของพนักงานในแต่ละระดับการประเมินตาม

**ข้อ 8**

**ข้อ 6.** ให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในส่วนงาน โดยทำการประเมินผลปีละ 2 ครั้ง ดังนี้

**ครั้งที่ 1** ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่างเดือนมกราคมถึงเดือนมิถุนายนของทุกปี

**ครั้งที่ 2** ประเมินผลการปฏิบัติงานช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่างเดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคมของทุกปี

ทั้งนี้ ให้จัดส่งผลการประเมินให้สำนักทรัพยากรบุคคล ภายในวันที่ 15 ธันวาคมของทุกปี

แบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ใช้แบบที่กำหนดท้ายระเบียบนี้

**ข้อ 7.** การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ประเมิน 2 ส่วนคือ

**ส่วนที่ 1** ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณตามเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร และตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs และ Accountability)

**ส่วนที่ 2** การประเมินสมรรถนะ (Competency) ระดับองค์กร และระดับสายงาน

ทั้งนี้ สัดส่วนคะแนนผลการปฏิบัติงานองส่วนที่ 1 และส่วนที่ 2 กำหนดดังนี้

| ระดับตำแหน่ง           | KPIs (ร้อยละ) | Competency (ร้อยละ) |
|------------------------|---------------|---------------------|
| รองเลขานุการ           | 80            | 20                  |
| ผู้ช่วยเลขานุการ       | 75            | 25                  |
| ผู้อำนวยการสำนัก/ฝ่าย  | 70            | 30                  |
| ผู้อำนวยการส่วน        | 60            | 40                  |
| ต่ำกว่าผู้อำนวยการส่วน | 50            | 50                  |

ข้อ 8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับดีเด่น ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 90 - 100 คะแนน  
ระดับดีมาก ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 80 - 89 คะแนน  
ระดับดี ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 70 - 79 คะแนน  
ระดับพอใช้ ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยร้อยละ 60 - 69 คะแนน  
ระดับต้องปรับปรุง ได้รับคะแนนผลการประเมิน 2 ครั้ง เฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 60

ข้อ 9. ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แจ้งให้พนักงาน  
ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการประเมิน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการทำงานของ  
พนักงานผู้นั้นต่อไป

ข้อ 10. ให้สำนักทรัพยากรบุคคล เป็นผู้รวบรวมผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่ง  
ผู้บังคับบัญชาแต่ละฝ่ายสำนัก ให้จัดทำขึ้นตามข้อ 6 เสนอเลขธิการเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบให้แล้ว  
เสร็จภายในเดือนธันวาคม สำหรับใช้เป็นองค์ประกอบในการพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานในปีนั้น

ข้อ 11. ให้สำนักทรัพยากรบุคคลเป็นผู้เก็บรักษาแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
พนักงานทุกคน รวมทั้งเอกสารต่างๆ ที่ใช้ประกอบการพิจารณาขึ้นเงินเดือน

ข้อ 12. การขึ้นเงินเดือนประจำปีให้ขึ้นปีละ 1 ครั้ง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคมของทุกปี

ข้อ 13. พนักงานผู้ซึ่งจะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี ต้องอยู่ในหลักเกณฑ์  
ดังนี้

- (1) ได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี และผ่านการ  
ทดลองปฏิบัติงานแล้ว
- (2) ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนด้วยความสามารถ เอาใจใส่ในการทำงาน  
ไม่บกพร่องในหน้าที่ และด้วยความซื่อสัตย์จะจนเกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่สำนักงาน
- (3) ไม่ขาดงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
- (4) ต้องได้รับคะแนนการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนตามข้อ 7  
ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
- (5) ไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์
- (6) มีวันลาบางส่วนและวันลาป่วยรวมกันไม่เกินปีละ 45 วันทำการ
- (7) มีจำนวนลาหวางเวลาทำงานไม่เกิน 72 ชั่วโมงต่อปี
- (8) มาทำงานสายไม่เกิน 18 ครั้ง

ข้อ 14. กรณีพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในรอบปีของการประเมินไม่ครบ 12 เดือน จะได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปีตามสัดส่วนระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยนำผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละที่สมควรได้รับการขึ้นเงินเดือนประจำปี) คูณด้วยระยะเวลาการปฏิบัติงานในปีนั้นหารด้วยสามร้อยหกสิบห้า มีดังต่อไปนี้

(1) พนักงานที่เข้าปฏิบัติงานระหว่างปี ให้นำเวลาดังแต่วันที่ผ่านการทำงานลง  
การปฏิบัติงานแล้ว

(2) พนักงานผู้ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาในประเทศ หรือไปศึกษา มีกอบวม  
หรือ สูงงาน ณ ต่างประเทศ

(3) พนักงานที่มีการอาปรายซึ่งจำเป็นต่องานส่วนตัวเป็นเวลานานโดยได้รับ  
เงินเดือนในระหว่างลา และพนักงานที่มีการลาพิเศษตามระเบียบสำนักงานคณะกรรมการกำกับและ  
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการลา พ.ศ. 2552 ทั้งนี้ ภาระวันที่ขาดจะครบ หลากปรกม  
ลาไปประกอบพิธีฮัจญ์ และลาไปรับราชการทหาร

ข้อ 15. ให้นำวงเงินขึ้นเงินเดือนพนักงานในแต่ละปีซึ่งคณะกรรมการกำกับและ  
ส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยกำหนด ออกเป็น 2 กลุ่มตามตำแหน่งงานของพนักงานที่กำหนดไว้  
ในข้อบังคับสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยว่าด้วยการพนักงาน  
พ.ศ. 2550 ดังนี้

(1) กลุ่มที่ 1 ได้แก่ รองเลขาธิการ ผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส  
ผู้อำนวยการสำนักอาวุโส ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ผู้อำนวยการฝ่าย และผู้อำนวยการสำนัก

(2) กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พนักงานที่ดำรงตำแหน่งงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจาก  
ตำแหน่งงานตามกลุ่มที่ 1

ทั้งนี้ การพิจารณาขึ้นเงินเดือนของพนักงานแต่ละกลุ่มให้ยกผู้ภายในวงเงินขึ้น  
เงินเดือนของกลุ่มนั้น ๆ หากวงเงินขึ้นเงินเดือนของกลุ่มใดมีวงเหลือ ให้เลขาธิการมีอำนาจนำวงเงินที่  
เหลือนั้นไปจัดสรรให้กลุ่มอื่นตามความเหมาะสมได้

ข้อ 16. ให้พนักงานซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี  
ได้รับการขึ้นเงินเดือนตามระดับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานตามข้อ 8. เป็นอัตราร้อยละที่คำนวณ  
จากฐานเงินเดือนของพนักงานผู้นั้น ทั้งนี้ ผู้ที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับต้องปรับปรุงจะ  
ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือนในปีนั้น

ข้อ 17. พนักงานซึ่งอยู่ในหลักเกณฑ์ที่ควรได้รับการพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี แห่ง  
การขึ้นเงินเดือนประจำปีจะพาให้ได้รับเงินเดือนเกินกว่าอัตราสูงสุดของโครงสร้างเงินเดือนที่พนักงานผู้นั้น  
ดำรงตำแหน่ง สำนักงานจะพิจารณาจ่ายเงินพิเศษเพิ่มเติมสำหรับส่วนที่เกินกว่าอัตราสูงสุดดังกล่าว  
เงินพิเศษตามวรรคหนึ่งให้จ่ายเป็นรายเดือนพร้อมเงินเดือนพนักงาน

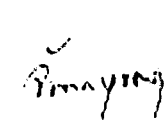
ข้อ 18. พนักงานผู้ใดที่สำนักงานให้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนมีคำสั่งขึ้นเงินเดือนประจำปี ให้รอกการขึ้นเงินเดือนไว้ก่อนและให้เงินเดือนสำหรับขึ้นเงินเดือนไว้ด้วย เมื่อการสอบสวนและการพิจารณาแล้วเสร็จ ให้เสนอเลขอาธิการพิจารณา ดังนี้

(1) ถ้าผู้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่มีความผิด หรือจะล่องตอกของโทษภาคทัณฑ์ ให้สั่งขึ้นเงินเดือนหรือการขึ้นเงินเดือนไว้ได้

(2) ถ้าผู้ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะฟ้องยุกกลงโทษตัดเงินเดือน ลดอัตราเงินเดือน ปลดออก หรือไล่ออก ให้งค่าขึ้นเงินเดือนที่รอการขึ้นเงินเดือนไว้

ข้อ 19. การขึ้นเงินเดือนประจำปีของผู้บริหารระดับสูง และผู้ดำรงสอบภายใน ให้นำเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการ/กฤษฎีกาและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัยก่อน

ประกาศ ณ วันที่ ๒ สิงหาคม พ.ศ. 2552

  
(นางจันทรา บุรณดุกย์)

เลขาธิการ



### การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปี 2552

#### วัตถุประสงค์ :

1. เป็นกระบวนการมาตรฐานใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน กระตุ้นการพัฒนาพนักงานให้เพิ่มประสิทธิภาพ
2. เพื่อสะท้อนการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถทำให้เป้าหมายบรรลุตาม วัตถุประสงค์ พันธกิจและกลยุทธ์ที่สำนักงานกำหนดได้
3. เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทนประจำปี ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับจัดทำแผนการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานและสนับสนุนบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความก้าวหน้าใน ตำแหน่ง ฯลฯ

#### ผลลัพธ์ที่ได้ :

ตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจของสำนักงาน จะทำให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ ความคาดหวังของตำแหน่งงานและสำนักงาน โดยใช้ระบบประเมินผลงานเป็นเครื่องมือ คือ

1. การวัดผลที่มีประสิทธิภาพ
2. มีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการจ่ายผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง

#### กระบวนการและวิธีการในโครงการประเมินผลการปฏิบัติงาน :

จะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 คือ การวางแผน (Performance Planning) ควรจะเริ่มประมาณเดือนธันวาคม ถึง เดือนมกราคมของทุกปี เพื่อเป็นการวางแผนระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ให้เห็นภาพที่สื่อสารได้ว่า เป้าหมายของสำนักงานคืออะไร และตัวชี้วัดที่เหมาะสมในการวัดความสำเร็จคืออะไร พฤติกรรมอะไรบ้าง ที่ผู้ถูกประเมินสมควรจะต้องแสดงออกเพื่อผลักดันภารกิจให้เป็นไปตามที่มุ่งหวัง ซึ่งช่วงนี้ควรวางแผน เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานด้วย เพื่อให้เกิดการกระตุ้นหรือจูงใจและทำให้แน่ใจว่า พนักงานสามารถจะทำได้บรรลุผลได้

ขั้นตอนที่ 2 คือ การติดตามผล (Performance Execution) ประมาณเดือนพฤษภาคม ถึงต้น เดือนมิถุนายนของทุกปี เพื่อติดตามว่าผู้ถูกประเมินทำงานเป็นอย่างไร เป็นไปตามแผนที่กำหนดหรือไม่ สอดคล้องกับความคาดหวังอย่างไร เพื่อจะได้เตรียมวางแผน หาวิธีปรับปรุงแก้ไขให้งานส่วนที่เหลือมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้การติดตามงานควรเริ่มจากแผนที่กำหนดไว้ พิจารณาว่าตัวชี้วัดมีเป้าหมายคือ อะไร หน่วยวัดเป็นอะไร มีน้ำหนักเท่าไร เกณฑ์การวัดและผลการประเมินเป็นอย่างไร เป็นต้น ซึ่งใน ขั้นตอนนี้จะต้องแน่ใจแล้วว่า มีการออกแบบ รูปแบบของการเก็บผลการปฏิบัติการเพื่อใช้เป็นตัววัดว่า ความสำเร็จสำหรับตัวชี้วัดต่างๆ นั้น ได้มีการวางไว้เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 3** คือ การประเมินผลงานกลางปี(Performance Assessment) ประมาณกลางเดือน มิถุนายนของทุกปี เพื่อประเมินให้เห็นภาพรวมว่าของการปฏิบัติงานที่ผ่านมา 6 เดือนเป็นอย่างไร มี จุดอ่อน จุดแข็ง ต้องแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีรูปแบบอย่างไร เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

**ขั้นตอนที่ 4** คือ การประเมินผลงานปลายปี (Performance Review) ประมาณสัปดาห์แรกของ เดือนธันวาคมของทุกปี เพื่อผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะใช้เวลาเพื่อพูดคุยและใช้เวลาในระหว่างการ ประเมินประมาณ 45 นาที – 1 ชั่วโมง เพื่อพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมาใน 1 ปี มีอะไรที่เป็นประเด็นในการพิจารณาตามแต่ละหัวข้อที่จะประเมินอย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังมีส่วนที่ พิจารณาความก้าวหน้าทางสายอาชีพซึ่งจะมีการปรึกษากันในขั้นตอนนี้ด้วย

#### ขั้นตอนในการวางแผนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงาน

- จัดประชุมเพื่อชี้แจงและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจเรื่องการประเมินผลให้กับพนักงานในทุก ระดับทั้งสำนักงาน เพื่อทราบถึงรายละเอียดและองค์ประกอบในการประเมินผลทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อให้ผล การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมีทิศทางเดียวกัน จำแนกตามระดับเพื่อความสะดวกใน การอธิบายตัวอย่างประกอบหรือตามความเหมาะสม โดยทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะต้องมีความ เข้าใจตรงกัน
- จัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานพนักงานของสำนักงาน ประจำปี 2552 โดยต้องมีการ 2.1) การเตรียมความพร้อมของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน รายละเอียดตามตาราง

| การเตรียมตัวของผู้ประเมิน  | การเตรียมตัวของผู้ถูกประเมิน  |
|--|---|
| 1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงาน   | 1. ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงาน  |
| 2. พิจารณาภาระงานตามตำแหน่งของผู้ถูกประเมิน โดยดูจากคำบรรยายคุณลักษณะงาน (Job Description) หรือจากงานที่รับผิดชอบ  | 2. พิจารณาจากภาระงานตามตำแหน่งของตนเอง โดยดูจากคำบรรยายคุณลักษณะงาน (Job Description) หรือจากงานที่รับผิดชอบ  |
| 3. พิจารณาว่า KPI ระบุคผลของผู้ถูกประเมิน ควรเป็นอย่างไร มีเป้าหมายที่ต้องทำให้เสร็จ ภายในเวลาตามกำหนดเมื่อไร มีการระบุว่าตัวชี้วัด คืออะไร และมีความคาดหวังกับตัวชี้วัดนี้ได้อย่างไร มุ่งหวังจะให้เกิดผลลัพธ์อะไร | 3. พิจารณาว่า KPI ของตนเองควรเป็นอย่างไร มี เป้าหมายที่ต้องทำให้เสร็จภายในเวลาตามกำหนด เมื่อไร มีการระบุว่าตัวชี้วัดคืออะไร และมีความ คาดหวังกับตัวชี้วัดนี้ได้อย่างไร มุ่งหวังจะให้เกิด ผลลัพธ์อะไร และผู้ประเมินมีความคาดหวังกับ ตัวชี้วัดนี้ได้อย่างไร |
| 4. พิจารณาว่าสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการ ผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร  | 4. พิจารณาว่าสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการ ผลักดันภารกิจให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างไร   |
| 5. วางแผนพัฒนาศักยภาพเรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะทำให้การปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้   | 5. วางแผนพัฒนาศักยภาพเรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะทำให้การปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้  |
| 5. เตรียมทำร่างบทสรุป  | 5. เตรียมทำร่างบทสรุป   |

2.2) นำร่างบทสรุปมาวางแผนร่วมกันก่อน แล้วนำรายละเอียดที่ตกลงร่วมกันลงในแบบฟอร์ม  
เพื่อการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี 2552 ที่กำหนดโดยมีรูปแบบตัวอย่าง 4 ชุด ดังนี้

หน้าที่ 1

แบบฟอร์มเพื่อการวางแผนและประเมินผลงานประจำปี 2552

ช่วงการประเมินเดือน มี.ย.       ช่วงการประเมินเดือน ธ.ค.

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

| ชื่อ-นามสกุล/ชื่อ-นามสกุล (ถ้ามี) |  |             |  |                 |  |
|-----------------------------------|--|-------------|--|-----------------|--|
| ชื่อ-นามสกุล                      |  | รหัสนักงาน  |  | ชื่อ-นามสกุล    |  |
| ตำแหน่งปัจจุบัน                   |  | ฝ่าย/แผนก   |  | ตำแหน่งปัจจุบัน |  |
| อายุงาน                           |  | อายุตำแหน่ง |  | วันที่ประเมิน   |  |

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว

ส่วนแรกจะเป็น ข้อมูลของผู้รับการประเมิน(ผู้บังคับบัญชา) และ  
ชื่อผู้ทำการประเมิน(ผู้บังคับบัญชา) กรอกรายละเอียดให้ครบ  
รหัสนักงาน คือ ใช้ตัวเดียวกับรหัสสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (หรือไม่ต้องใส่ก็ได้)  
อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานกับ สำนักงาน คปภ.  
อายุตำแหน่ง หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่เริ่มทำงานในตำแหน่งปัจจุบันที่จะทำการประเมินนี้  
วันที่ประเมิน      ยังไม่ต้องใส่

หน้าที่ 2

ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณตามเป้ากลยุทธ์ขององค์กรและตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs และ Accountability)

|                         | 1                                 | 2                            | 3          | 4                       | 5                              |             |            |             |                    | 6     | 7              | 8        | 9  |  |  |
|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|------------|-------------|--------------------|-------|----------------|----------|--|--|--|
|                         | ตัวชี้วัด                         | เป้าหมาย                     | ผล         | น้ำหนัก<br>ยกย่อ<br>(%) | เกณฑ์การวัดและ<br>ผลการประเมิน |             |            |             |                    | คะแนน | น้ำหนัก<br>(%) | คะแนนรวม | ระบุความ<br>คิดเห็นเพิ่มเติม<br>(บรรลุ/ไม่<br>บรรลุ) |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         | A<br>(0)                       | B<br>(4)    | C<br>(3)   | D<br>(2)    | E<br>(1)           |       |                |          |  |  |  |
| Financial               | ร้อยละ<br>ความสำเร็จ<br>ของงาน... | 85%                          | 86%        | 100                     | >90                            | 86-<br>89 / | 85         | 80-<br>84 / | <80                | 4     | 15             | 0.6      |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         | คะแนนรวม                          |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    | 4     |                |          |  |  |  |
| Customer                | ร้อยละ<br>ความพึง<br>พอใจ...      | 85%                          | 84%        | 60                      | >90                            | 86-<br>89 / | 85         | 80-<br>84 / | <80                | 1.2   | 55             | 1.76     |  |  |  |
|                         | ร้อยละ<br>ความพึง<br>พอใจ...      | 85%                          | 90%        | 40                      | >90                            | 86-<br>89 / | 85         | 80-<br>84 / | <80                | 2     |                |          |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         | คะแนนรวม                          |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    | 3.2   |                |          |  |  |  |
| Internal Process        | ระดับ<br>ความสำเร็จ<br>ของงาน...  | ดัชนีชี้วัด<br>เดือน ธ.ค. 51 | พ.ย.<br>51 | 70                      | ก่อน<br>ร.ค.<br>51             | ร.ค.<br>/   | ธ.ค.<br>51 | ม.ค.<br>52  | หลัง<br>ก.พ.<br>52 | 2.8   | 20             | 0.68     |  |  |  |
|                         | ร้อยละ<br>ความสำเร็จ<br>ของงาน... | 85%                          | 80%        | 30                      | >90                            | 86-<br>89 / | 85         | 80-<br>84 / | <80                | 0.6   |                |          |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         | คะแนนรวม                          |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    | 3.4   |                |          |  |  |  |
| Capability              | ร้อยละ<br>ความสำเร็จ<br>ของงาน... | 85%                          | 90%        | 100                     | >90<br>/                       | 86-<br>89 / | 85         | 80-<br>84 / | <80                | 5     | 10             | 0.5      |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       |                |          |  |  |  |
|                         | คะแนนรวม                          |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    | 5     |                |          |  |  |  |
| คะแนนรวมทั้งหมดของ KPIs |                                   |                              |            |                         |                                |             |            |             |                    |       | 3.54           |          |  |  |  |

**ส่วนที่ 2 ตัวชี้วัดและผลสัมฤทธิ์เชิงปริมาณตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กรและตามภารกิจที่กำหนดไว้ (Strategic KPIs and Accountability)**

ช่องที่ 1 (ตัวชี้วัด) ก็คือ ตัว KPIs ในการทำงานนั้นๆ โดยมีรายละเอียดข้อเสนอแนะสำหรับการจัดทำตัวชี้วัด (KPIs) ดังนี้ คือ

1. ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงาน โดยควรรู้ 5 Know-Whs และ 1 H

Who คือ ใคร ที่ทุกคนที่อยู่ในองค์กรจะต้องเกี่ยวข้อง เป็นผู้ผลักดันและสอดประสานการปฏิบัติงานร่วมกันด้วย

What คือ อะไร ที่ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรู้ ซึ่งได้แก่ สิ่งรู้เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของสำนักงานก่อน

Where คือ ที่ไหน ซึ่งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินต้องรู้ว่า ทิศทางที่สำนักงานกำลังมุ่งไปในอนาคตนั้นในทิศทางใด

When คือ เมื่อไร ได้แก่ทิศทางที่สำนักงานกำลังมุ่งไปในอนาคตนั้นเราจะมุ่งไปนั้น เป็นเวลาใด เดือนใด ปีใด

Why คือ ทำไมถึงต้องทำ เป็นการรู้เหตุผลที่มาของจุดมุ่งหมาย ว่าทำไมถึงต้องเป็นอย่างไร ตั้งเป้าหมายไว้

How คือ อย่างไร จึงจะผลักดันวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicator: KPI) ที่เป็นเป้าหมายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และค่านิยมร่วมของสำนักงาน โดยนำรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดตัวชี้วัดมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย ดังนี้

ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมาย 3 ประเภท ได้แก่

1) ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์(Strategic KPI) คือ ตัวชี้วัดที่ต้องปฏิบัติเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ ได้กำหนดเกณฑ์เพื่อชี้วัดใน 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย

- ด้านที่ 1 เกณฑ์การวัดด้านการเงิน(Financial) จะนำเรื่องของภารกิจที่ส่วนเกี่ยวข้องกับรายได้ ที่สามารถทำให้เห็นภาพได้ชัดเจน เช่น รายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมต่างๆจากการดำเนินการในด้าน..... เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับความรู้เพิ่มเติม ความสะดวกหรือบริการในด้านอื่นๆ หากเป็นพนักงานขายก็จะเป็นยอดการขาย (ซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวเงินที่จับต้องได้ชัด) และประสิทธิภาพการใช้เงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ว่าใช้จ่ายไปอย่างไร ประหยัดได้เท่าไร มีประสิทธิภาพการใช้เงินหรือไม่ โดยพิจารณาจากแผนที่กำหนด เช่น กำหนดว่าได้รับจัดสรรเงินเพื่อจัดทำ 3 โครงการ ในวงเงิน 500,000.- บาท นำไปทำโครงการจริงทั้ง 3 โครงการ ใช้จ่ายเงินเพียงจำนวน 300,000.- บาท โดยทั้ง 3 โครงการเป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภายในเวลาที่กำหนดและมีความสอดคล้องกับงานที่ทำ

- ด้านที่ 2 เกณฑ์การวัดด้านลูกค้า(Customer) จะนำเรื่องของภารกิจที่ส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งลูกค้าของสำนักงานในที่นี้หมายถึง ผู้มารับบริการจากสำนักงาน ได้แก่ ประชาชนทั่วไป บริษัทประกันภัย หน่วยงานภาครัฐอื่น เอกชน สถาบันการศึกษา นิตบุคคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ตัวแทน นายหน้า เป็นต้น

- ด้านที่ 3 เกณฑ์การวัดด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในสำนักงาน (Internal- Process) ที่กำหนดขึ้นมาเพื่อจะพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในของสำนักงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว สามารถสื่อสารใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติร่วมกัน เช่น กำหนดกฎระเบียบ ร่าง กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ มาตรการ แนวทาง วิธีการ ขั้นตอน กระบวนการ การจัดการ ระบบ Back Office ในด้านต่างๆ เช่น งานสารบรรณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ เป็นต้น

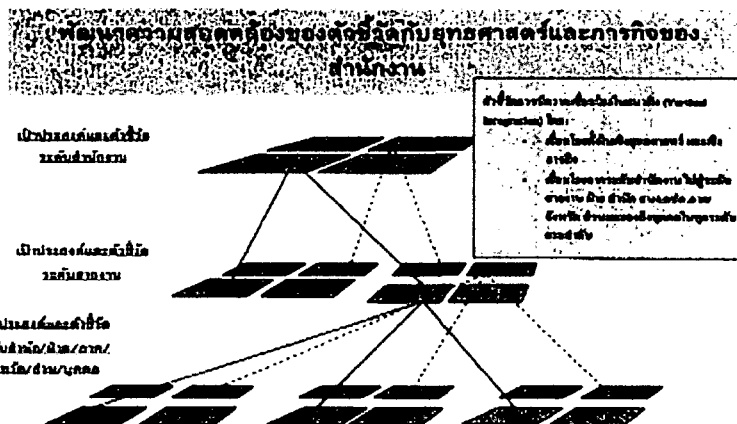
- ด้านที่ 4 ด้านการเรียนรู้พัฒนาและการเติบโตของสำนักงาน (Capability) ได้แก่ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรอย่างไรให้พนักงานเพิ่มศักยภาพมากที่สุด บรรยายภาคการทำงานในองค์กร พฤติกรรมหรือสมรรถนะของพนักงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การสอนงาน เพื่อสนับสนุนผลการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิผลอย่างไร

**NOTE :** ไม่จำเป็นต้องต้องมีทั้ง 4 ด้าน ในกรณีที่หน้าที่ที่รับผิดชอบไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมุมมองนั้น ๆ ก็ไม่ต้องใส่เข้ามา โดยทำการตัดส่วนที่ไม่ได้ใช้ในแบบฟอร์มออกไปได้

2) ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายตามภารกิจ (Accountabilities) คือ ตัวชี้วัดที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลรวมของวัตถุประสงค์ของสำนักงาน

3) ตัวชี้วัดที่เป็นเป้าหมายเชิงสมรรถนะ (Competency) คือ เป้าหมายที่เชื่อมโยงกับค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของการปฏิบัติงานของพนักงานในสำนักงาน

การกระจายตัวชี้วัดลงสู่แต่ละระดับ จะพิจารณาเป็นระดับ โดยดูจากตัวชี้วัดของสำนักงาน ซึ่งผู้รับผิดชอบในระดับนี้ คือ ท่านเลขาธิการ แยกออกเป็นสายงาน ซึ่งผู้รับผิดชอบ คือ ท่านรองเลขาธิการของแต่ละสาย แล้วเชื่อมโยงลงมาเป็นผู้ช่วยเลขาธิการ ผู้อำนวยการสำนัก ฝ่ายสำนักงาน คปภ. ภาค/จังหวัด ส่วน จนถึงระดับบุคคล ตามลำดับ ควรคำนึงถึงความเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของผู้บังคับบัญชา ความเหมาะสมกับหน้าที่ของงานในตำแหน่งนั้นๆ ด้วย



**ช่องที่ 2 เป้าหมาย** เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนและต้องไม่ตั้งเป้าหมายสูงเกินไปและไม่ต่ำเกินไป (เป้าหมายก็คือ KPIs) เป้าหมายที่ได้ มีการกำหนดกับผู้ประเมินตามความเหมาะสม และเป็นไปตามที่กำหนด ในทิศทางที่องค์กรต้องการไป แนวทางในการตั้งเป้าหมาย จะต้องคำนึงถึงการทำให้เกิดขึ้นได้ด้วย

#### ช่องที่ 3 ผล

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจริง ยังไม่ต้องใส่ ต้องรอก่อนเมื่อจะประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้เห็นถึง % ของความสำเร็จ ว่าสำเร็จอย่างไร คิดเป็นร้อยละเท่าใดหรืออยู่ในขั้นตอนใดหากเป็นตัวชี้วัดเชิงกระบวนการ

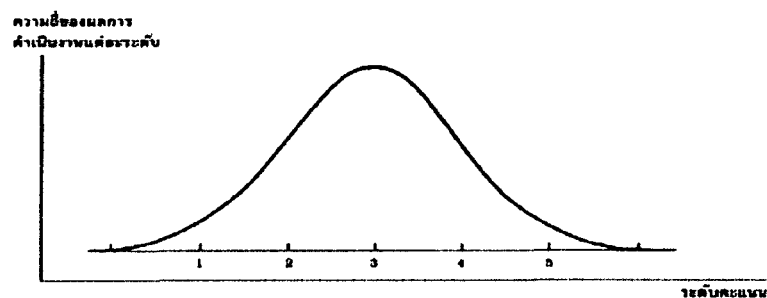
#### ช่องที่ 4 นำหนักย่อย

จะกระจายน้ำหนักไปตามความสำคัญของ KPIs ย่อยนั้นๆ โดยดูว่ากิจกรรมที่จะนำมาลงนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่วัดสอดคล้องกับเรื่องอะไร ใส่แต่ละส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านนั้นๆด้วยกัน แล้วลงน้ำหนักย่อยของน้ำหนักย่อยในแต่ละด้านที่เป็น Financial ,Customer, Internal Process และ Capability โดยยอดรวมทั้งหมดในแต่ละด้านนั้นๆ ต้องรวมเป็น 100

#### ช่องที่ 5 เกณฑ์การวัดและผลการประเมิน

ถ้าเป็นงานที่สามารถวัดได้เป็นเชิงปริมาณ ก็จะวัดผลตามจำนวนที่กำหนดไว้ เช่น ถ้ากำหนดไว้ว่า ต้องทำให้ได้ร้อยละ 85 ของงานถือเป็นเกณฑ์มาตรฐาน(ผ่าน)ของสำนักงาน แต่สำหรับนำมาเพื่อประเมินผลว่าท่านประสบความสำเร็จจะอยู่ที่  $C=3$  ถ้าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติเป็นขั้นตอน (Milestone) ก็จะดูตามกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานว่าเสร็จตามกำหนดไว้หรือไม่ ผลลัพธ์สุดท้ายหากผ่านก็ถือว่าผ่านตรงเกณฑ์ก็คือ  $C(3)$  หากได้ก่อนเวลาที่กำหนดไว้ ก็จะมาดูอีกทีว่าที่กำหนดเป็นช่วงไว้ กำหนดระบุไว้อย่างไรบ้าง เพื่อจะดูว่าได้เกณฑ์เท่าไร ในการกำหนดเกณฑ์การวัดควร

กำหนดเป็นช่วงเพื่อจะได้นำมาใส่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดได้ เช่น  $A = >90, B = 86-89, C = 85, D = 80-84, E = < 80$  เพื่อจะได้ทราบผลที่เกิดขึ้นในเกณฑ์ระดับใด ควรกำหนดเป้าหมายที่คาดว่าสามารถดำเนินการได้ตรงที่ ระดับ 3 เพื่อภาพรวมของการประเมินจะมีการกระจายตัวจะมีคะแนนระดับ 3 เป็นจุดกึ่งกลาง



**ช่องที่ 6 คะแนน** คือ ผลจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยการนำน้ำหนักย่อยจากช่องที่ 4 คูณกับผลที่ได้ตามเกณฑ์การวัด ช่องที่ 5 ยังไม่ต้องใส่ในช่วงทำแผน

ช่องที่ 7 น้ำหนัก(%) จะเป็นภาพรวมของ KPIs ทั้งหมด ซึ่งรวมทุกหมวดรวมกันต้องให้ได้ 100% (โดยการปรับทุกหมวดรวมกันก่อน แล้วปรับลดให้เป็นไปตามสัดส่วนเพื่อให้ยอดรวมเป็น 100) ควรเน้นเรื่องที่มีความสำคัญในระดับที่สำนักงานต้องการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เป็นอย่างมากหรือเรื่องที่ดำเนินการยากก่อนตามลำดับความสำคัญ เพื่อให้เน้นมุ่งผลักดันกับตัวชี้วัดที่มีผลกระทบต่อสำนักงานก่อน

ช่องที่ 8 คะแนนรวม คำนวณมาจากคะแนน (ช่องที่ 6) คูณด้วยน้ำหนัก (ช่อง 7) รวมกันในทุกด้านจะมีผลตั้งแต่ 0 - 5 ยังไม่ต้องใส่ในช่วงทำแผน

ระบุความคิดเห็นเพิ่มเติม(บรรลุ/ไม่บรรลุ) เป็นช่องที่ต้องการให้ใส่ความเห็นเพิ่มเติม พร้อมระบุเหตุการณ์ที่ทำให้สำเร็จหรือไม่ ผลลัพธ์ที่ทำให้เชื่อได้ว่าสำเร็จคืออะไร พร้อมแนบเอกสารประกอบ หากไม่สำเร็จเป็นเพราะอะไรสถานการณ์นั้นควบคุมได้ หรือไม่ ได้ เป็นต้น ยังไม่ต้องใส่ในช่วงทำแผน

หน้าที่ 3

ตัวอย่าง ส่วนที่ 3 Competency ระดับองค์กรและระดับสายงาน (สำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่ชำนาญการ/หัวหน้าทีมลงมา เว้นแต่เจ้าหน้าที่พนักงานปฏิบัติการ/พนักงานบริการทั่วไป จะเป็นระดับ 1 หากต้องการเน้นพฤติกรรมและมีความสำคัญอาจเพิ่มเป็น 2 ได้)

| Competency                    | ระดับที่ต้องการในงาน | ผล | น้ำหนักย่อย (%) | เกณฑ์การวัดและผลการประเมิน |   |   |   |  |     | คะแนนรวม | ตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ |
|-------------------------------|----------------------|----|-----------------|----------------------------|---|---|---|--|-----|----------|--|
|                               |                      |    |                 |                            |   |   |   |  |     |          |  |
| คุณธรรมและจริยธรรม            | 2                    | 4  | 20              |                            | / |   |   |  |     | 0.8      |  |
| การสร้างความพึงพอใจ           | 2                    | 3  | 20              |                            |   | / |   |  |     | 0.6      |  |
| การคิดเชิงกลยุทธ์             | 2                    | 2  | 20              |                            |   |   | / |  |     | 0.4      |  |
| การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ    | 2                    | 2  | 20              |                            |   |   | / |  |     | 0.4      | ไม่ค่อยได้แสดงพฤติกรรมนี้                |
| การทำงานเป็นทีม               | 2                    | 4  | 20              |                            | / |   |   |  |     | 0.8      |  |
| สภาวะผู้นำ                    | .                    | .  | .               |                            |   |   |   |  |     |          |  |
| BA(ระดับสายงาน)               | 2                    |    |                 |                            |   |   |   |  |     |          |  |
| OA(ระดับสายงาน)               | 2                    |    |                 |                            |   |   |   |  |     |          |  |
| KB(ระดับสายงาน)               | 2                    |    |                 |                            |   |   |   |  |     |          |  |
| คะแนนรวมทั้งหมดของ Competency |                      |    |                 |                            |   |   |   |  | 3.0 |          |  |



### ส่วนที่ 3 Competency ระดับองค์กรและระดับสายงาน

ส่วนนี้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนกำหนดและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและทำของตัวเองด้วย (สำหรับพนักงานเจ้าหน้าที่ชำนาญการ/หัวหน้าทีมลงมา เว้นแต่เจ้าหน้าที่พนักงานปฏิบัติการ/พนักงานบริการทั่วไป จะเป็นระดับ 1 หากต้องการเน้นพฤติกรรมและมีความสำคัญอาจเพิ่มเป็น 2 ได้)

Competency จะวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก โดยกำหนดเป็นเกณฑ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงพฤติกรรมมากกว่าที่จะเน้นเรื่องเงินรางวัล โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Competency) มาเพื่อประกอบการพิจารณา ดังนี้

#### การกำหนดสมรรถนะในการทำงาน (Competency)

จากการทำโครงการประเมินผลการปฏิบัติงานของปี 2551 สำนักงานได้กำหนดสมรรถนะไว้ 2 สมรรถนะ ได้แก่

1. Core Competency หมายถึง สมรรถนะหลัก (ความสามารถหลัก) ในการทำงานที่สำนักงานต้องการให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคนเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงาน ปี 2552 จะประกอบไปด้วย 5 ตัว สำหรับพนักงานทุกคน คือ

1. คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity- ING)
2. การสร้างความพึงพอใจ (Service Minded- SM)
3. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking – ST)
4. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Drive for Results – DR)
5. การทำงานเป็นทีม (Team Spirit – TS)

และให้มีเพิ่มขึ้นอีก 1 ตัว สำหรับพนักงานระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป คือ สภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership – LS) เป็นความคาดหวังของสำนักงาน เพื่อให้แสดงออกถึงสภาวะการเป็นผู้นำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในสำนักงานต่อไป ได้กำหนดให้ Core Competency เป็นส่วนหนึ่งในการคำนวณผลการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย รายละเอียดปรากฏในตารางกล่าว คือ

ตารางแสดง Competency ทุกสายงานของสำนักงาน คปก.

| ตำแหน่ง                    | ING | SM | ST | DR | TS | LS | FC |
|----------------------------|-----|----|----|----|----|----|----|
| รองเลขาธิการ               | 5   | 4* | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| ผู้ช่วยเลขาธิการ           | 5   | 4* | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส      | 4   | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| ผอ.ฝ่ายผอ.สำนัก            | 3*  | 3* | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| จนท.ชำนาญอาวุโส/ผอ.ส่วน    | 3   | 3  | 3  | 3  | 3  |    | 3  |
| จนท.ชำนาญการ หัวหน้าทีม    | 2   | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 3  |
| พนง.ชำนาญงพม จนท.อาวุโส    | 2   | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 2  |
| พนง.ปฏิบัติงานอาวุโส/ จนท. | 2   | 2  | 2  | 2  | 2  |    | 2  |
| พนง.ปฏิบัติงาน             | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  |
| พนง.บริการทั่วไป           | 1   | 1  | 1  | 1  | 1  |    | 1  |

3\* ให้แก่.ฝ่ายตรวจสอบ-4

4\* ให้รองเลขาธิการฝ่ายฯ ตามส่วนที่ 5

3\* ให้แก่ฝ่ายส่งเสริมฯ

3. **Functional Competency** สมรรถนะในการทำงาน (ความสามารถในหน้าที่) ประจำสายงานที่กำหนดเพื่อให้พนักงานที่ดำรงตำแหน่งในงานนั้นๆ ได้แสดงออก ซึ่งพฤติกรรมพึงประสงค์ในตำแหน่งงานนั้น จะประกอบไปด้วยความหลากหลายตามลักษณะงานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งอาจเหมือนกันหรือไม่เหมือนกันก็ได้ โดยจะเน้นจากลักษณะของงานว่าควรจะมีพฤติกรรมเช่นไรสำหรับการปฏิบัติงานนั้นได้สำเร็จ กำหนดให้มีคนละ 3 ตัว สามารถหารายละเอียดเกี่ยวกับคำจำกัดความที่เหมาะสมได้จาก Dictionary Competency ซึ่งได้นำไปใส่ใน Intranet ของสำนักงานแล้ว

ในส่วนนี้จะต้องมีการบันทึกเหตุการณ์ของผู้ที่ถูกประเมินเพื่อให้เห็นภาพด้วย ท่านเลขาธิการได้กำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินผลซึ่งแนบมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว จะแยกเป็น KPIs + Core Competency คิดเป็นเกณฑ์ในการจ่ายผลตอบแทน ส่วน Functional Competency มีไว้เพื่อพัฒนาพนักงานในด้านที่ยังด้อยอยู่ ซึ่งนำหนักย่อนั้น ในปี 2552 ได้กำหนดให้ตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนักขึ้นไปต้องมีน้ำหนักตามกำหนดในตารางเกณฑ์การกำหนดค่าน้ำหนัก ส่วนตั้งแต่ผู้อำนวยการส่วนลงมา กำหนดน้ำหนักย้อยให้เท่ากันทั้ง 5 ตัว เพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่เหมือนกัน

ตารางแสดงน้ำหนักย้อย ส่วนที่ 3 Competency ระดับองค์กร และระดับสายงาน สำหรับระดับผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภาค ขึ้นไป (ระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการส่วนลงมาจังหวัดลงมา)

| Competency                           | ระดับที่ต้องการในงาน | ผล | น้ำหนักย้อย (%) | เกณฑ์การวัดและผลการประเมิน |  |  |  |  | คะแนนรวม | ตัวอย่างเหตุการณ์ที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ |
|--------------------------------------|----------------------|----|-----------------|----------------------------|--|--|--|--|----------|--|
|                                      |                      |    |                 |                            |  |  |  |  |          |  |
| คุณธรรมและจริยธรรม                   |                      |    | 30 (20)         |                            |  |  |  |  |          |  |
| การสร้างความพึงพอใจ                  |                      |    | 15 (20)         |                            |  |  |  |  |          |  |
| การคิดเชิงกลยุทธ์                    |                      |    | 15 (20)         |                            |  |  |  |  |          |  |
| การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ           |                      |    | 10 (20)         |                            |  |  |  |  |          |  |
| การทำงานเป็นทีม                      |                      |    | 15 (20)         |                            |  |  |  |  |          |  |
| สภาวะผู้นำ                           |                      |    | 15              |                            |  |  |  |  |          |  |
| (ระดับสายงาน)                        |                      |    |                 |                            |  |  |  |  |          |  |
| (ระดับสายงาน)                        |                      |    |                 |                            |  |  |  |  |          |  |
| (ระดับสายงาน)                        |                      |    |                 |                            |  |  |  |  |          |  |
| <b>คะแนนรวมทั้งหมดของ Competency</b> |                      |    |                 |                            |  |  |  |  |          |  |

สีดำ หมายถึง Competency สำหรับระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/ภาค ขึ้นไป  
 สีเทาในวงเล็บ หมายถึง Competency สำหรับระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการส่วนลงมา

เกณฑ์การวัดและผลการประเมิน จะเห็นว่าตามแบบกำหนดไว้เป็น 5 ระดับ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีความหมายที่แตกต่างกัน พิจารณาจากตาราง จะเห็นว่าระดับที่เป็นมาตรฐานและผ่านเกณฑ์ คือ C (3) ซึ่งถือว่าผ่าน หากมีพฤติกรรมที่ดีกว่าตามที่คาดหวังและแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เหนือความคาดหมายในเรื่องความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะด้านนี้อย่างต่อเนื่อง (เกินความคาดหมาย) จะได้คะแนนคือ B (4) หากผู้รับการประเมินแสดงให้เห็นถึงขีดจำกัดในความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะในเรื่องนี้ มีโอกาสในการแสดงความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะแบบนาน ๆ ครั้ง หรือไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ (ต้องปรับปรุง) ก็จะให้คะแนนคือ D (2) เป็นต้น

**Rating Scale (for Competency)**

| Scale | Definition  |
|-------|---|
| A (5) | แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความเชี่ยวชาญในทักษะเหล่านี้อย่างต่อเนื่อง  |
| B (4) | แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เหนือความคาดหมายในเรื่องความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะด้านนี้อย่างต่อเนื่อง (เกินความคาดหมาย)   |
| C (3) | ได้ระดับมาตรฐานในความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะอย่างต่อเนื่อง ทำสิ่งผิดพลาดเล็กน้อย และไม่บ่อยจะผิดซ้ำอีก (เป็นไปตามที่ต้องการ)  |
| D (2) | แสดงให้เห็นถึงขีดจำกัดในความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะในเรื่องนี้ มีโอกาสในการแสดงความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะแบบนาน ๆ ครั้ง หรือไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้ (ต้องปรับปรุง) |
| E (1) | ไม่ได้แสดงให้เห็นถึงความชำนาญ/ทักษะ หรือคุณลักษณะในเรื่องนี้อย่างเต็มที่ หรือกำลังพัฒนาอยู่ (ไม่เป็นที่น่าพอใจ)   |

**หน้าที่ 4**

ตัวอย่าง ส่วนที่ 4 สรุปผลคะแนนจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และ สมรรถนะในการทำงาน (Competency) สำหรับพนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก/สำนักงานภาค/จังหวัด

| คะแนน Strategic & Accountability<br>KPIs + คะแนน Competency | คะแนน | น้ำหนัก (%) | คะแนนรวม    |
|---|-------|-------------|-------------|
| ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs)                             | 3.54  | 50%         | 1.77        |
| สมรรถนะในการทำงาน<br>(Competency)                           |       | 50%         | 1.5         |
| <b>สรุปผลคะแนนรวมทั้งหมด</b>                                |       | <b>100%</b> | <b>3.27</b> |

**ส่วนที่ 4** สรุปผลคะแนนจากตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) และสมรรถนะในการทำงาน (Competency) ยังไม่ต้องใส่ช่วงทำแผน

โดยในสองส่วนนี้จะต้องมีการมาบวกกัน เป็นสัดส่วนของแต่ละระดับตามกำหนดเกณฑ์เพื่อประเมินผลตามตารางแสดงสัดส่วนที่ใช้ในการประเมินผล โดยในการคำนวณเมื่อจะทำการประเมินผลจะนำคะแนนจากผลรวมสรุปตาราง หน้าที่ 2 ว่าได้ผลคะแนนในส่วนของ(KPIs) เท่าไรในช่องคะแนนรวม ช่องหมายเลข 8 นำมาใส่เป็นคะแนน ตรงบรรทัด (KPIs) จากด้านบน สมมติว่าได้ 3.28 และคะแนนจากแบบหน้าที่ 3 Competency ระดับองค์กรและระดับสายงาน จะนำคะแนนจากผลรวมสรุปตาราง หน้าที่ 3 ว่าได้ผลคะแนนในส่วนของ Competency เท่าไรในช่องคะแนนรวม นำมาใส่เป็นคะแนน ตรงบรรทัด สมรรถนะในการทำงาน (Competency) สมมติว่าได้ 4 เวลาคำนวณจะเอาไปคูณกับเปอร์เซ็นต์ ก็จะได้สรุปผลคะแนนรวมทั้งหมด = 3.496 (KPIs = 2.296 (3.28 x70%) และ Competency =1.2 (4 x30%))

**ตารางแสดงสัดส่วนที่ใช้ในการประเมินผล**

| พนักงานระดับ                                 | KPIs(%) | Competency(%) |
|--|---------|---------------|
| เลขาธิการ                                    | 100     | 0             |
| รองเลขาธิการ                                 | 80      | 20            |
| ผู้ช่วยเลขาธิการ                             | 75      | 25            |
| ผอ.ฝ่าย/สำนัก/สนง.ภาค                        | 70      | 30            |
| ผู้อำนวยการส่วน/ สนง.จังหวัด                 | 60      | 40            |
| ต่ำกว่าระดับผู้อำนวยการส่วน/ สนง.จังหวัดลงมา | 50      | 50            |

**ส่วนที่ 5** เป้าหมายแผนการพัฒนาศักยภาพ

|   |                          |
|---|--------------------------|
| เป้าหมายทางอาชีพโดยรวมและแรงบันดาลใจ  |                          |
| .....   |                          |
| .....   |                          |
| จุดเด่น/จุดด้อยที่ควรปรับปรุงพัฒนาเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่ต้องการหรือทำงานในตำแหน่งเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น |                          |
| จุดเด่น   | จุดด้อย                  |
|   |                          |
| เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพสำคัญต่อไป (เช่น การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในงาน)              |                          |
| กิจกรรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ  | กิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะ |
|   |                          |

**ส่วนที่ 5 เป้าหมายแผนการพัฒนาศักยภาพ**

ในส่วนนี้มีไว้เพื่อกำหนดทิศทางของผู้ถูกประเมินว่า มีจุดเด่น จุดอ่อนอะไร เพื่อที่จะได้จัด Training ในการพัฒนาความรู้และทักษะได้อย่างเหมาะสม สำหรับผลักดันภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้มีการตกลงกัน

ในส่วนนี้ หัวหน้างานในแต่ละสายควรเป็นผู้กำหนดร่วมกับ ส่วนพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นการวางแผนพัฒนาศักยภาพของผู้ที่ถูกประเมิน

**หน้าที่ 5**

**ส่วนที่ 6 ผลการพิจารณา (โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง □ ที่เลือก)**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | มีความพร้อมสำหรับหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งระดับชั้นงานถัดไป โดยเห็นควรให้เลื่อนระดับไปสู่ตำแหน่ง ..... ภายในปี.....                                      |
| <input type="checkbox"/> | สามารถปฏิบัติงานได้เต็มบรมในตำแหน่งปัจจุบัน และจะพร้อมสำหรับหน้าที่รับผิดชอบในตำแหน่งระดับชั้นงานถัดไปในระยะเวลา ___ ปีหากได้รับการพัฒนาตาม:<br>1)<br>2) |
| <input type="checkbox"/> | สามารถปฏิบัติงานปัจจุบันได้ในระดับที่น่าพอใจ   |

**ส่วนที่ 6 ผลการพิจารณา**

ในส่วนนี้มีไว้เพื่อแสดงความต้องการที่จะอธิบายถึงการพิจารณาผลจากการปฏิบัติงานสามารถสื่อถึงจะนำเป็นข้อมูลในการพิจารณาคุณสมบัติเมื่อหากมีการต้องย้ายข้ามสายได้ ขึ้นอยู่กับการ Design ในส่วนของ Career Management ซึ่งส่วนพัฒนาองค์กร จะได้นำมาดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรหรือการเติบโตตามสายงานในตำแหน่งหน้าที่ต่อไปควรเป็นเช่นไร

**ส่วนที่ 7 ลงลายมือชื่อ**

| ช่วงการประเมินเดือน<br>ม.ย. | ผู้ถูกประเมิน | ผู้ประเมิน | รองเลขานุการ | เลขานุการ |
|-----------------------------|---------------|------------|--------------|-----------|
|                             |               |            |              |           |
|                             |               |            |              |           |
| ช่วงการประเมินเดือน<br>ธ.ค. | ผู้ถูกประเมิน | ผู้ประเมิน | รองเลขานุการ | เลขานุการ |
|                             |               |            |              |           |
|                             |               |            |              |           |

### ส่วนที่ 7 ลงลายมือชื่อ

ในส่วนนี้มีไว้เพื่อให้ผู้ถูกประเมิน ลงชื่อรับทราบ ผู้ประเมินลงชื่อรับรอง กรณีหากตกลงกันไม่ได้จะต้องเป็นผู้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้นอีก 1 ระดับ ต่อมาจะเป็นท่านรองเลขาธิการเจ้าของสายงานเป็นผู้ตรวจสอบและรับทราบผลการประเมินของทั้งสาย สุดท้ายท่านเลขาธิการผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานได้รับทราบผลการประเมิน ยังไม่ต้องใส่ช่วงทำแผน

ทั้งนี้ผลจากการประเมินได้มีรายละเอียดประกอบตามคำจำกัดความตามระดับมาพิจารณาด้วยแล้ว

### คำจำกัดความและระดับการให้คะแนนการประเมิน

| ระดับ    | คำจำกัดความ  |
|----------|--|
| A<br>(5) | โดดเด่น: สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เกินความคาดหวังของงานและขององค์กรอย่างโดดเด่น หรือสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่ดีเยี่ยม             |
| B<br>(4) | ดีมาก: สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เกินความคาดหวังของงานอย่างดีมาก หรือสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานที่ดีมาก                                |
| C<br>(3) | มาตรฐาน: สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังของงาน หรือสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานตามมาตรฐานที่กำหนด                                  |
| D<br>(2) | พอใช้: สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามความคาดหวังของงานที่กำหนดไว้บางเป้าหมายหรือบางวัตถุประสงค์ หรือสามารถปฏิบัติงานได้ผลงานในระดับพอใช้ |
| E<br>(1) | ไม่แสดง: ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดๆในงาน  |

☺ หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม โปรดประสานคณะทำงานในสายงานของท่าน หรือ ส่วนพัฒนาองค์กร โทร. 0 -2547-4608 โทร.2033 ขอขอบพระคุณอย่างสูง ☺



|                    |
|--------------------|
| สำนักงาน ก.ป.ภ.    |
| รับเลขที่ ๙๓๑๒     |
| วันที่ ๘ ต.ค. ๒๕๕๒ |
| เวลา ๑๗.๓๖         |

ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๗/ บ ๑๖๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๘ ตุลาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางศุภลักษณ์ ทังสุภูติ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " การพัฒนาสมรรถนะ  
หลักของพนักงานเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ  
ประกันภัย" ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้ง  
พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย จึงเรียนมาเพื่อขอ  
ความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียด  
ในแบบสอบถามของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

เรียน ผอ. กทบ

เพื่อโปรด  
๙ ต.ค. ๕๒

ขอแสดงความนับถือ

เรียน ผอ.พัฒนาองค์กร

เพื่อโปรด

(รองศาสตราจารย์ถังฉรา ชิวะดระภูถกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๒, ๘๑๑๘๔

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย(คปภ.)  
Office of Insurance Commission

คปภ.

สำนักทรัพย์สินทางปัญญา  
ส่วนพัฒนาองค์กร  
โทร. 5304

ที่ 1020/191

15 ตุลาคม 2552

สำนักเลขานุการ  
รับเรื่อง 1905  
ลงวันที่ 16 ต.ค. 2552  
เวลา 9.15

เรื่อง ขออนุมัติให้เก็บข้อมูลทำการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินทางปัญญา

1. เรื่องเดิม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ให้นางศุภลักษณ์ ทั้งสกุล นักศึกษา  
หลักสูตรปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะหลักของ  
พนักงานเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"  
โดยนำแบบสอบถามสัมภาษณ์พนักงานในส่วนกลาง ตั้งแต่ผู้อำนวยการส่วนลงมา และส่งแบบสอบถาม  
ให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค เพื่อนำข้อมูลวิเคราะห์ทางสถิติ ใช้เป็นข้อมูลประกอบในการ  
จัดทำวิทยานิพนธ์ต่อไป รายละเอียดของแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ
2. ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการทำงานหลักที่องค์กรต้องการ(Core Competency) ให้ปรากฏในการแสดงพฤติกรรมของพนักงานทุกคน จำนวน 42 ข้อ
3. ความเห็นและข้อเสนอแนะต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน สำนักงาน คปภ. เป็นคำถามปลายเปิดถามถึง ความเห็น และข้อเสนอแนะ

2. ความเห็น

ส่วนพัฒนาองค์กร ได้พิจารณาแบบสอบถามที่ใช้ทำวิจัยแล้วเห็นว่า นางศุภลักษณ์  
ทั้งสกุล เป็นพนักงาน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส สังกัดฝ่ายกำกับกิจกรรมทางการเงินและการ  
ลงทุนการทำวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน ในการที่จะได้รับทราบความคิดเห็นของพนักงานที่มี  
ต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งในมุมมองของตนเองและเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี โดยผลทางการ  
วิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานสำนักงาน คปภ. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
ซึ่งผลจากการพัฒนาดังกล่าวจะมีส่วนผลักดันวิสัยทัศน์ของสำนักงานให้มีความเป็นเลิศตรงตาม  
วัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาก่อนนำเรียน ท่านเลขาธิการ เพื่อโปรดพิจารณาอนุมัติให้  
เก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัย เรื่อง "การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเพื่อความเป็นเลิศของสำนักงาน  
คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย"

ผู้อำนวยการสำนัก (นาง อ.อ.น.)  
15 ต.ค. 2552  
นางสาวใหม่ ดิอำมาลย์  
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาองค์กร

(นางสาวใหม่ ดิอำมาลย์)  
ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาองค์กร

นางสาวสารีรักษ์ ขันจูศิริศักดิ์  
ผู้อำนวยการสำนักทรัพย์สินทางปัญญา

อนุมัติ  
16 ต.ค. 2552

รองศาสตราจารย์  
ดร.สุวิทย์ อ.อ.น.



## ประวัติผู้วิจัย

|                  |   |
|------------------|---|
| ชื่อ             | นางศุภลักษณ์ ทังสุภูติ  |
| วัน เดือน ปีเกิด | วันที่ 20 กรกฎาคม 2498  |
| สถานที่เกิด      | กรุงเทพมหานคร   |
| ประวัติการศึกษา  | บริหารธุรกิจบัณฑิต (การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง<br>ปี พ.ศ. 2526<br>บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) วิทยาลัยทองสุข ปี พ.ศ. 2548<br>บริหารธุรกิจบัณฑิต (การประกันภัยทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช<br>ปี พ.ศ. 2549 |
| สถานที่ทำงาน     | สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย<br>เลขที่ 22/79 ถนนรัชดาภิเษก แขวงจันทระเกษม เขตจตุจักร<br>กรุงเทพมหานคร 10900   |
| ตำแหน่ง          | เจ้าหน้าที่ชำนาญงานอาวุโส<br>ส่วนทะเบียนสาขาหลักทรัพย์และเงินสำรอง<br>ฝ่ายกำกับกิจกรรมทางการเงินและการลงทุน   |