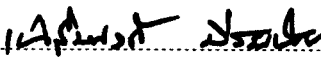
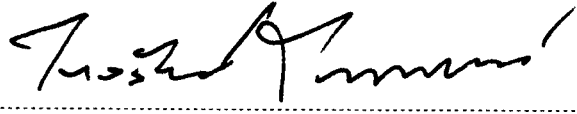



หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค.
ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
ชื่อและนามสกุล นายพิเศษ ปิ่นรัตน์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ
วันที่ 11 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
 ผู้ศึกษา นายพิเศษ ปิ่นรัตน์ ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ
 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ (2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 278 คน ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One Way ANOVA) t-test ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Procedure) และหาค่าความสัมพันธ์ Chi-Square โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผลข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวม (1) การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก (2) การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำและการจูงใจ การพัฒนาสมรรถนะหลักโดยการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตนเอง และการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยวิธีการศึกษาด้วยวิธีการศึกษาในระบบ (3) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยการพัฒนาด้านสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม การพัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ และการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงานโดยการศึกษาด้านการศึกษากิจการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน (4) ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเภทการพัฒนาสมรรถนะในด้านสมรรถนะหลัก พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน พบว่า การคิดวิเคราะห์ สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ตรงกับงานและเสริมสร้างความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยการฝึกอบรม อนึ่ง กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยวิธีการพัฒนา นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังต้องการให้มีการให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยวิธีการศึกษา

คำสำคัญ การศึกษา การพัฒนา สมรรถนะ

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ประธานกรรมการสอบ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ไตรรัตน์ โภคพลารมณ์ กรรมการสอบ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษาวิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านทั้งสองเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สัมพันธ์ หุ่นพยนต์ คณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และคณะกรรมการบริหารกองทุนพัฒนาบุคลากรคณะบริหารธุรกิจที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนอนุมัติทุนการศึกษาทำให้การศึกษาและวิจัยในครั้งนี้เป็นไปอย่างราบรื่น ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ทองฟู ศิริวงศ์ และคณาจารย์ในคณะบริหารธุรกิจอีกหลายท่านที่มีได้เอ่ยนาม รวมทั้ง ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ อารีรบ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ร่วมเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำในการศึกษาค้นคว้าอิสระ ขอขอบพระคุณผู้บริหารหน่วยงาน และข้าราชการ สาย ข. และ ค.(สายสนับสนุน) ทุกคณะ สำนัก สถาบันในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลวิจัย รวมทั้งขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์จนได้ผลเป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาวิจัย ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ และคณาจารย์สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ สติปัญญา และขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว เพื่อนนักศึกษา มิตรสหาย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา นับเป็นสิ่งที่มิคุณค่าอย่างยิ่ง ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

พิเศษ ปิ่นรัตน์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
สมมติฐานการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	13
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	15
แนวคิด ทฤษฎี และความหมายที่เกี่ยวข้องกับ “สมรรถนะ” (Competency).....	16
1) สมรรถนะหลัก (Core competency).....	31
2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency).....	40
ทฤษฎี และวิธีการ และเทคนิคเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล.....	45
1) การฝึกอบรม (Training).....	46
2) การพัฒนา (Development).....	54
3) การศึกษา (Education).....	61
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	67
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	67
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
ขอบเขตการวิจัย.....	73
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	74
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	75

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	77
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	78
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ.....	81
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ.....	93
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	99
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	123
สรุปการวิจัย.....	123
อภิปรายผล.....	134
ข้อเสนอแนะ.....	141
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก.....	147
ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	149
ข. แบบสอบถาม.....	153
ประวัติผู้ศึกษา.....	161

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การจำแนกประเภทและระดับของสมรรถนะการตลาด.....	30
ตารางที่ 3.1 แสดงที่มาและจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (เฉพาะวิทยาเขตบางเขน)	68
ตารางที่ 3.2 แสดงที่มาและจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (เฉพาะสำนักงานอธิการบดี)	69
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ.....	78
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณวุฒิ.....	78
ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	79
ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุราชการ.....	79
ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	80
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล.....	81
ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ (1) การฝึกอบรม (2) การพัฒนา และ (3) การศึกษา.....	88
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency).....	93
ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency).....	94
ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training).....	96
ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development).....	97
ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education).....	98
ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบตรวจสอบค่าความแปรปรวน (variance) โดยใช้ Levene's Test....	100
ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามเพศของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	101

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามระดับคุณวุฒิ ของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	102
ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมระหว่าง คุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	103
ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่าง คุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	104
ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมระหว่างคุณวุฒิของข้าราชการ สาย ข. และ ค.....	105
ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามตำแหน่งงาน ของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	106
ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่างตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	108
ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมระหว่างตำแหน่งงานของ ข้าราชการสาย ข. และ ค.....	109
ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามอายุของ ข้าราชการสาย ข. และ ค.....	110
ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่างอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	111
ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามการสังกัดหน่วยงาน ของข้าราชการสาย ข. และ ค.....	112
ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข.และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ.....	114
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงาน ที่รับผิดชอบกับการพัฒนาสมรรถนะ.....	115

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการ จัดการกับการพัฒนาสมรรถนะ.....	116
ตารางที่ 4.28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาของข้าราชการสาย ข.และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ.....	117
ตารางที่ 4.29 แสดงค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของความสัมพันธระหว่างการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพกับการพัฒนาสมรรถนะ.....	118
ตารางที่ 4.30 แสดงค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของความสัมพันธระหว่างการพัฒนา ทางวิชาชีพ และวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์ กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต กับการพัฒนาสมรรถนะ.....	119
ตารางที่ 4.31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาของข้าราชการสาย ข.และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ.....	120
ตารางที่ 4.32 แสดงค่าร้อยละ และค่าไคสแควร์ของความสัมพันธระหว่างการศึกษา เรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎี การเรียนรู้อย่างมีความสุขและมีส่วนร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ.....	121

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน.....	6
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ.....	22
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ (Iceberg Model).....	24
ภาพที่ 2.3 แสดงสมรรถนะส่วนลึกและสมรรถนะพื้นผิว.....	25
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน.....	26
ภาพที่ 2.5 โมเดลการคัดเลือกบุคลากร.....	27
ภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ.....	27
ภาพที่ 2.7 แผนภาพการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะอย่างง่าย.....	34
ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนในการจัดทำกรอบสมรรถนะ.....	35
ภาพที่ 2.9 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	36
ภาพที่ 2.10 กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย....	39

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการบริหารจัดการภาครัฐ โดยหลัก “สมรรถนะ” (Competency) เป็นสิ่งที่ปฏิเสธไม่ได้ว่า นับตั้งแต่ภาครัฐได้เริ่มนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้เมื่อปี 2547 เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่จำนวนไม่น้อยได้ถูกนำมาใช้ควบคู่กับการพัฒนาระบบราชการและมีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการนำเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารราชการใหม่ ๆ เข้ามาใช้อยู่ตลอดเวลาทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องใช้เวลากับการเรียนรู้และทำความเข้าใจแต่ละเครื่องมือเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการที่ทุกส่วนราชการต้องปฏิบัติเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งเนื้อหาสาระแห่งบทบัญญัติดังกล่าวเกี่ยวข้องกับ การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้อย่างหลากหลายและมีเป็นจำนวนมาก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการบริหารจัดการที่ดีตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล กำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องมีแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเมื่อปี 2548 และ 2549 การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ให้ความสำคัญและดำเนินการในเรื่องดังกล่าวมาโดยตลอดทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐสามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาสมรรถนะตนเอง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวที่ว่า “ผลลัพธ์ที่ดีและยั่งยืนนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีในทุก ๆ ด้าน” เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ โดยที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) (2550) ได้กำหนดแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงานเพื่อประชาชน เน้น

การทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชนผู้รับบริการ จึงได้มีการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของผลงานที่คาดหวังจากข้าราชการ ซึ่งมีข้อศึกษานับสนุนว่า เมื่อนำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรแล้ว จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ.จึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ และหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอันยากยิ่งและท้าทายชนิดที่ไม่มีเคยมีใครทำได้มาก่อน
2. การบริการที่ดี หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการประชาชน
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเข้ากับงานที่ทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์
4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมตามหลักกฎหมายและคุณธรรม มุ่งคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยมีโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (Visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สุรพงษ์ มาลี (2549 : 14-30 – 14-32) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย โดยเน้นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง(ผู้ปฏิบัติ)ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) ความถูกต้องของงาน 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) สภาวะผู้นำ และ 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ

สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง 5 สมรรถนะที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 4) การควบคุมตนเอง และ 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น เป็นต้น นอกจากนี้ เกลิมพงศ์ มีสมนัย (2549 : 15-26) ได้กล่าวถึงการประเมินสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ โดยการกำหนดมิติในการประเมินปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการกำหนดค่าน้ำหนัก เน้นแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการรวม 5 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ความสำคัญต่อฐานข้อมูลความรู้ ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลสมรรถนะ และฐานข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ มิติที่ 3 ประสิทธิผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นแบบอย่างปฏิบัติที่ดี (Best Practices) สำหรับองค์กรภาครัฐ โดยใช้แนววิธีการปฏิบัติที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จนับเป็นเรื่องสำคัญยิ่งต่อองค์กร บุคลากรที่มีประสิทธิภาพย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรในทุกยุคทุกสมัย ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือองค์กรภาคเอกชน ดังนั้น การพัฒนาคนเพื่อให้กลายเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรเสมอ นี่เป็นเหตุให้องค์กรทั้งหลายต่างทุ่มเทงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของตนมากขึ้นทุกขณะ ถึงกับมีการกำหนดสัดส่วนของงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ไม่เว้นแม้แต่ในองค์กรภาครัฐ คำถามคืองบประมาณและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์กรภาครัฐนั้น ถูกใช้ไปเพื่อการพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่าหรือไม่ ที่สำคัญก็คือในแต่ละส่วนราชการจะมีร่องรอยและหลักฐานใดที่จะยืนยัน และสร้างความมั่นใจได้ว่าข้าราชการได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องไปกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง

ปัจจุบันส่วนราชการต่าง ๆ ได้นำหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่หลายประการมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนให้มีความทันสมัย และแนวคิดสองประการที่มีความสำคัญกันก็คือ แนวคิดเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Management) ตลอดจนการนำแนวคิดการจัดชั้นงานใหม่ตามหลักการ Broadband เข้ามาใช้ เพื่อแก้ปัญหาอันเป็นผลพวงจากระบบจำแนกตำแหน่งเดิม รวมทั้งปัญหาทางก้าวหน้าและการบริหารค่าจ้างเงินเดือน โดยมีการศึกษาวิจัยแนวทางใหม่ในการจำแนกตำแหน่งและกำหนดค่าตอบแทนโดยการออกแบบให้มีการนำสมรรถนะไปเชื่อมโยงกับค่าตอบแทน

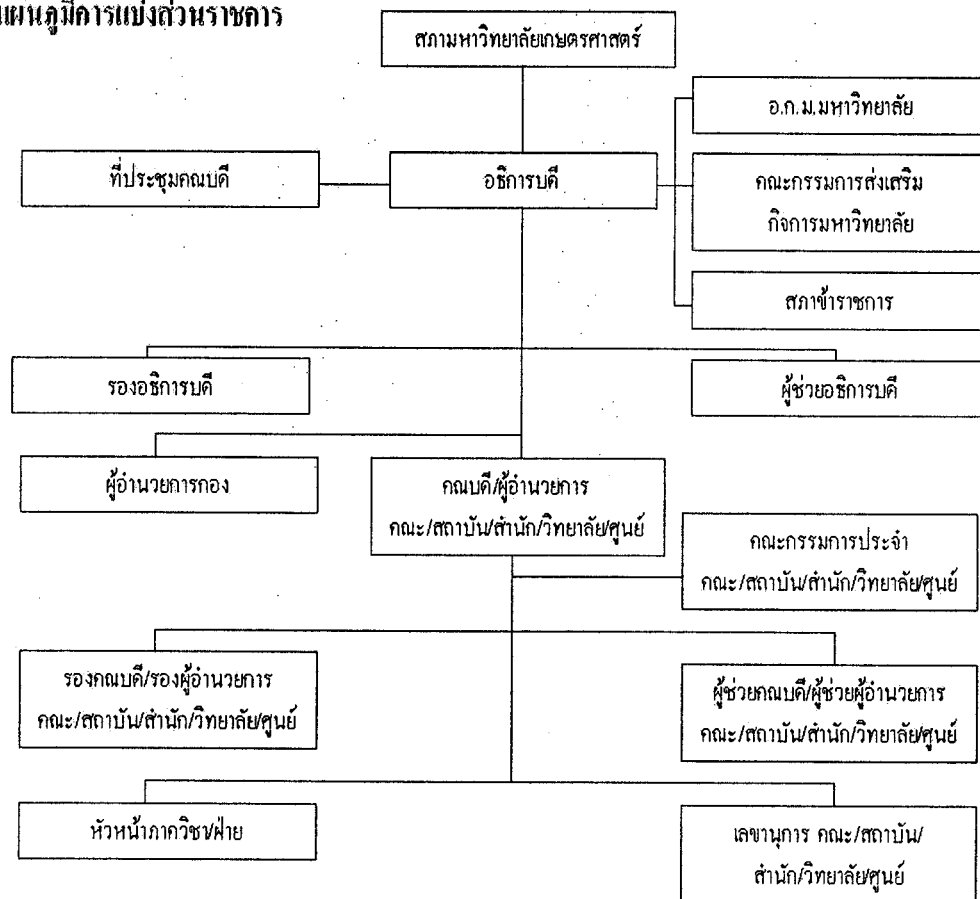
ส่วนหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศาสตราจารย์ David McClelland ที่เสนอคำนิยามของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดันเบื้องต้น อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลคนหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้นการสร้างกำลังคนในราชการพลเรือนจึงมีเป้าหมาย คือทำให้กำลังคนมีคุณภาพ มีสมรรถภาพชีวิตและการทำงาน ซึ่งการสร้างสมรรถดังกล่าวต้องอาศัยหลักการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) หลักการบริหารผลงาน (Performance) หลักการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit) และการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ (Decentralization) โดยคำนึงถึงหลักความรู้ความสามารถและสมรรถนะเป็นสำคัญ สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญและได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ หากองค์การสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน และวิธีการพัฒนาตามหลักสมรรถนะให้เกิดประสิทธิผลได้ ก็จะช่วยให้นักบริหารขององค์การที่มีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสร้างผลงานหรือมีผลงานที่มีคุณภาพสูงได้

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ว่าด้วย ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 วรรคแรกบัญญัติว่า ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิต และพัฒนาครู รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และพัฒนาบุคลากรประจำอย่างต่อเนื่อง วรรคสองบัญญัติให้รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ และนอกจากนี้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 หมวด 1 ว่าด้วยบททั่วไป มาตรา 10 บัญญัติว่า สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ดำเนินการให้มีการประเมินและพัฒนาข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่ ก.พ.อ. กำหนด ดังนั้น มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรทางการเกษตรแห่งแรกของประเทศไทย โดยถือกำหนดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรม เมื่อ พ.ศ.2460 ต่อมาได้ขยายและยกฐานะเป็นวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และพัฒนาจนกระทั่งเป็นมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้รับการสถาปนาโดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2486 และในระหว่างช่วง พ.ศ.2486 - พ.ศ.2504 มีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รวมถึง 6 ฉบับ และปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ดำเนินการกิจภายใต้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2541 ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 115 ตอนที่ 15 ก วันที่ 24 มีนาคม พ.ศ.2541 โดยสภามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ได้จัดแบ่งโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ โดยมี รายละเอียดปรากฏดังภาพที่ 1.1

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการ



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

ในปีการศึกษา 2549 เป็นปีที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ดำเนินการจัดการศึกษามาเป็นปีที่ 64 จนถึงปัจจุบันนี้ มีผู้สำเร็จการศึกษาทั้งสิ้น 139,046 คน ในปีการศึกษา 2549 ได้เปิดสอนวิชาชั้นคุณวุฒิบัณฑิต มหาบัณฑิต ประกาศนียบัตรบัณฑิต และปริญญาบัตรบัณฑิตในบัณฑิตวิทยาลัย และคณะต่าง ๆ รวมทั้งสิ้น จำนวน 412 หลักสูตร มีนิสิตทุกระดับ จำนวน 46,490 คน มีอัตรากำลังทุกวิทยาเขต ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งอาจารย์ ซึ่งเป็นสายวิชาการ จำนวน 1,515 คน และข้าราชการสาย ข. ค. ซึ่งเป็นสายสนับสนุนอีกจำนวน 1,242 คน รวมทั้งสิ้น 2,757 คน ข้อมูล ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2550 ไม่นับรวมพนักงาน ลูกจ้างและเจ้าหน้าที่อื่น ๆ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงนับเป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่มีความสำคัญแห่งหนึ่งของประเทศในการผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม และประเทศชาติตลอดระยะเวลาอันยาวนาน โดยมหาวิทยาลัย มีคณะตามประกาศแบ่งส่วนราชการและโดยสภามหาวิทยาลัยที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ระดับปริญญาโท ประกาศนียบัตรบัณฑิต และระดับปริญญาเอก หน่วยงานจำแนกตามวิทยาเขต คือ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 15 คณะ 1 บัณฑิตวิทยาลัย 7 สำนัก 7 สถาบัน และ 2 ศูนย์ วิทยาเขตกำแพงแสน จำนวน 5 คณะ 3 สำนัก 2 สถาบัน และ 1 ศูนย์ วิทยาเขตศรีราชา จำนวน 5 คณะ/เทียบเท่า 2 สำนัก และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร จำนวน 3 คณะ 2 สำนัก 1 สถาบัน โดยมีสาขาที่ครอบคลุมทั้งด้านวิทยาศาสตร์และด้านศิลปศาสตร์ (หนังสือพิธีพระราชทานปริญญาบัตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปี พ.ศ.2550 หน้า 27)

การที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่มีวิทยาเขตหลายแห่งกระจายอยู่ทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ มีนิสิตทุกระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกเข้ามาศึกษาเป็นจำนวนมากทั้งการศึกษาระดับภาคปกติ และการศึกษาระดับพิเศษในโครงการหลักสูตรต่าง ๆ จึงเป็นที่แน่นอนว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะต้องมีจำนวนมากตามภาระงานด้วย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 18 บัญญัติให้มีข้าราชการ ก) ตำแหน่งวิชาการ 1 สายงาน 4 ตำแหน่ง ข้าราชการ ข) ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร และข้าราชการ ค) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ 71 สายงาน 72 ตำแหน่ง ซึ่งปรากฏรายละเอียดตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ.อ.ปรับปรุงใหม่แล้ว มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีจำนวนบุคลากรจำแนกตามประเภทต่าง ๆ ดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ดังนั้น การปรับปรุงพัฒนาศักยภาพตามหลักสมรรถนะ จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ตามพันธกิจหลัก 4 ประการที่สำคัญ ได้แก่ การจัดการเรียนการสอน การค้นคว้าวิจัย การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ

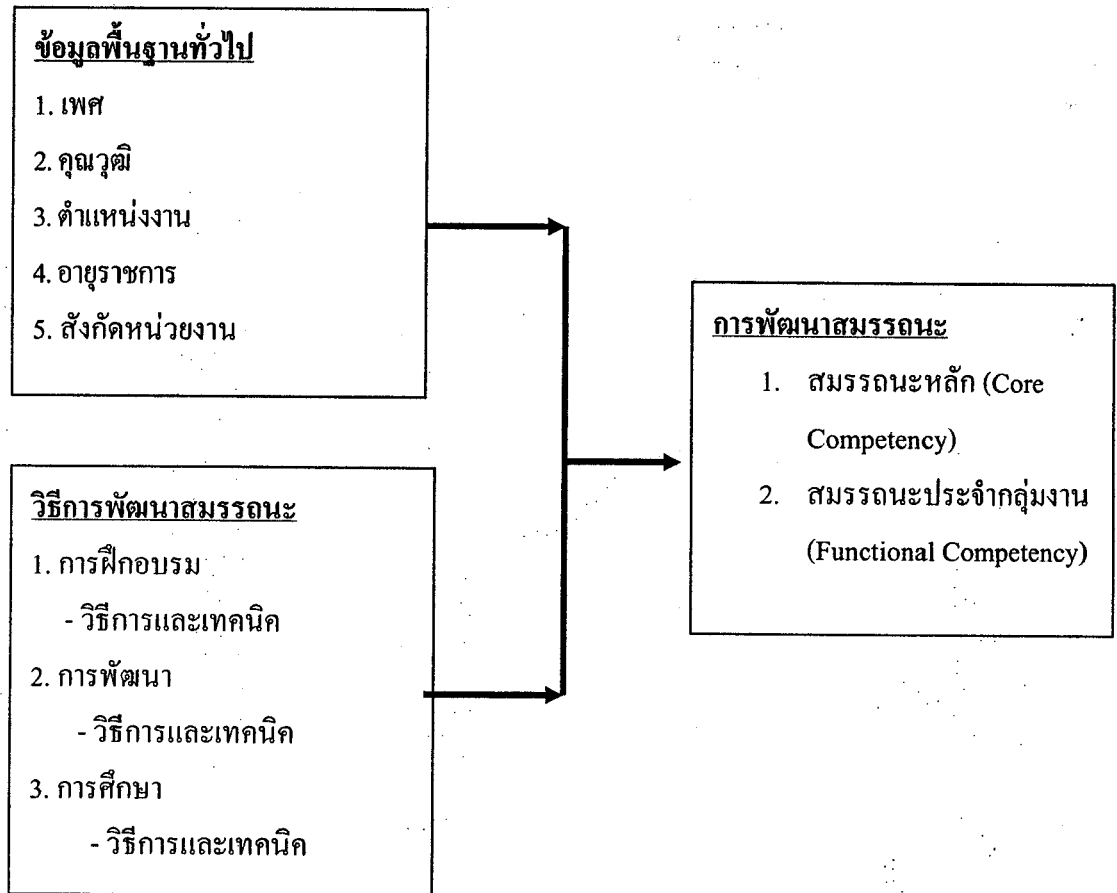
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2541 ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ยังไม่ได้มีการประกาศใช้ สมรรถนะขององค์กรอย่างเป็นทางการ ดังนั้น การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ซึ่งก็คือ ข้าราชการ ค) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ 71 สายงาน 72 ตำแหน่ง อันเป็นสายสนับสนุนวิชาการ โดยมุ่งค้นหาวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกระดับจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้การบริหารพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สูงขึ้นกว่าเดิมให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานต้องการ อันจะเป็นประโยชน์ต่อนิสิต นักศึกษาผู้รับบริการ ประชาชน สังคมและประเทศชาติ ข้าราชการสาย ข. และ ค. ดังกล่าวถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารและพัฒนามหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในด้านการศึกษากับสถาบันการศึกษาอื่นทั้งในประเทศและนานาชาติได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต นอกจากนี้ยังนับได้ว่าความสำคัญของปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาการพัฒนา (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2550) ได้กล่าวถึงประเภทของปัญหาไว้ว่า ปัญหาประเภทนี้เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นปกติวิสัย ผู้คนในองค์กรต่างสัมผัสและคุ้นเคยกับปัญหาประเภทนี้มานานจนเกิดความชินชาจนทำให้มองไม่เห็นว่าเป็นปัญหา ปัญหาประเภทนี้ถ้าไม่แก้ไขก็อาจจะสร้างความเสียหายแก่องค์กรได้ไม่มากนัก อย่างไรก็ตาม ถ้าปัญหาได้ถูกหยิบยกขึ้นมาแก้ไขให้หมดสิ้นไปก็จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น (33707 หน่วยที่ 14 การตัดสินใจและแก้ไขปัญหา หน้า 14-31) จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ผู้ศึกษามีความสนใจศึกษาวิเคราะห์ วิจัยในประเด็นเรื่องนี้เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ สมมติฐานและสามารถนำเสนอผลการศึกษาต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประโยชน์ในโอกาสต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

(1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

(2) เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

3. กรอบแนวคิดการวิจัย



4. สมมติฐานของการวิจัย

1. เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน
2. ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน
3. ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน
4. อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน
5. การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

6. การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ
7. การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ
8. การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีรูปแบบการศึกษาและวิธีการศึกษาเป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีขอบเขตการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึง

1. ด้านการพัฒนาประเภทสมรรถนะ เช่น 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล
2. ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ เช่น 1) การฝึกอบรม วิธีและเทคนิค 2) การพัฒนา วิธีการและเทคนิค 3) การศึกษา วิธีการและเทคนิค รวมถึงข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่าเฉพาะวิทยาเขตบางเขน ประชากร จำนวนรวมทั้งสิ้น 971 คน กลุ่มตัวอย่างจะใช้หลักการคำนวณตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน และใช้วิธีเฉลี่ยร้อยละของแต่ละหน่วยงานย่อยตามจำนวนประชากรดังกล่าว คือ ข้าราชการสาย ข. และ สาย ค. คือ ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก.พ.อ. ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 และเนื่องจากตำแหน่งและคุณลักษณะงานของตำแหน่งมีความหลากหลายและแตกต่างกันอยู่จำนวนมาก จึงทำการ โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเฉพาะบางตำแหน่งของข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในข่ายตำแหน่งดังต่อไปนี้

ข้าราชการ สาย ข. และ ค. (ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ)

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป

1. กลุ่มปฏิบัติการระดับต้น

- 1.1 สายงานผู้ปฏิบัติงานบริหาร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
- 1.2 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ช่างภาพ ช่างพิมพ์ ช่างศิลป์ ช่างเขียนแบบ ช่างเครื่องยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างเทคนิค ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร ผู้ปฏิบัติงานสัตวบาล ผู้ปฏิบัติงานประมง ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด และผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์
- 1.3 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม ผู้ปฏิบัติงานเภสัชกรรม ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้ปฏิบัติงานโภชนาการ ผู้ปฏิบัติงานรังสีเทคนิค

2. กลุ่มปฏิบัติการระดับกลาง

- 2.1 กลุ่มสายงานบรรจวุฒิเฉพาะทาง ได้แก่ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการช่างศิลป์ นักตรวจสอบภายใน
- 2.2 สายงานที่ปฏิบัติงานด้านทั่วไป ได้แก่ นักประชาสัมพันธ์

(2) ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ

- 2.3 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ นักกายภาพบำบัด ทันตแพทย์ พยาบาล แพทย์ สัตวแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ เภสัชกร วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา สถาปนิก วิศวกรรังสีการแพทย์ วิศวกรโลหการ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรการเกษตร

(3) ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ

- 2.4 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเกษตร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการโภชนาการ นักจิตวิทยา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา บรรณารักษ์ นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่วิจัย นักวิจัย นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ นิติกร บุคลากร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการสถิติ นักวิเทศสัมพันธ์ วิศวกร

การวิจัยในครั้งนี้ มีกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน 4 เดือน คือ ระหว่างเดือน มกราคม ถึง เมษายน พ.ศ. 2551 โดยมีขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา
2. วางแผนการวิจัย
3. จัดทำแบบสอบถาม
4. ทดสอบแบบสอบถาม
5. ปรับปรุงแบบสอบถาม
6. ดำเนินการเก็บข้อมูล
7. วิเคราะห์ข้อมูล
8. สรุปและเขียนรายงาน
9. จัดทำรูปเล่ม

ระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน (ม.ค.2551-เม.ย.2551)

รายละเอียดกิจกรรม	เวลา						
	1-15 ม.ค.	16-31 ม.ค.	1-15 ก.พ.	16-29 ก.พ.	1-15 มี.ค.	16-31 มี.ค.	1-15 เม.ย.
1. กำหนดปัญหา	→						
2. วางแผนการวิจัย	→	→					
3. จัดทำแบบสอบถาม		→	→				
4. ทดสอบแบบสอบถาม				→	→		
5. ปรับปรุงแบบสอบถาม				→	→		
6. ดำเนินการเก็บข้อมูล					→	→	
7. วิเคราะห์ข้อมูล						→	→
8. สรุปและเขียนรายงาน							→
9. จัดทำรูปเล่ม							→

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน ใช้อ้างอิงเทียบเกณฑ์ได้ และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานดีกว่าคนอื่น อาจประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัย และแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นของตัวบุคคล หรือหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดันเบื้องต้นอุปนิสัยภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลคนหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

6.2 สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

6.3 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หรือ (Job Family competency) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

6.4 การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการในรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่จะพยายามทำให้บุคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานซึ่งจะเป็นกระบวนการนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร สังคมและประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

6.5 การพัฒนา (Development) หมายถึง การวางแผนพัฒนาบุคคล การสอนงาน พัฒนาทีมงาน พัฒนาสายอาชีพ พัฒนาระบบงานโดยการออกแบบ โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ การออกแบบระบบงาน และระบบการจัดการ

6.6 การศึกษาโดยยึดสมรรถนะ (Education) หมายถึง การเรียนรู้เป็นการพัฒนาในระยะยาว เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง

6.7 มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

6.8 ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับบรรจุและแต่งตั้งให้รับราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 โดยได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณประเภทเงินเดือนในสถาบันอุดมศึกษา

6.9 ข้าราชการ สาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) หมายถึง ข้าราชการตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ 71 สายงาน 72 ตำแหน่ง ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ตามสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ว่าควรใช้วิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนา หรือการศึกษาจึงจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร สาย ข และ สาย ค เกิดประสิทธิผล

7.2 หน่วยงานสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติราชการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะเพื่อการปฏิบัติราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และความหมายที่เกี่ยวข้องกับ “สมรรถนะ” (Competency)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของนักวิชาการ เช่น ศาสตราจารย์ เดวิด ซี.แมคคิลแลนด (David C. McClelland) และ สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spenser and Spenser) ที่กล่าวถึง ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยและแรงขับเคลื่อนจากเบื้องลึกของตัวบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่สมรรถนะ (Competency) ที่ต้องการในอนาคต และการศึกษาวิธีการพัฒนา Competency ในรูปแบบการฝึกอบรมและเทคนิค การพัฒนาและเทคนิค การศึกษาและเทคนิค เป็นต้น แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ประกอบด้วย

- 1) Core competency สมรรถนะหลัก
- 2) Functional competency สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

2. แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการและเทคนิคเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล รวม 3 ด้าน ได้แก่

- 1) การฝึกอบรม (Training)
- 2) การพัฒนา (Development)
- 3) การศึกษา (Education)

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะ (Competency) หรือ สมรรถภาพ

1. แนวคิด ทฤษฎี และความหมายที่เกี่ยวข้องกับ “สมรรถนะ” (Competency)

แนวคิดในการศึกษาเพื่อนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานอย่างจริงจังเริ่มในช่วงทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงผู้หนึ่งของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา (United State Information Agency หรือ USIS) ได้เข้าไปร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Harvard โดยมี ศาสตราจารย์ David C. McClelland ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ผู้มีผลงานและมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักเป็นผู้นำสัมมนา โดยศาสตราจารย์ McClelland ได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถที่จะระบุได้ว่าบุคคลผู้มีความสามารถหรือประสบความสำเร็จนั้นควรจะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัยอะไรบ้าง (Attitudes and Habits) ศาสตราจารย์ McClelland และเพื่อนร่วมงานคือ Charles Dailey ได้ทำการทดสอบโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมทดสอบอย่างเข้มข้น โดยใช้คำถามที่เจาะลึกลงในรายละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์ในงานที่ผู้ถูกทดสอบปฏิบัติ สิ่งที่ปฏิบัติ ช่วงเวลา สถานที่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบ (pattern) ว่า สมรรถนะของผู้ถูกทดสอบซึ่งมีผลงานโดดเด่นนั้นต่างจากสมรรถนะของคนที่มีผลงานปกติอย่างไร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญประการหนึ่งคือ “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” (Social Sensitivity) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้ผู้ถูกทดสอบสามารถทำงานตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ McClelland ยังได้ทดสอบซ้ำในลักษณะต่าง ๆ กันในเรื่องความไวต่อการรับรู้ทางสังคมและสมรรถนะอื่น ๆ ที่ใช้ในการทดสอบครั้งแรก ๆ ผลการทดสอบที่ออกมายืนยันในลักษณะเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า “ความไวต่อการรับรู้ทางสังคม” และสมรรถนะหลักที่สำคัญตัวอื่น ๆ นั้นเกี่ยวข้องกับการสร้างผลงาน (Job Performance)

ในปี ค.ศ. 1973 ศาสตราจารย์ David C. McClelland ได้เขียนแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา และทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องดังกล่าว ผลการศึกษานั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ ศาสตราจารย์ McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญชื่อ “Testing for Competence rather than Intelligence” เรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบมาตรฐานที่เคยใช้อยู่ เนื้อหาของบทความนี้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้นำมาทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า “บุคคลที่ทำงานเก่ง” ไม่ได้หมายถึง “บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จใน

การทำงาน อันถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

แนวทางที่ศาสตราจารย์ David C. McClelland เสนอไม่ได้จำกัดวงอยู่เฉพาะในระบบราชการเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้กับบริษัทเอกชนที่นิยมใช้แบบทดสอบมาตรฐานอีกด้วย อย่างไรก็ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ McClelland อาจจะไม่ได้ออกแบบแนวคิดที่ใหม่ทั้งหมด เพราะหากย้อนหลังกลับไปในช่วงทศวรรษที่ 20 (ราว ค.ศ.1920) Frederick W. Taylor บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้เสนอให้มีการแยกส่วนงานที่คนงานทำออกเป็นส่วนย่อย ๆ (Component Parts) แบบที่ David McClelland ใช้ในการระบุนหาสมรรถนะ และโดยวิธีการศึกษาของศาสตราจารย์ McClelland ยังได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบหรือแบบแผนความคิดและความรู้สึกของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งวิธีการดังกล่าวต่อมาได้ใช้เป็นทางการพัฒนากรอบสมรรถนะที่รวมไปถึงประสบการณ์และการรับรู้ต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้ในปี ค.ศ.1973 ศาสตราจารย์ McClelland ร่วมกับนักจิตวิทยาซึ่งเป็นเพื่อนร่วมงานชื่อ David Berlew ได้ตั้งบริษัท Mcber เพื่อเผยแพร่แนวคิดเรื่องสมรรถนะไปสู่การปฏิบัติและใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้น โดยยึดหลักการมุ่งเน้นการสร้างผลงานที่โดดเด่นด้วยการระบุนหาคนที่มีความโดดเด่นกว่าคนอื่น และวิเคราะห์สิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งวิธีการนี้ได้กำหนดหลักการทั่วไปสองประการคือ (1) การเน้นความสำเร็จในงานซึ่งมีความโดดเด่น โดยไม่ต้องตั้งสมมติฐานว่าบุคคลนั้นมีบทบาทอะไร และ (2) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่คนเหล่านั้นทำ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติตามหลักการนี้ก็คือ สามารถระบุพฤติกรรมซึ่งจำเป็นสำหรับการทำงานในหน้าที่หนึ่งได้สำเร็จ (สุรพงษ์, 2549: 14-7-14-9)

แนวคิดเรื่อง “สมรรถนะ” (Competency) เป็นแนวคิดที่หลายองค์การมีการศึกษาค้นคว้ามาหลายทศวรรษ ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์การ (Excellent Performer) กับระดับทักษะ ความรู้ และความสามารถ ต่อมาได้มีผู้ริเริ่มนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้กับงานบริหารบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ นั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้าง และอยู่ในระดับที่เท่าไร จึงจะทำให้บุคลากรผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (เดชา, 2543: 11)

สมบัติ ธีรารัตน์วงศ์ (2541 อ้างถึงในปิยวัฒน์ บัวขาว 2547: 6-7) กล่าวว่า iver เครื่องมือของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ คือ กระบวนการวางแผน เพื่อเพิ่มสมรรถนะขององค์การนั้น โดยจะต้องทราบว่าองค์การมีทรัพยากรขององค์การเป็นอย่างไร ทั้งในเรื่องของบุคลากร เงินทุน เครื่องจักร วัสดุคิบและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับข้อมูลดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าองค์การต้องการที่จะก้าวไปสู่เป้าประสงค์ใหม่ ทรัพยากรที่มีอยู่มีความพร้อมหรือไม่ จะต้องปรับปรุงหรือพัฒนาทรัพยากรด้านใดบ้าง เพื่อให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่ต้องกระทำ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ และในขั้นตอนสุดท้ายคือ การประเมินผลและปรับปรุงแผน ซึ่งในขั้นตอนส่วนหนึ่งก็คือ การตรวจสอบสมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ เนื่องจากความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ สมรรถนะขององค์การในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยเฉพาะคุณภาพของทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และงบประมาณสำหรับการดำเนินการ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของการนำแผนไปปฏิบัติ

ความหมายและองค์ประกอบของ “สมรรถนะ”

คำว่า Competency เป็นเรื่องที่คนส่วนใหญ่มักเข้าใจไม่ตรงกัน และในภาษาไทยก็มีผู้ให้ความหมายของคำไว้แตกต่างกันไป เช่น จิตความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ และศักยภาพ เป็นต้น (สุรพงษ์, 2549: 14-10)

พจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายของคำว่า Competency ไว้ว่า สภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน (the state or quality of being properly or well qualified)

Spencer and Spencer ให้ความหมาย “สมรรถนะ” ว่า หมายถึง “คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น” โดยสมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. เป็นสิ่งซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying characteristics) กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย

2. มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3. สามารถใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) หมายความว่า สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ (สุรพงษ์, 2549: 14-10)

สำนักงาน ก.พ. (2548: 5-6) ให้ความหมายของสมรรถนะในแต่ละโครงการแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกันคือ เป็นพฤติกรรมการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ สิ่งที่จะต้องเน้นคือ สมรรถนะไม่ใช่ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากการที่บุคคลมีความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้ นอกจากจะยังประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นอีกด้วย ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้กำหนดนิยามของสมรรถนะคือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กร และเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สมรรถนะหรือสมรรถภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Ability หรือ competence โดยหมายถึง ความสามารถ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 2546: 1128) เป็นคุณภาพหรือสภาวะของการกระทำ หน้าที่ตามขอบเขตหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ ได้อย่างเพียงพอหรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะ หรือความแข็งแรงเพียงพอ (Webster Dictionary 1983)

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 15-17) ได้อธิบายว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง การส่งเสริมสนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ (Standard for Success) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อความสำเร็จของส่วนราชการและจังหวัด ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรมตามหลักคุณธรรมแนวใหม่ มีความพร้อมรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความสำเร็จของส่วนราชการและจังหวัด

มานิต ศุทธสกุล (2550) ได้ให้ความหมายคำว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อการทำงานในระดับที่เหนือกว่าปกติ และสามารถวัดได้

เดชา เศรษฐวัฒนไพศาล (2543: 12) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill, Knowledge and Attributes) ของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

ดนัย เทียนพุ่ม (2540: 246) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะของคนที่มีอยู่ในตัว และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพของงานหรือผลงานที่มีคุณค่าสูง

วันทนา กอวิฒนสกุล (2543: 19) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ คือความสามารถที่อยู่ในตัวบุคคลที่จะคิดค้น และหรือทำอะไรก็ตามให้สัมฤทธิ์ผลในเรื่องนั้น ๆ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542 อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ พรหมรัฐภูมิคุณ 2543: 23) กล่าวว่า สมรรถนะ เป็นสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543 อ้างถึงในพิมพ์กานต์ ไชยสังข์, 2546: 23) ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ความสามารถ ความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคล

สามารถกระทำหรือควั่นกระทำการในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติเป็นนิสัย

Spencer and Spencer (1993: 9) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนลึกที่อยู่ภายในของบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับประสิทธิผลตามเกณฑ์มาตรฐาน และหรือผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าในการทำงานหรือสถานการณ์หนึ่ง นอกจากนี้ Spencer and Spencer (อ้างถึงในพิมพ์กานต์ ไชยสังข์, 2546: 23) ยังให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้อีกว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือพิจารณาได้ว่าสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ

Rylatt และ Kazanas (1994: 47) ให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะของทักษะที่จำเป็น ความรู้ และทัศนคติที่ต้องการเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์การทำงาน

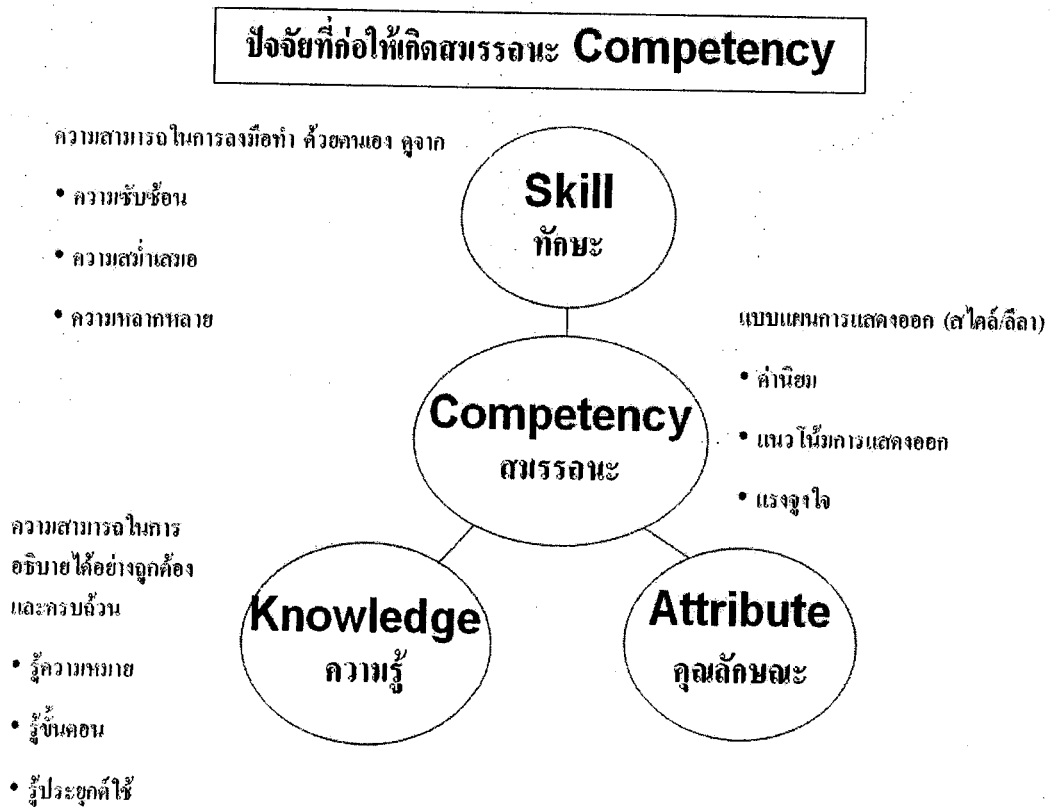
กมล สุคประเสริฐ และคณะ (2523 อ้างถึงในปิยวัฒน์ บัวขาว 2547: 7) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่เป็นผลมาจากการเรียนรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ อุปนิสัย หรือบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความสามารถในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ตามที่พึงปรารถนา

ที่ประชุมผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (1995 อ้างอิงในสุรพงษ์ มาลี 2548: 14-12) ได้สังเคราะห์ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง “กลุ่มของความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานในบทบาทความรับผิดชอบนั้นได้สำเร็จ โดยกลุ่มของความรู้ ทักษะและทัศนคติจะต้องสามารถวัดเทียบกับมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และต้องพัฒนาหรือปรับปรุงได้ได้ด้วย”

ศาสตราจารย์ David C McClelland และ Spencer and Spencer (อ้างอิงในสุรพงษ์ มาลี 2548: 14-13) ต่างก็เห็นว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายในตัวบุคคล เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตอบสนองวิสัยทัศน์ ขององค์กรและเป็นภารกิจที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

สุรพงศ์ มาลี (2548: 14-13 – 14-14) ได้อธิบายในเชิงเปรียบเทียบความหมายของ สมรรถนะไว้ ดังนี้ (1) ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะถูกนำมาประยุกต์ใช้กับงาน ให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ (2) ทักษะ (Skill) อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ และ (3) สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับภายในที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจและทัศนคติไม่จัดว่าเป็นสมรรถนะ แต่เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ ดังภาพ



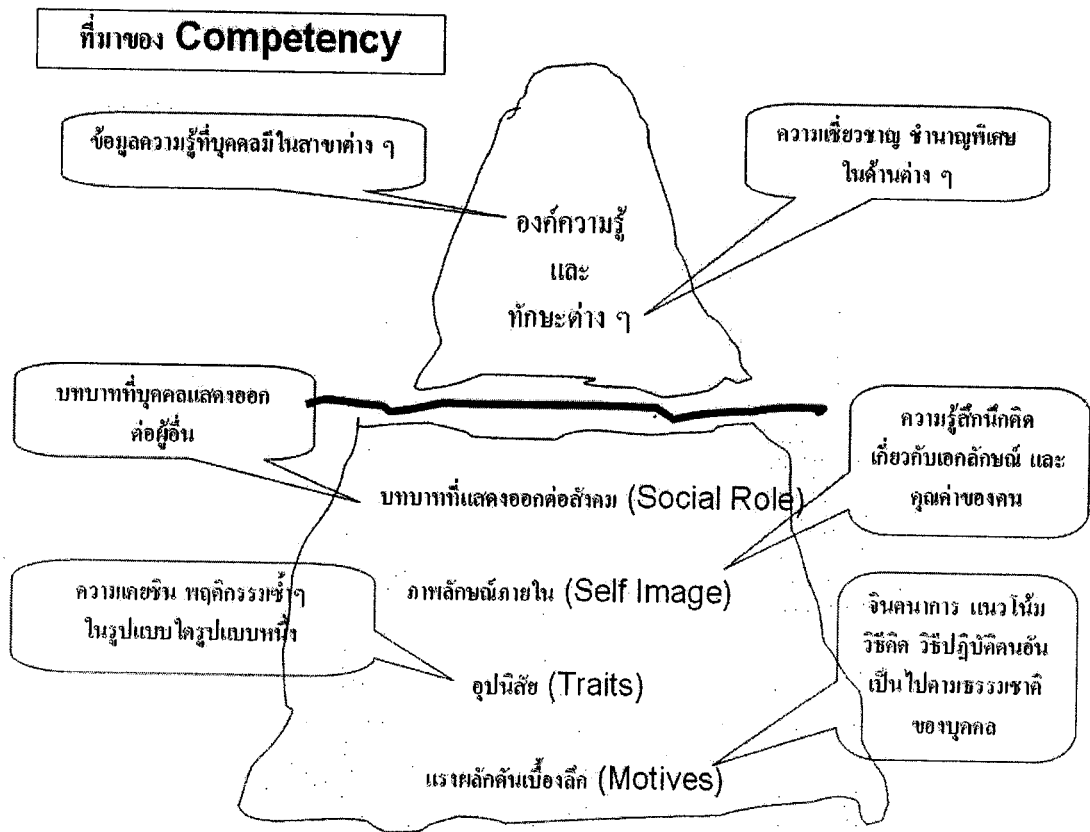
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสมรรถนะ

จากความหมายข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และใช้อ้างอิงเพื่อเทียบเกณฑ์ได้โดยสมรรถนะ

ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน อุปนิสัยและแรงขับเคลื่อนจากเบื้องลึกของตัวบุคคล ซึ่งองค์ประกอบบางอย่างนั้นพัฒนาได้ง่ายกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ และโดยที่คุณลักษณะภายในของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถนั้นจะส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมเพื่อที่จะทำงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

เมื่อพิจารณาความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer แล้วสิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (สุรพงศ์ มาลี, 2549: 14-10 – 14-12)

- องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น
- ทักษะต่าง ๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการคิดหาให้คนไข้ไม่รู้สึกรู้เจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น
- บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ
- ภาพลักษณ์ภายใน (ต่อตนเอง) (Self-Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม
- อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น
- แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ม วิธีคิด วิธีปฏิบัติตนเองเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น



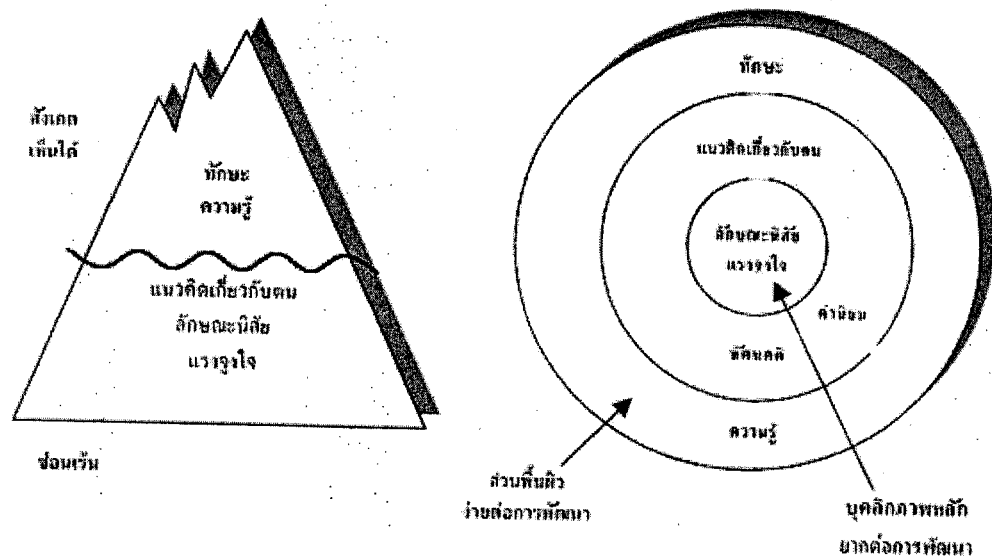
ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็งของสมรรถนะ (Iceberg Model)

สำนักงาน ก.พ.(2548: 4) อธิบายว่า การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

โดยรูปแบบสมรรถนะทั้ง 5 รูปแบบนั้นสามารถจัดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะต่าง ๆ (Skills) ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถมีโอกาสพัฒนาได้ง่าย โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า ละการฝึกปฏิบัติ ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills”

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไป หรือซ่อนอยู่ (Hidden) ได้แก่ สมรรถนะด้านบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และ แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำ รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ โดยที่การพัฒนาในส่วนนี้ทำได้ยากกว่า ส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาานาน นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า “Soft Skills”

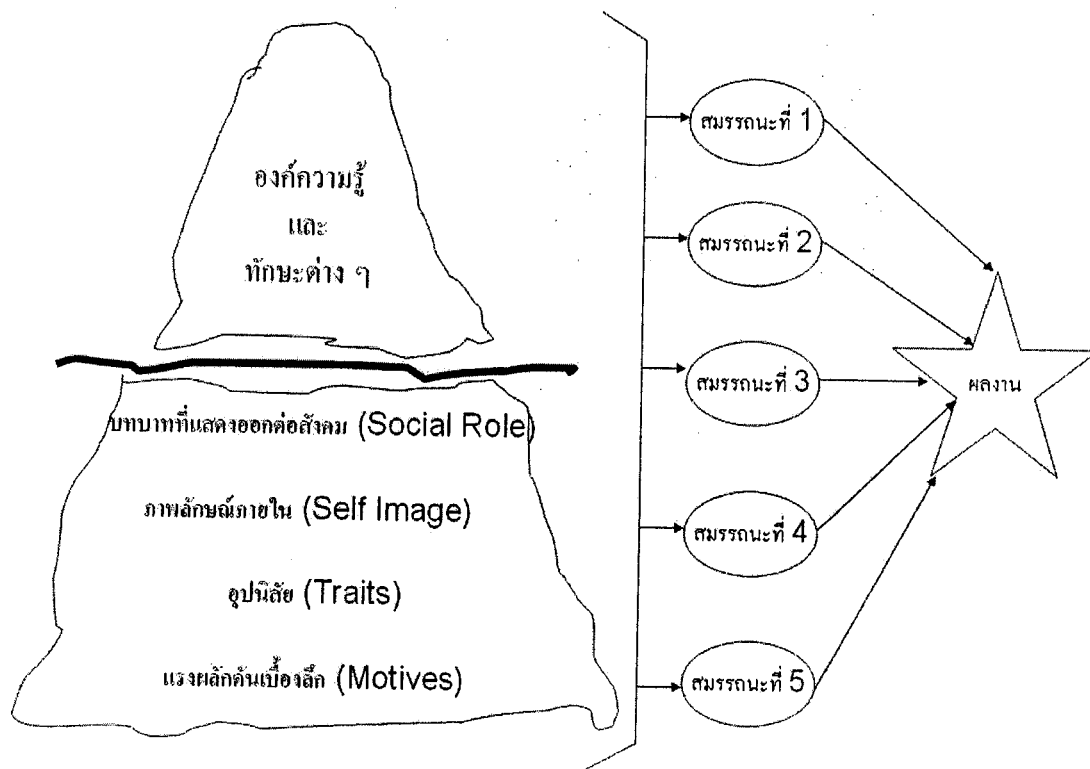


ภาพที่ 2.3 แสดงสมรรถนะส่วนลึกและสมรรถนะพื้นผิว

ภาพข้างต้นแสดงให้เห็นได้ว่า สมรรถนะที่เป็นความรู้ และทักษะมีแนวโน้มที่จะสามารถสังเกตได้และเป็นส่วนพื้นผิว ส่วนความสามารถที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับตน ลักษณะนิสัย และแรงจูงใจ เป็นส่วนที่ซ่อนเร้นลึกกว่าและเป็นส่วนกลางของบุคลิกภาพ สมรรถนะที่เป็นความรู้และทักษะซึ่งเป็นส่วนพื้นผิวสามารถพัฒนาได้ง่าย การฝึกอบรมเป็นวิธีทางที่ใช้ต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดที่จะพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน ส่วนสมรรถนะแก่นที่เป็นแรงจูงใจหรือทักษะ ซึ่งเป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพค่อนข้างยากที่จะประเมินและพัฒนา (Spencer and Spencer, 1993: 11)

จากแนวคิดเรื่อง สมรรถนะของ Spencer and Spencer อาจสรุปได้ว่า สมรรถนะนั้นมีองค์ประกอบทั้งส่วนที่มองเห็นได้ชัด อันได้แก่ องค์ความรู้และทักษะ กับส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่อันได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติและแรงขับ และที่สำคัญสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน (outcome) ได้ ตลอดจนต้องมีแนวทางในการวัดและประเมินได้ด้วย

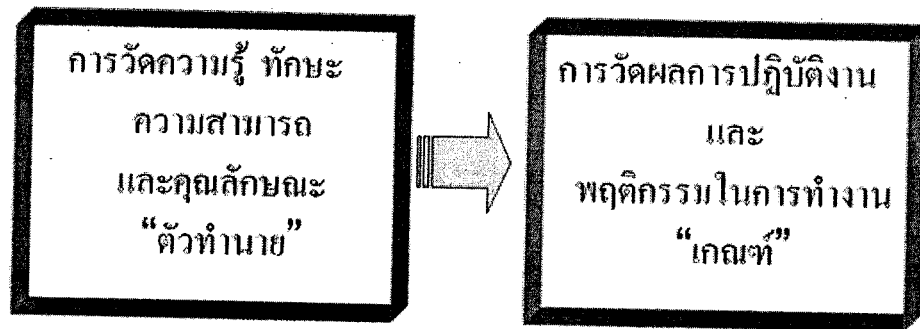
นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. (2548: 6-7) ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลที่แสดงในรูปของภูเขาน้ำแข็ง กับสมรรถนะ และผลงาน จากภาพต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่าง ๆ และสมรรถนะต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

การนำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมนั้นเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างเที่ยงตรงต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ เป็นการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมการทำงานตามเป้าประสงค์ที่องค์กรต้องการด้วย สำนักงาน ก.พ. (2548: 7-8)

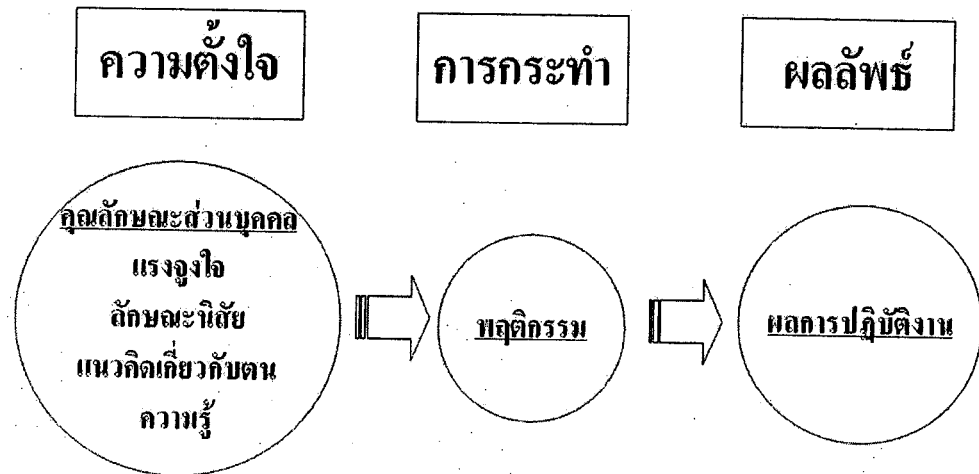
ความสัมพันธ์กลุ่มของพฤติกรรมกรรมการบริหาร และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม กับ โมเดลในการคัดเลือกบุคลากร



ดร.ระวีพรรณ วณิชวัฒน์อม สำนักงาน ก.พ.

ภาพที่ 2.5 โมเดลการคัดเลือกบุคลากร

Spencer and Spencer (1993: 13) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผล (Casual Relationships) สมรรถนะที่เป็นแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวคิดเกี่ยวกับตนเองสามารถทำนายการกระทำที่เป็นพฤติกรรมทางทักษะและต่อมาสามารถทำนายผลลัพธ์อัน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน ดังภาพ



Spencer and Spencer 1993:13

ภาพที่ 2.6 แสดงโมเดลความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลของสมรรถนะ

จากภาพแสดงสมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (Intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (Motive or Trait Force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งพฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะ

การจัดประเภทสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง

หากยึดคำนิยามของศาสตราจารย์ McClelland หรือของ Spencer and Spencer ก็定会พบว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยามก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) กล่าวคือสมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือ

มาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น บริษัทที่ปรึกษา McBer จึงแบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. **สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า หากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ทำงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic Competencies

2. **สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies)** หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance Competencies

การจัดสรรสมรรถนะตามความจำเป็นของงาน

สมรรถนะสำหรับการทำงานในองค์กรอาจแบ่งเป็นสมรรถนะหลักหรือสมรรถนะ และ สมรรถนะทางเทคนิค

1. **สมรรถนะหลัก หรือ Core Competency** หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ โดยสมรรถนะหลักอาจจะแบ่งย่อยออกเป็น (ก) สมรรถนะทั่วไป (Generic Competencies) การเจรจาต่อรอง การสื่อสาร ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ และ ความสามารถด้านภาษาเป็นต้น และ (ข) สมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competencies) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวางแผน การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2. **สมรรถนะด้านเทคนิค หรือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Job-related Functional / Technical Competency)** หมายถึง สมรรถนะที่เป็นสิ่งกำหนดขึ้นเพราะมีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานนั้น เช่น ด้านการเงินและบัญชี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการตลาด และ ด้านการซ่อมบำรุง เป็นต้น

การจัดประเภทของสมรรถนะตามลำดับขั้นของโครงสร้างงานและองค์กร

ในบางครั้งการจัดประเภทของสมรรถนะตามลักษณะของงานอาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับขั้นของงาน หรือช่วงขั้นขององค์กรด้วย โดยอาจแบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงาน และในทุกระดับในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2. **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)** คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทใน กลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. **สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency)** คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้อง และจำเป็น โดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนการงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

ตารางที่ 2.1 การจำแนกประเภทและระดับของสมรรถนะการตลาด

ประเภท/ระดับของสมรรถนะ	ตัวอย่างสมรรถนะ
สมรรถนะหลัก (Core Competency)	1. ความรู้ด้านธุรกิจขององค์กร (Business Acumen) 2. การวางแผน (Planning) 3. การทำงานเป็นทีม (Team working)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency)	1. การมีจิตบริการ (Service Mind) 2. การเข้าใจพฤติกรรมลูกค้า
สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency)	1. ความรู้ด้านการวิจัยตลาด 2. ทักษะด้านการใช้แบบจำลองทางการตลาด

กล่าวโดยสรุป การจำแนกหรือการจัดประเภทของสมรรถนะในองค์กร มีความสำคัญเพราะจะเป็นตัวกำหนดตัวแบบสมรรถนะสำหรับองค์กรนั้น (Competency Model) ซึ่งก็คือ การกำหนดประเภท และระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงาน บรรลุผลตามความคาดหวังของ ผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์กรเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่ เหมือนกัน

สมรรถนะหลัก หรือ ความสามารถหลัก (Core Competency)

Gary Hamel & C.K. Prahalad (อ้างอิงในสุรพงษ์ มาลี 2549: 14-12) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “ความสามารถหลักที่สำคัญ” หรือ Core Competency ว่าหมายถึง จิตความสามารถในการสร้างคุณค่า (A central value-creating capability) ซึ่งถือเป็น “แกนกลาง” หรือ “แก่นแท้” (Core Skill) อันจะช่วยให้องค์กร “เข้าถึงตลาดได้หลายตลาด” และช่วยให้ลูกค้าเห็นคุณค่าและประโยชน์เมื่อใช้ผลิตภัณฑ์” ตลอดจน “ทำให้คู่แข่งลอกเลียนลำบาก”

กรอบสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทยได้ประยุกต์วิธีการมาจากแนวคิดของ McBer ผลจากการศึกษาวิจัยสามารถจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการทุกคนและจะใช้กับทุกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (Job family) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นโดยกำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการเองได้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สำนักงาน ก.พ.(2550) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ประการ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะหลักในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่

1. **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
2. **การบริการที่ดี (Service Mind-SERV)** หมายถึง สมรรถนะนี้เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)** หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา

กันว่า หากความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity-ING) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่ง ประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดัน ให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ความตั้งใจที่จะ ทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกใน ทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถสร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

สมรรถนะหลัก (Core Competency) ดังกล่าว สามารถนำไปใช้กับการประเมินสมรรถนะเพื่อ การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรภาครัฐ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังสามารถนำไปใช้ในการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ได้ ขณะเดียวกันการเสริมสร้างสมรรถนะหลักให้ข้าราชการพลเรือน จำเป็นจะต้องปรับปรุงระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน เพื่อให้คนที่มีคุณภาพได้อยู่ในงานที่เหมาะสมกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ต้องการ และเพื่อให้ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด พระนครศรีอยุธยา 2549) ได้กล่าวถึง สมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สำคัญไว้ 3 ประการ คือ (1) การพัฒนา ศักยภาพคน (2) การดำเนินงานเชิงรุก เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ (3) การคิดวิเคราะห์

สำนักงาน ก.พ.(2546: 1-2 อ้างอิงในพัชรมณ เทียนศรี 2547) ได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะ เฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย รวม 11 ประการ ประกอบด้วย

(1) ทักษะในการใช้ความคิด หมายถึง การคิดอย่างมีวิสัยทัศน์ คิดภาพรวมกลุ่มลึกและ กว้างไกล รู้จักปรับความคิดให้ยืดหยุ่นเหมาะสมกับสถานการณ์ตามสมควร คิดทำงานเชิงรุก ไม่ตั้งรับ อยู่กับที่ คิดหาทางป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

(2) การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารราชการแนวใหม่ เน้นการ ทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน คือมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานที่ตั้งเป้าไว้ พร้อมทั้งผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลที่

เนื่องจากผลผลิตงานทุกอย่างจะต้องมีกำหนดเวลาแล้วเสร็จเพื่อให้ผู้ทำเกิดความรู้สึกรับผิดชอบที่จะต้องทำให้เสร็จตามกำหนดเวลา

(3) การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า หมายถึง สิ่งใดที่ทำแล้วไม่คุ้มค่าให้เลิกทำ หรือต้องถ่ายโอนงานออกไป หรือต้องบริหารทรัพยากรอย่างประหยัด เช่น น้ำ ไฟฟ้า วัสดุสำนักงาน รู้รัก บำรุงรักษา

(4) ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง การรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ รู้จักสร้างเครือข่าย คือ ให้มีการรับรู้ไปพร้อม ๆ กับเน้นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนหมั่นฝึกให้มีทักษะในการพูดติดต่อให้ได้ผล

(5) ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ หมายถึง ข้าราชการต้องทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เรียกละรับสินบน พร้อมรับผิดชอบ และยอมรับการตรวจสอบได้

(6) การมุ่งเน้นให้บริการ หมายถึง เน้นการให้บริการแบบ โปร่งใส ประชาชนทุกคนจะต้องได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ จะต้องมุ่งเน้นความเสมอภาค พร้อมทั้งตระหนักว่า ข้าราชการมีหน้าที่ให้บริการประชาชน

(7) จริยธรรม หมายถึง ข้าราชการจะต้องมีศีลธรรม ประพฤติตนเหมาะสมตาม กาลเทศะ วาจาสุภาพ และแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ไม่ประพฤติเสื่อมเสีย

(8) ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ข้าราชการต้องทำงานอย่างมืออาชีพ กล่าวคือ มีความรู้ ความสามารถในวิชาชีพของตนอย่างชนิดรู้จริง รู้ลึกและรู้กว้าง ไม่รู้เพียงผิวเผินต้องมีความสามารถในการวางแผน

(9) ความสามารถในการแก้ปัญหา หมายถึง เมื่อมีปัญหาต้องยั้งสู้ ไม่หนีปัญหา สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยปัญญาของตนเอง หัดมองให้เห็นว่า ปัญหาคือ โอกาสที่เราจะได้แสดงความสามารถ ไม่มองปัญหาเป็นอุปสรรค

(10) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมคิดร่วมทำงานกับผู้อื่นในลักษณะทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงาน ไม่เอาดีแต่ผู้เดียว ไม่ปกปิดความรู้ และเผื่อแผ่ความรู้ ให้เพื่อนร่วมงาน มีการให้อภัยเมื่อมีการพลาดพลั้งต่อกัน

(11) ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์ หมายถึง ในยุคของข้อมูลข่าวสาร และ กระแสโลกาภิวัตน์ ข้าราชการต้องสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงานได้ หมั่นศึกษาหาความรู้ เพิ่มเติมอยู่เสมอ ใช้อย่างระมัดระวังและหมั่นบำรุงรักษา

การกำหนดโครงสร้างและรูปแบบของกรอบสมรรถนะ

สุรพงศ์ มาลี (2549: 14-17 – 14-20) ได้กล่าวว่า ในการจัดทำกรอบสมรรถนะมักจะประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ (ก) กลุ่มของสมรรถนะ (Cluster of Competencies) เช่น การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม มุ่งผลสัมฤทธิ์ สังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม (ข) ประเภทและชื่อสมรรถนะ (Competency Name) โดยอาจจะต้องระบุว่าเป็นสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หรือสมรรถนะเฉพาะงาน (ค) ความหมายและคำนิยามของสมรรถนะ ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน และมีขอบเขตที่แน่นอน (ง) พฤติกรรมที่บ่งชี้ หรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors) ซึ่งต้องสามารถวัดได้ สังเกตได้ ระบุหน่วยได้ และ (จ) ระดับของสมรรถนะ (Proficiency Level) ซึ่งพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรประกอบว่างานนั้นเป็นงานในระดับใด เช่น ระดับฝึกหัด ระดับสูง ระดับเชี่ยวชาญ ระดับเริ่มต้น ระดับประยุกต์ใช้ ระดับชำนาญการ หรือระดับนำ

บริษัทที่ปรึกษา McBer ได้เสนอแนะกระบวนการประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยแบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1. กำหนดเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานโดยใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง เช่น จากข้อมูลผลการดำเนินงาน หรือดัชนีชี้วัดผลผลิต การกำหนดของผู้บังคับบัญชา การประเมินของกลุ่มเพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกค้า

ขั้นตอนที่ 2. ระบุตัวอย่างเกณฑ์ที่จะใช้ประเมิน โดยต้องระบุทั้งตัวอย่างของการเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่มีผลงานเฉลี่ยปกติ

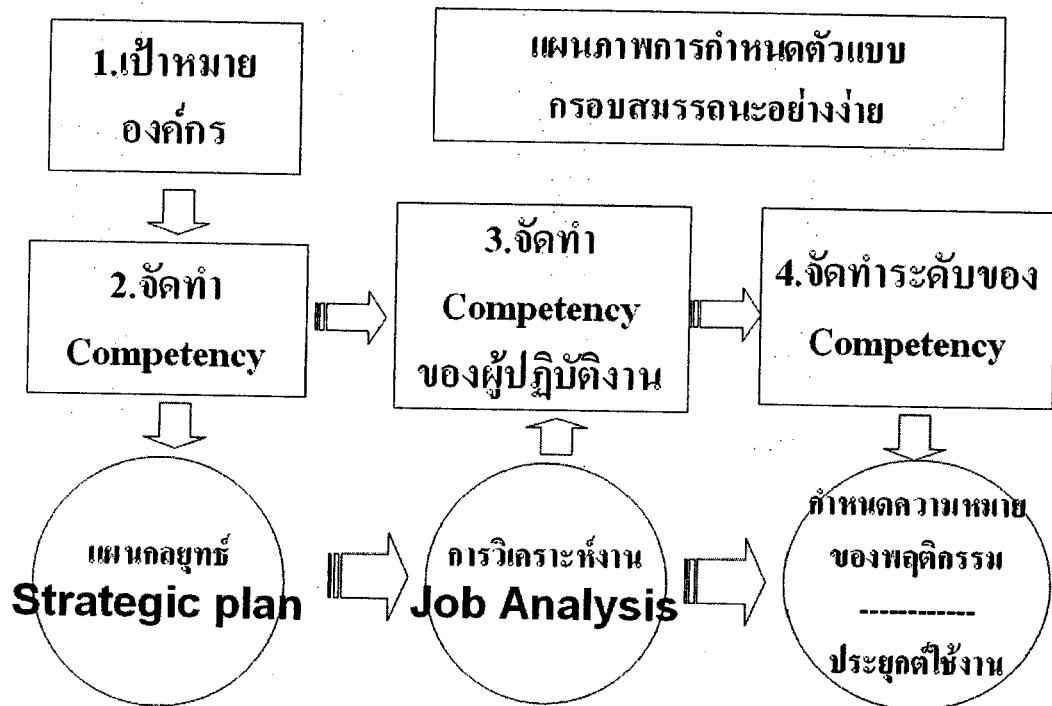
ขั้นตอนที่ 3. รวบรวมข้อมูลซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioural Event Interview) ซึ่งอาจใช้คณะกรรมการสัมภาษณ์ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การใช้ฐานข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญ หรือการสังเกต

ขั้นตอนที่ 4. การระบุงานที่ปฏิบัติ (Job Task) และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติงานนั้น (Job Related Competencies) ซึ่งก็คือการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะนั่นเอง (Competency Model)

ขั้นตอนที่ 5. ทดสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของตัวแบบกรอบสมรรถนะซึ่งอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ถึงเหตุการณ์สำคัญ การทดสอบ การใช้ศูนย์รวมการประเมิน ซึ่งเป็นการทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มใหม่

ขั้นตอนที่ 6. นำตัวแบบกรอบสมรรถนะที่ผ่านการทดสอบแล้วไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาวิชาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง และติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ในทางปฏิบัติวิธีการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะอาจดัดแปลงควมรวมขั้นตอนต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์กรและนำไปประยุกต์ใช้งานดังสรุปรายละเอียดตามแผนภาพต่อไปนี้

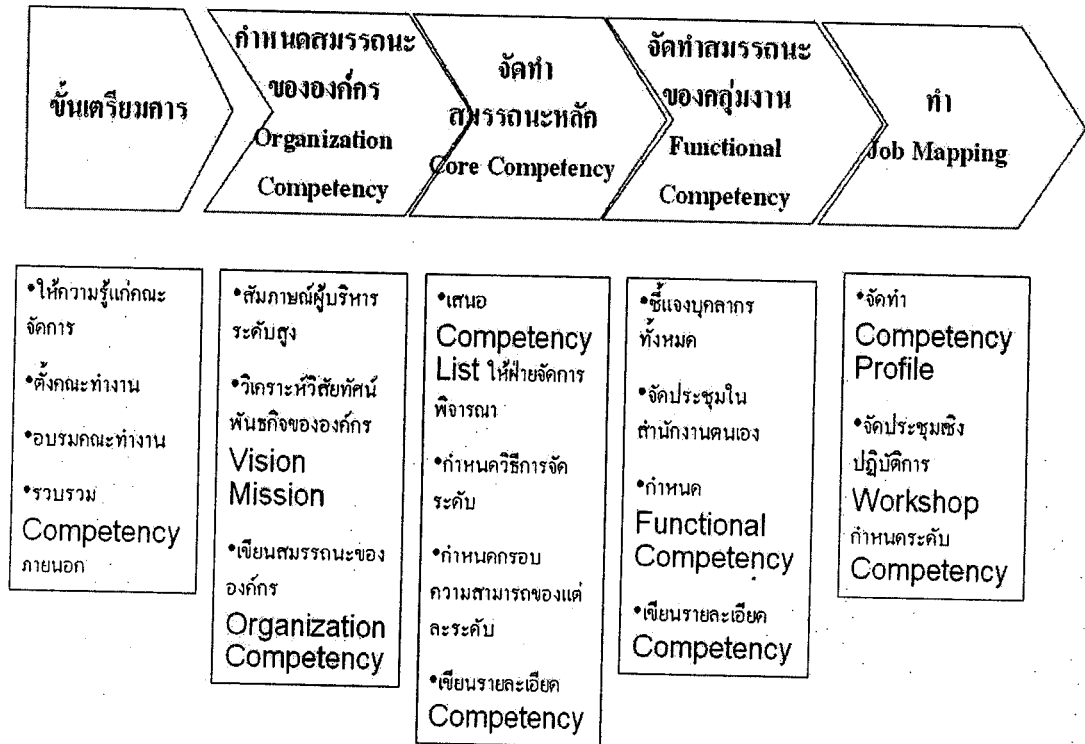


ศรพงศ์ มาลี 2549: 14-19

ภาพที่ 2.7 แผนภาพการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะอย่างง่าย

อย่างไรก็ตาม องค์กรสามารถกำหนดขั้นตอนในการจัดทำกรอบสมรรถนะเพื่อใช้เป็นหลักปฏิบัติขององค์กรได้โดยแบ่งเป็นขั้นตอน เช่น ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนกำหนดสมรรถนะขององค์กร

(Organization Competency) ชั้นจัดทำสมรรถนะหลัก (Core Competency) ชั้นจัดทำสมรรถนะของกลุ่มงาน (Functional Competency) และชั้นทำ Job Mapping ดังภาพต่อไปนี้



ศรพงษ์ มาลี 2549: 14-20

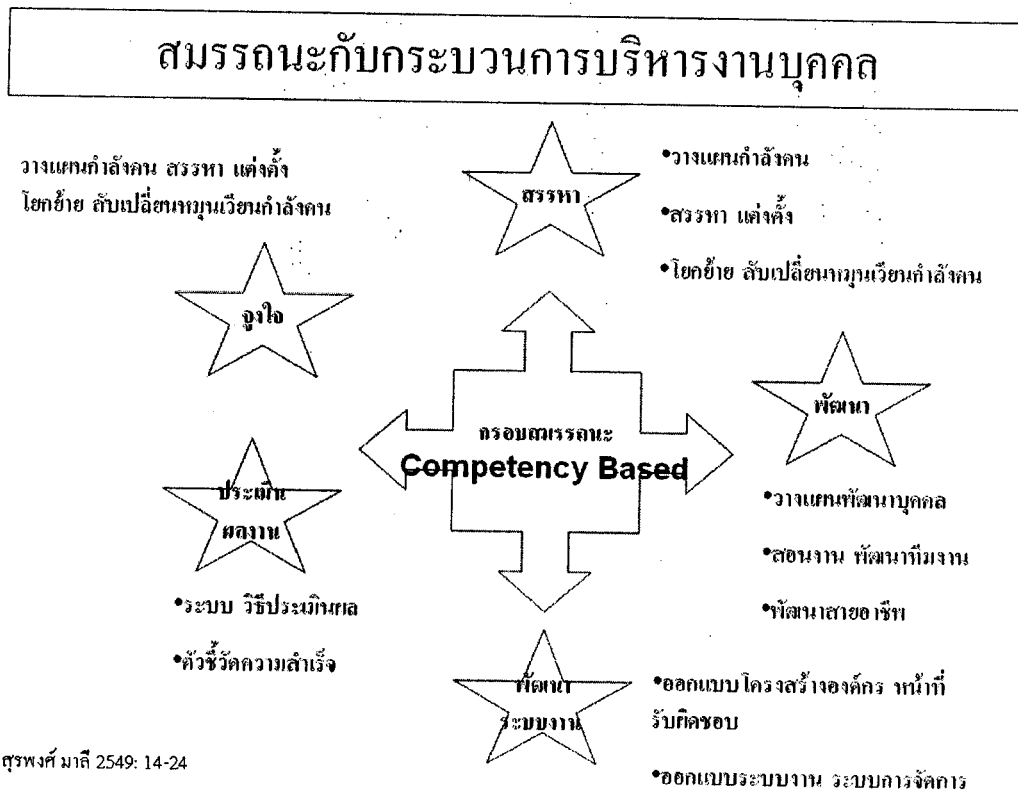
ภาพที่ 2.8 ขั้นตอนในการจัดทำกรอบสมรรถนะ

เมื่อกำหนดกรอบสมรรถนะได้แล้ว จะต้องคำนึงด้วยว่า สมรรถนะที่กำหนดขึ้นมานั้นมีความสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอันเป็นที่คาดหวังหรือไม่ ลักษณะของสมรรถนะที่ดี ก็จะต้องบ่งบอกการปฏิบัติ (Practice) ที่เป็นรูปธรรมได้โดยสมรรถนะในแต่ละระดับจะต้องชัดเจน ไม่คาบเกี่ยวทับซ้อนกัน เพราะสมรรถนะต่างระดับกันย่อมหมายถึงการปฏิบัติที่แตกต่างกัน และจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้น กรอบสมรรถนะจะช่วยให้ทราบระดับของการพัฒนาสมรรถนะและมีประโยชน์ต่อการกำหนดตำแหน่งงาน การมอบหมายงาน การสนองต่อความมุ่งหมายขององค์กร การสนองความต้องการของลูกค้าหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง กรอบสมรรถนะสามารถใช้กระตุ้นการพัฒนาหรือสร้างสรรค์ความคิดเชิงบวก และช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นความแตกต่างทั้งพฤติกรรมกรปฏิบัติและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

ตลอดจนสามารถสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะและมองเห็นผลลัพธ์ที่คุ้มค่า เนื่องจากสมรรถนะแต่ละระดับจะช่วยให้คาดการณ์และประเมินต้นทุนบริการและผลลัพธ์ได้แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การเลือกตัดสินใจในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุรพงษ์ มาลี 2549: 14-20)

สมรรถนะและประโยชน์ของสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคล

สมรรถนะเป็นพื้นฐานสำคัญและได้รับการนำมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีพฤติกรรมการทำงานที่มุ่งสร้างผลงานหรือผลงานที่มีคุณภาพสูง สามารถให้การฝึกอบรมและพัฒนาที่ตรงกับความต้องการ สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะ (Competency Based HRM) จึงหมายถึง การนำกรอบหรือตัวแบบสมรรถนะมาใช้สำหรับการดำเนินการและตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าว



ภาพที่ 2.9 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล มีประโยชน์หลายประการ ได้แก่

1. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่างาน ๆ หนึ่งต้องการความรู้ความสามารถใด ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเลือกจ้างคนที่มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จในการทำงานหรือสร้างผลงานได้อย่างโดดเด่น ช่วยลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ช่วยให้งานเป็นระบบมากขึ้น และฝ่ายบริหารสามารถแยกแยะได้ว่าสมรรถนะใดที่พัฒนาได้ง่ายหรือยาก
2. ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา สมรรถนะจะช่วยให้เน้นทักษะ ความรู้และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิผล และที่สำคัญจะช่วยให้โครงการและมาตรการในการอบรมและพัฒนาบุคลากรมีความประสานสอดคล้องและเชื่อมโยงกับค่านิยมและกลยุทธ์ขององค์กร สามารถใช้เงินและเวลาในการพัฒนาบุคคลมีประสิทธิภาพมากที่สุด และยังใช้เป็นกรอบสำหรับการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับสำหรับการพัฒนาผลงานด้วย
3. ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะจะช่วยสร้างความชัดเจนว่า บุคลากรควรได้รับการประเมินและติดตามผลด้วยเกณฑ์อะไร ช่วยให้ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินสามารถพูดคุยกันเรื่องการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ เนื่องจากสมรรถนะจะเป็นแหล่งของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน
4. ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดว่าตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ว่างลงนั้นจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะใด เพื่อให้การทำงานในตำแหน่งงานนั้นเกิดประสิทธิผล และองค์กรสามารถใช้สมรรถนะเป็นเครื่องมือในการประเมินว่าบุคลากรมีความพร้อมที่จะได้รับการแต่งตั้งให้สืบทอดตำแหน่งเพียงใด ทำให้สามารถจัดทำแผนการฝึกอบรมและพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาดไปหรือไม่เพียงพอ และเป็นตัวชี้ว่าองค์กรมีบุคลากรซึ่งมีขีดความสามารถในการทำงานสูงอย่างไรหรือไม่ (สุรพงษ์ มาลี 2549: 14-24 – 14-25)

การประยุกต์ใช้สมรรถนะในราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มประยุกต์สมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management and Development) ตามหลักของการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามสมมติฐานที่ว่า

สมรรถนะจากการทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the Right Things) และทำอย่างถูกต้องด้วย (Do the things Right) การที่ข้าราชการจะทำอย่างถูกต้องได้นั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสม ซึ่งจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิผล และถ้าข้าราชการมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เหมาะสม จะทำให้ส่วนราชการมีการพัฒนาในลักษณะที่ยั่งยืนกว่าการเน้นเพียงผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

การประเมินสมรรถนะมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงออกซึ่งคุณลักษณะและพฤติกรรมที่ดีตามค่านิยมสร้างสรรค์ เพื่อเป็นการชี้้นำการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ได้มีการกำหนดหลักปฏิบัติให้ข้าราชการพลเรือนสามัญยึดถือและปฏิบัติตาม ซึ่งประกอบด้วยค่านิยม 5 ประการ ได้แก่ (1) การยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง (2) มีความซื่อสัตย์ (3) มีความรับผิดชอบ (4) มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และ (5) มุ่งผลสัมฤทธิ์

ค่านิยมสร้างสรรค์ 5 ประการ ดังกล่าวยังเป็นพฤติกรรมที่จะเอื้อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผลของการประเมินสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมถึงการนำไปจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ได้อีกด้วย และหากดำเนินการอย่างเป็นระบบตามกระบวนการจะช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดอ่อนและจุดแข็งของสมรรถนะด้านต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาหรือฝึกอบรมอย่างถูกต้องและทันเวลา

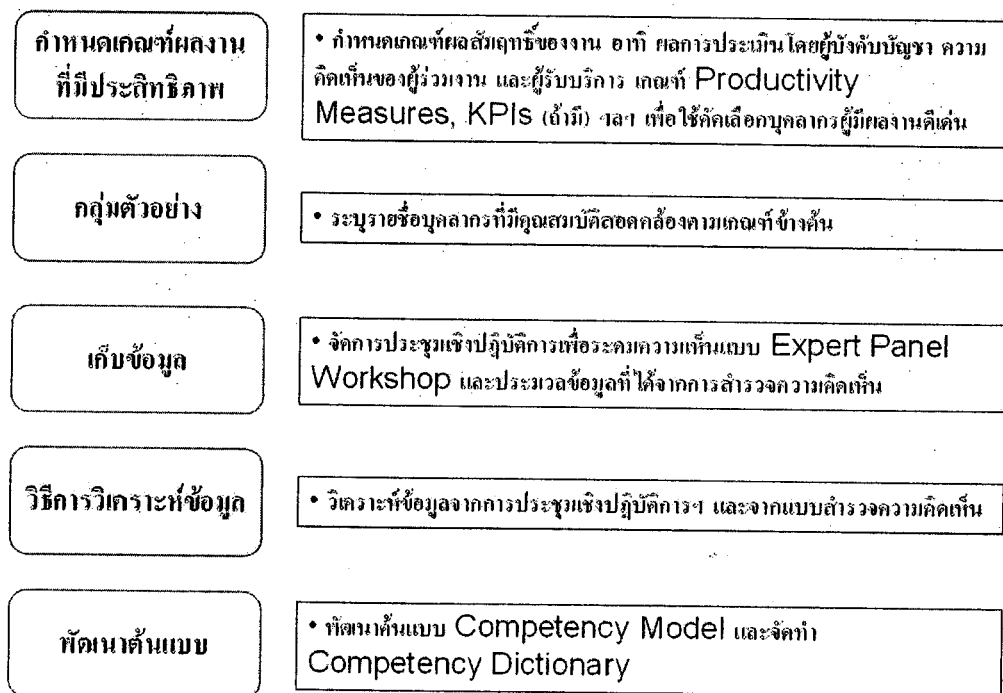
ขั้นตอนการกำหนดตัวแบบกรอบสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย

จากแนวคิดของ McBer ผลจากการศึกษาวิจัยสามารถจำแนกสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมร่วมของข้าราชการทุกคน และจะใช้กับทุกตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญ
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ที่กำหนดตามกลุ่มงาน (Job family) ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นโดยกำหนดในส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการเองได้ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทย ได้แก่ (สุรพงษ์ มาลี 2549: 14-28 – 14-29) 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH) 2. การบริการที่ดี (Service Mind-SERV) 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) 4. จริยธรรม (Integrity-ING) และ 5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

ขั้นตอนในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย



ภาพที่ 2.10 กระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้ไปปฏิบัติภารกิจใน

หน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างกันตามผลสัมฤทธิ์ที่ระบบราชการต้องการในแต่ละกลุ่มงาน สมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูงประกอบด้วย

(1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

(2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์ แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

(3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) หมายถึง ความตั้งใจ จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

(4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตาม ระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมี ตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไป จนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

(5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้ เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือ จำเป็นต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปม ปริศนาโดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมี ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

(6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้ เพื่อสร้างและ ส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและ นานาประเทศ

(7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

(8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

(9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC) หมายถึง การสังเกตเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

(10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ

(11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรณ์ญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

(12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

(13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ ตลอดจนการชักจูง หว่านล้อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

(14) สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(15) คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

มานิต ศุภรสกุล (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ (1) ความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) ความสามารถในการสำรวจข้อมูล (3) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ (4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (5) ทักษะในการให้คำปรึกษา (6) การมองภาพรวม (7) ความถูกต้องของงาน (8) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (9) ความรับผิดชอบ (10) ความยืดหยุ่น (11) การเจรจาต่อรอง (12) ความเชี่ยวชาญการบริหารระบบคอมพิวเตอร์ (13) ความเชี่ยวชาญการพัฒนาระบบงาน (14) ความสามารถในการเชิงเปรียบเทียบความเหมือน/ความต่าง (15) ความสามารถเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง (16) ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงพื้นที่ และ (17) ทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ

สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหาร

นอกจากสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว ยังมีการกำหนดสมรรถนะประจำงานผู้บริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS) (2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO) (3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL) (4) การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT) และ (5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP)

มานิต ศุภรสกุล (2550) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (ระดับ 7 ขึ้นไป) ได้แก่ (1) ความเป็นผู้นำ (2) การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ (3) ทักษะการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (4) การควบคุมดูแลงาน และ (5) ความคิดเชิงกลยุทธ์

สมรรถนะในงานด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ

งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบพึงมี ได้แก่ (1) เทคโนโลยีการใช้งานคอมพิวเตอร์ (2) รอบรู้และมีวิสัยทัศน์ในงาน (Academics) (3) ความสามารถในการจัดการความ

เปลี่ยนแปลง (Ability to Manage Culture) (4) ความสามารถในงาน HR เพื่อโน้มน้าวผู้บริหาร (HR Executives) (5) ความน่าเชื่อถือ (Personal Creditability) (6) นำเสนอผลงานในแนวปฏิบัติ HR (Delivery of HR Practice) และ (7) ความเข้าใจธุรกิจ (Understanding of the Business)

งานเลขานุการ ได้แก่ (1) ความสามารถปรับตัวได้ (2) ความสามารถในการดำเนินงานของตน (3) การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (4) การตรวจอ่านพิสูจน์อักษร (5) การสืบค้นหาข้อมูล (6) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (7) ความสามารถในการเรียนรู้ (8) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (9) แรงจูงใจที่ดี และ (10) การพิมพ์งาน

งานการวิเคราะห์ ได้แก่ (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (2) ความคิดริเริ่ม (3) การวางแผน (4) ความอดทนต่อความเครียด (5) การตัดสินใจและการใช้วิจารณญาณ (6) ความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น (7) ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา (8) ความสามารถในการสื่อสารด้วยการเขียน (9) ทักษะในการให้คำปรึกษาและโน้มน้าวผู้อื่น และ (10) ความสามารถในการนำเสนอ

งานอื่น ๆ ได้แก่ (1) ความใส่ใจในรายละเอียด (2) ความสามารถในการวินิจฉัย (3) ความมีพลัง (4) การตรวจอ่าน (5) ความเป็นอิสระและเอกเทศ (6) ความสามารถในการนำข้อมูลออกมาใช้ (7) ความสามารถในการเรียนรู้ (8) ความสมบูรณ์ของร่างกาย (9) การจัดระเบียบ (10) การนำตนคืนสู่สภาพปกติ (11) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และ (12) ความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจา/การเขียน

สุรพงษ์ มาลี (2549 : 14-30 – 14-32) ได้อธิบายถึงขั้นตอนหรือกระบวนการในการพัฒนาตัวแบบกรอบสมรรถนะในราชการพลเรือนไทย โดยเน้นสมรรถนะประจำกลุ่มงานของข้าราชการที่ไม่ใช่ผู้บริหารระดับสูง(ผู้ปฏิบัติ)ประกอบด้วย 1) การคิดวิเคราะห์ 2) การมองภาพองค์รวม 3) การพัฒนาศักยภาพคน 4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ 5) การสืบเสาะหาข้อมูล 6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 7) ความเข้าใจผู้อื่น 8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 9) การดำเนินการเชิงรุก 10) ความถูกต้องของงาน 11) ความมั่นใจในตนเอง 12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน 13) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ 14) สภาวะผู้นำ และ 15) สุนทรียภาพทางศิลปะ

สมรรถนะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูง 5 สมรรถนะที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ 3) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน 4) การควบคุมตนเอง และ 5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น เป็นต้น

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549: 15-26) ได้อธิบายถึงการประเมินสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการ โดยการกำหนดมิติในการประเมินปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและการกำหนดค่าน้ำหนัก เน้นแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการรวม 5 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์

มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ความสำคัญต่อฐานข้อมูลความรู้ ฐานข้อมูลบุคลากร ฐานข้อมูลสมรรถนะ และฐานข้อมูลที่สำคัญอื่น ๆ

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

2. แนวคิด ทฤษฎี และวิธีการและเทคนิคเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) มี 3 แนวทางคือ (Nadler 1980 อ้างถึงใน นงลักษณ์ ศรีแสง และคณะ 2541: 4 – 5) 1. การศึกษา (Education) 2. การฝึกอบรม (Training) และ 3. การพัฒนา (Development)

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการศึกษา (Education) เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในที่สุด และนิสดาร์ก เวชยานนท์ (2535) ได้อธิบายเหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาคนในองค์กรไว้ดังนี้ 1) เพื่อให้การทำงานในองค์กรได้ผลดียิ่งขึ้น 2) เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ 3) ช่วยลดค่าใช้จ่ายแบบสูญเปล่า 4) มีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ที่มีผลกระทบต่อองค์กรจึงต้องพัฒนาคนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ 5) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และ 6) เพื่อช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ ศักยภาพหรือเพิ่มความสามารถของบุคคลในองค์กร โดยจัดให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีระยะเวลาที่กำหนดไว้

แน่นอน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และนำไปสู่ความก้าวหน้า ซึ่งมี 2 ประเด็น คือ ความก้าวหน้าขององค์กรและความก้าวหน้าของพนักงานแต่ละคน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work life) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2) ค่าตอบแทนคุ้มค่า 3) มีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจ 4) ขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร และ 5) การประเมินผลที่ยุติธรรม

1. การฝึกอบรม (Training)

ความหมายและแนวคิดของการฝึกอบรมนั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 751) ให้ความหมายคำว่า “ฝึก” หมายถึง ทำ (เช่น บอก แสดง หรือปฏิบัติ เป็นต้น) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจจนเป็นหรือมีความชำนาญ และพจนานุกรมฉบับเดียวกัน (2546: 1329) ให้ความหมายคำว่า “อบรม” หมายถึง แนะนำพร่ำสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนคิดเป็นนิสัย หรือ แนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-3, 4-5) ได้อธิบายถึง การฝึกอบรมซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น การฝึกอบรม คือ “การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกต้องที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคต เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการที่มุ่งให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคที่นิยมใช้อย่างมากให้องค์กร เนื่องจากสามารถกำหนดหลักสูตรได้ตามความต้องการขององค์กร

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

John, M. Ivancevich (2001: 379) (อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) ให้ความหมายของการฝึกอบรมรวมถึงการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึง กระบวนการที่พยายามที่จะทำให้นุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

Louis, R. Gomez-Mejia and Others (2001: 260) (อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-31) เห็นว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้นุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้นุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้นุคลากรมีความสามารถที่องค์การต้องการในอนาคต

สมพงษ์ เกษมสิน (2516) อธิบายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ประยัด จิระวงพงศ์ (2530) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของวิธีการทางการศึกษา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อฝึกฝนบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเป็นเป้าหมายเฉพาะแคบ ๆ สำหรับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที

ทองฟู ชินะโชติ (2531) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการเพิ่มความรู้ ทักษะ และพัฒนาฝีมือในการทำงาน สมรรถนะของคนในสังคมใดสังคมหนึ่ง ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานในทางที่ดีขึ้น การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีช่วยป้องกันปัญหาและปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และใช้ขีดความสามารถอย่างเต็มที่

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่า เป็นกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่

ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

อาจารย์ รัตนอุบล (2540) อธิบายว่า การฝึกอบรมหมายถึง การพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะ ค่านิยม และทักษะความชำนาญของบุคคลในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อรวรรณ กิมะพันธุ์ (2542) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รูปแบบหนึ่งและถือว่าเป็นหัวใจสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการศึกษาประเภทใดในอันที่จะพัฒนาประชากรของประเทศให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานและเป็นคนดี ตลอดจนมีทัศนคติที่เอื้อต่อการพัฒนา

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวอาจพอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการในรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เป็นการที่จะพยายามทำให้บุคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และ ทัศนคติ (Attitude) ในการทำงานของบุคลากร โดยมุ่งที่จะช่วยให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทางที่ดีขึ้น อันจะทำให้บุคคลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานที่สูงขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานซึ่งจะเป็นกระบวนการนำไปสู่การปรับปรุงและเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กร สังคมและประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

หลักการของการฝึกอบรม

ในการจัดการด้านการฝึกอบรมให้บรรลุผลตามต้องการ ผู้ดำเนินการจัดการฝึกอบรมและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกคนควรจะต้องยึดหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ TRAIN ซึ่งได้แก่

T หมายถึง Think

R หมายถึง Respect

A หมายถึง Alert

I หมายถึง Image

N หมายถึง Need Understanding

1. หลักการเสริมสร้างภาวะสมอง (Think) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น พูดคุย หรือมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม ผู้จัดการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ
2. หลักการเสริมสร้างความเชื่อถือศรัทธาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Respect) ความเชื่อถือศรัทธาจะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จและล้มเหลวของการฝึกอบรม ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องชี้แจง ชักจูง หรือ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้และเห็นคุณค่าการเรียนรู้ (appreciation) ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นในทฤษฎีการเรียนรู้สมัยใหม่
3. หลักการรักษาระดับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอ (Alert) ผู้จัดการฝึกอบรมต้องหาทางเร่งเร้าความสนใจให้มีระดับของความสนใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น การใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย การใช้วิทยากรแบบทีมงาน เป็นต้น
4. หลักการเสริมสร้างภาพพจน์ที่ดีในประเด็นหัวข้อต่าง ๆ (Image) ผู้จัดการต้องชี้แจงและสื่อสารทำความเข้าใจให้ถูกต้อง เช่นการปฐมนิเทศในวันแรกที่มีการฝึกอบรม เป็นต้น
5. หลักการสร้างเสริมความเข้าใจในประเด็นที่จะฝึกอบรม (Need Understanding) ซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธี เช่น การอธิบายหรือเน้นให้เข้าใจถึงแนวคิดและจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม การเน้นย้ำในเรื่องหรือประเด็นที่สำคัญ การใช้สื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น (ไตรรัตน์ โภคผลากรณ์ 2549: 4-34,4-35)

กระบวนการฝึกอบรมและเรียนรู้โดยยึดหลักสมรรถนะ

กระบวนการฝึกอบรมโดยยึดหลักสมรรถนะ(สุรพงศ์ มาลี 2549: 14-40) มักจะเริ่มต้นจาก

- (1) การกำหนด “มาตรฐาน” ของผลการปฏิบัติงานซึ่งคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องบรรลุ
- (2) การหา “ความจำเป็นในการฝึกอบรม” (Training Needs) โดยเฉพาะจุดอ่อนหรือจุดแข็งด้านทักษะและขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน
- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการจะบรรลุ รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล

(4) การพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(5) การวัด ติดตามและประเมินผลว่าบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะในส่วนที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำมาซึ่งการสร้างผลงานที่ดีขึ้น

วิธีการและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะ มีดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบการพัฒนาซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคณะกรรมการหรือคณะกรรมการอำนวยการ (Steering Team) ที่ประกอบด้วยผู้บริหารตามสายงาน (Line Managers) และฝ่ายทรัพยากรบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้และการฝึกอบรม (Training and Learning Facilitator)

ขั้นตอนที่ 2 คณะทำงาน หรือคณะกรรมการอำนวยการ ร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน และกระบวนการ ร่วมกันกำหนดเป้าประสงค์ ผลผลิต และผลลัพธ์ของงานรวมทั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร กำหนดผู้ที่ปฏิบัติงาน ในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะต้องมี “สมรรถนะ” ใดที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้แบบทดสอบ การประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การประเมินโดยใช้แหล่งข้อมูลย้อนกลับหลายแหล่ง เช่น การประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนและดำเนินการพัฒนา อาจมีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม รวมทั้งอาจกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินและติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะ อาจใช้การสอบวัดระดับของสมรรถนะเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Criterion Reference Test) และอาจประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมสามารถจำแนกได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับว่าจะใช้สิ่งใดเป็นเกณฑ์ในการจำแนก โดยสามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-39,4-40)

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service training)

1.1 การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว

1.2 การศึกษาในสถาบันการศึกษาก่อนที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร

2. การปฐมนิเทศ (Orientation)

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service training)

3.1 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training)

- การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง
- การสอนงานให้ทำ
- การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง
- การฝึกอบรมภายนอก (Outdoor-Oriented Programs)

3.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory

training)

- ทักษะในการเป็นผู้นำ
- ทักษะในการสอนงาน
- ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน
- ทักษะในการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ

3.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ (Managerial training)

- เทคนิคการตัดสินใจ
- ภาวะผู้นำ
- การจูงใจ

3.4 การพัฒนาผู้บริหาร (Executive training)

- ทักษะสภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด
- การวางแผนกลยุทธ์
- การตัดสินใจ
- เกมการจัดการ (Management Games)

วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรม เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดผลสำเร็จตามต้องการ โดยจะต้องคำนึงถึงหลักการฝึกอบรม รู้จักประยุกต์ใช้กระบวนการฝึกอบรม คำนึงถึงระบบการฝึกอบรม และเข้าใจประเภทของการฝึกอบรมจึงจะทำให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เทคนิคการฝึกอบรม (ไครร์ตัน โภคพลากรณ์ 2549: 4-30 และ 4-41 – 4-45) ได้อธิบายไว้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมอาจแบ่งได้หลายประเภทแตกต่างกันไป แต่ที่สำคัญจะแบ่งออกเป็น 3 ประเภท เช่น การบอกกล่าว การลงมือกระทำ และการแสดง เป็นต้น

1. วิธีการบอกกล่าว (Telling method) เป็นเทคนิคที่มีลักษณะสำคัญคือ วิทยากรหรือผู้ฝึกอบรมจะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการอธิบายและถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในหัวข้อของการฝึกอบรม ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น

- 1.1 การบรรยาย (lecture)
- 1.2 การประชุมอภิปราย (Conference)
- 1.3 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)
- 1.4 การสัมมนา (Seminar)

2. วิธีการกระทำ (Doing method) เป็นวิธีการที่ให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยใช้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลาง และเป็นผู้ลงมือกระทำการต่าง ๆ เองภายใต้การดูแลของวิทยากร เช่น

- 2.1 การระดมสมอง (Brainstorming) หรือการระดมความคิด
- 2.2 การทดลองเรียนงาน (Understudies)
- 2.3 การสอนแนะ (Coaching)
- 2.4 การประชุมกลุ่มซินดิเคท (Syndicate)

3. วิธีการแสดง (Showing method) เป็นวิธีการที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นของจริงหรือเลียนแบบคล้ายของจริง เช่น

- 3.1 การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 3.2 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)

3.3 การสาธิต (Demonstration)

3.4 การดูงานนอกสถานที่ (Field trip)

วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมมีหลักสูตรมากมายหลายวิธี (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550) ได้แก่

การฝึกอบรมหลักสูตร การคิดลึบมิติ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) การคิดเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Thinking) การคิดเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Thinking) การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การคิดเชิงประยุกต์ (Applicative Thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การคิดเชิงสังเคราะห์ (Synthesis-Type Thinking) การคิดเชิงอนาคต (Futuristic Thinking) การคิดเชิงบูรณาการ (Integraive Thinking) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เป็นต้น

การฝึกอบรมหลักสูตรเชิงประยุกต์ด้านการคิด เช่น การพัฒนาเทคนิคการเพื่อการบริหาร ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม การพัฒนาเทคนิคการคิดเพื่อสร้างนวัตกรรม การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การมองภาพองค์รวม เป็นต้น

การฝึกอบรมหลักสูตรการบริหาร เช่น การบริหารเวลา การบริหารทีมงาน การบริหารความขัดแย้ง การบริหารการประชุม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารความรู้และควบคุมงานอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) การวางแผนและจัดระบบงาน และการบริหารโครงการ เป็นต้น

การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการสื่อสาร ด้านการขาย และการบริการ ด้านการพัฒนาผู้บริหารและภาวะผู้นำ การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร การเสริมสร้างภาวะผู้นำ บทบาทของนักบริหารกับการจัดการสมัยใหม่ ผู้บริหารกับจริยธรรมทางธุรกิจ เทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านจิตวิทยาและการพัฒนาตัวเอง การคิดเชิงบวก การพัฒนาภาวะทางอารมณ์ เทคนิคการทำงานอย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ การสร้างลักษณะนิสัยแห่งความสำเร็จ และการพัฒนาบุคลิกภาพ เป็นต้น

2. การพัฒนา (Development)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 779) ให้ความหมายคำว่า พัฒนา หมายถึง ความเจริญ ทำให้เจริญ การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางดี

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 1-18) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า แม้ว่าการสรรหาและคัดเลือกที่ดีจะทำให้องค์กรได้คนดีคนเก่งเข้ามาทำงานในองค์กรแล้วก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไปเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์กรจะเปลี่ยนไปทำให้ต้องใช้วิธีการ เครื่องจักรอุปกรณ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ทั้งนี้วิธีการ เครื่องจักรอุปกรณ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพและความชำนาญในงานสูงขึ้น ทำให้ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่เคยมีอยู่เดิมไม่อาจนำมาใช้กับการทำงานประเภทใหม่ ๆ ได้ต่อไป บุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพโดยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับการทำงานในลักษณะใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และให้การศึกษา (Education) หน้าที่เหล่านี้เป็นงานในหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่ง

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 1-27) ได้อธิบายถึงหลักการพัฒนาว่า เป็นภาระหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องให้การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge workers) ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสม รวมทั้งพัฒนาสิ่งจูงใจบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่จะส่งเสริมสมรรถนะ คุณธรรม และผลงานของบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในส่วนของบุคลากรในฝ่ายบริหารนั้นจะต้องพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทางด้านการจัดการสมัยใหม่ (Modern management) อีกด้วย

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549: 1-35,1-39) เห็นว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่องค์กรสำหรับการดำเนินงานในอนาคต โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในเชิงลึกได้เรียนรู้ในหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ ทางด้านการบริหารจัดการ ฯลฯ โดยทั่วไปแล้ว มักจะทำการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะมอบหมายให้รับผิดชอบงาน เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถพร้อมที่จะเข้าไปรับผิดชอบงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในระดับที่สูงขึ้น มีสมรรถนะในการทำงานสูงขึ้น งานมีความยุ่งยากและ

ความซับซ้อนเพิ่มสูงขึ้น ตามปกติมักจะกระทำก่อนแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการช่วยให้องค์กรแน่ใจว่า องค์กรจะมีบุคคลที่มีความสามารถพิเศษตามที่องค์กรต้องการในอนาคตเพียงพอ

R. Wayne Pace (อ้างใน กุลธนและเสนห์: 151) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีขอบข่ายรวมถึงการพัฒนาบุคคล (Individual Development) รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป รวมทั้งการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development)

ปภาวดี และ กิ่งพร (2531:98-102) (อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์ 2549: 4-17) เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการด้วยกัน คือ 1. การฝึกอบรม 2. การศึกษา และ 3. การพัฒนา

ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิตติ (2549: 5-31) อธิบายว่า การพัฒนาผู้บริหารเป็นการสร้างผู้บริหารจากภายในเพื่อให้สามารถนำพาองค์กรสู่ความสัมฤทธิ์ผลตามกลยุทธ์และมุ่งสู่วิสัยทัศน์ องค์กรจึงควรพิจารณาความแข็งแกร่งภายในและกำหนดความต้องการในการพัฒนา เพื่อสามารถพัฒนาผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม องค์กรสามารถพัฒนาผู้บริหารโดยใช้กลยุทธ์ ใคร อะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และ เพราะเหตุใด และสามารถดำเนินการพัฒนาได้ 4 วิธี ได้แก่ การพัฒนาโดยการศึกษา (Formal Education) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experiences) การประเมิน (Assessment) และการพัฒนาโดยผ่านทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relationship) ส่วนการพัฒนาอาชีพคือการดำเนินการของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าของตนเองในองค์กร ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในอาชีพการพัฒนาอาชีพเป็นไปตามลำดับขั้น 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นสำรวจ (Exploration Stage) ขั้นสร้างตัว (Establishment Stage) ขั้นรักษาสถานะ (Maintenance Stage) และขั้นถดถอย (Disengagement Stage) สำหรับการพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เป็นแผนที่บุคลากรจัดทำขึ้นเพื่อกำหนดความต้องการในการพัฒนาและดำเนินการต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ความสนับสนุนและติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาตามแผน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-22) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาผู้บริหารที่ดีว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง โดยสามารถพัฒนาผู้บริหารตามแนวทางและวิธีการต่าง ๆ เช่น

1. การพัฒนาตามระบบองค์การ

- 1.1 การวางแผนการพัฒนาผู้บริหาร โดยภาพรวม
- 1.2 ให้การศึกษาโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง
- 1.3 สร้างระบบการพัฒนา โดยการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น
- 1.4 การติดตามประเมินผล

2. การพัฒนาตนเอง โดยภาวะผู้นำจะสามารถพัฒนาได้จากความรับผิดชอบในการเรียนรู้ตนเอง เป็นการสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง Bennis (2003) ได้กล่าวว่า การเป็นนายในบริบทการทำงานของตนเอง ผู้นำจะต้องกล้าแสดงออกด้วยตนเอง ฟังความคิดเห็นความรู้สึกตนเอง เรียนรู้จากที่เลี้ยงที่เหมาะสม และ จดจ่ออยู่กับวิสัยทัศน์

Bennis เชื่อว่าผู้นำที่แท้จริงจะไม่ยอมให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง แต่เลือกที่จะแปรเปลี่ยนตนเอง บุคคลต้องรู้จักตนเองและทำให้ชีวิตตนเองบรรลุศักยภาพแห่งการเป็นผู้นำอย่างเต็มที่ นั่นคือ การรู้จักตนเอง (Self Knowledge) และการสร้างตนเอง (Self Invention) ซึ่งส่วนประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำ ควรมีดังนี้

- 2.1 ผู้นำจะต้องรู้ชัดว่าตนเองต้องการอะไร และยืนหยัดตามวิสัยทัศน์นำทาง
- 2.2 ความรู้สึกอันแรงกล้า ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นมีพลังและแรงบันดาลใจด้วยการสื่อความรู้สึกอันแรงกล้าออกไป
- 2.3 ความซื่อตรง ยอมรับจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเองอย่างตรงไปตรงมา รู้จักตนเอง แล้วจึง “สร้างตนเอง” ความซื่อตรงเป็นรากฐานของความเชื่อถือ ไว้วางใจ
- 2.4 ความอยากรู้อยากเห็นและความกล้าหาญ ผู้นำต้องสงสัยในทุก ๆ สิ่ง และเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง และความผิดพลาดซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-46) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคคลโดยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งหมายรวมถึง การพัฒนาโดยการศึกษา (Education) การพัฒนาโดยการพัฒนาอาชีพ (Career) การพัฒนาโดยการให้อำนาจ (Empowerment) การพัฒนาโดยใช้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการพัฒนาโดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

อำพล จินดาวัฒนะ (2539: 8-14) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถสากล (Global Competence) ไว้ว่า คนในยุคปัจจุบันจะต้องมีขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 9 ประการ ดังนี้

- 1) มีความสามารถด้านการใช้ภาษา (Language Competence) จะต้องมีความสามารถในการใช้ภาษาสื่อสาร โดยใช้ให้เป็นและใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาส โดยใช้ได้ในภาษาอังกฤษ ญี่ปุ่น และจีนกลาง
- 2) มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Competence) เนื่องจากเป็นยุคของสารสนเทศจำเป็นที่จะมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้เป็น
- 3) ต้องเป็นคนที่มีการศึกษา (Educated person) จะต้องเป็นคนที่ได้รับการพัฒนาแล้วทางการศึกษา โดยไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการศึกษาในสถาบันการศึกษาเท่านั้น แต่หมายถึงความถึงผู้ที่ศึกษาด้วยตนเองจากการเรียนรู้
- 4) มีความสามารถในทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก (Generalist and specialist) ต้องมีความเข้าใจเชื่อมโยงในระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม โดยไม่รู้เฉพาะด้านแต่เพียงอย่างเดียว
- 5) มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning)
- 6) มีทักษะในการบริหารจัดการ (Managerial skill) โดยไม่จำเป็นเฉพาะจะต้องเป็นผู้บริหารเท่านั้น เพื่อจะทำ ให้งานเกิดประสิทธิภาพและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและตนเองได้เป็นอย่างดี
- 7) มีค่านิยมร่วมกัน (Share value) คือ การไม่ลืมนวัตกรรมประเพณีของไทยเคารพกติกาของสังคม เลือกลงและรู้จักเอกลักษณ์ที่เหมาะสมของสังคมไทย
- 8) ต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) โดยเป็นผู้นำทางปัญญามากกว่าการใช้อำนาจสั่งการ
- 9) มีพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างที่ดีในสังคม (Model behavior) มีแบบแผนที่ดีในการดำเนินชีวิตถูกต้อง เป็นตัวอย่างที่ดี เช่น การสวมหมวกนิรภัย

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 159-162) จะพัฒนาทีมงานได้อย่างไร ใน“องค์การสมัยใหม่” ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาทีมงานกระทำได้ 3 ยุทธวิธี ได้แก่ ยุทธวิธีสร้างทีมงาน ยุทธวิธีบริหารทีมงาน และยุทธวิธีธำรงรักษาทีมงาน กล่าวคือ

1. ยุทธวิธีสร้างทีมงาน มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

- 1.1 กำหนดเป้าหมาย ให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน
- 1.2 กระจายความรับผิดชอบ แบ่งหน้าที่งานกันทำ
- 1.3 มอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจน
- 1.4 มีบรรยากาศเกื้อหนุน เปิดเผย จริงใจต่อกัน
- 1.5 คำจูง สนับสนุน พัฒนาทีมงาน

2. ยุทธวิธีบริหารทีมงาน มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

- 2.1 วางแผนให้แจ่มชัด
- 2.2 ปฏิบัติให้ตรงกรอบ
- 2.3 ตรวจสอบให้อุ่นใจ
- 2.4 เข้าแก้ไขให้ได้ผล
- 2.5 กระตือรือร้นสร้างนวัตกรรมใหม่

3. ยุทธวิธีธำรงรักษาทีมงาน มี 5 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

- 3.1 สื่อสารประทับใจ
- 3.2 ผูกมิตรประทับใจ
- 3.3 สำเร็จได้เพราะความร่วมมือ
- 3.4 ต่างยึดถือหลักการปรับปรุง
- 3.5 มุ่งสู่ความสำเร็จของเรา

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 171-173) พัฒนาผู้บริหารสู่การบริหารจัดการที่ดีได้อย่างไร ใน“องค์การสมัยใหม่” ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารสู่การบริหารจัดการที่ดีด้วยกระบวนการ 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. เป็นนักปฏิบัติเชิงรุก
2. เป็นนักปฏิบัติเชิงกลยุทธ์
3. เป็นนักปฏิบัติเชิงมุ่งเน้น
4. เป็นนักปฏิบัติเชิงสำเร็จร่วมกัน

5. เป็นนักปฏิบัติเชิงปฏิสัมพันธ์
6. เป็นนักปฏิบัติเชิงทีมงาน
7. เป็นนักปฏิบัติเชิงฝึกฝน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 205-210) “องค์การสมัยใหม่” ได้อธิบายไว้ว่า องค์การสมัยใหม่ด้านพนักงาน : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประเด็นสำคัญว่าการบริหารองค์การสมัยใหม่จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้อง ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ กล่าวคือ 1) องค์การจะต้องเล็กกลง (SMALL) 2) องค์การจะต้องมีความสุข (SMILE) 3) องค์การจะต้องมีความเฉลียวฉลาด (SMART) 4) องค์การจะต้องมีความราบรื่น (SMOOTH) และ 5) องค์การจะต้องมีความง่ายดาย (SIMPLIFY)

ผู้บริหารจะพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่พึงประสงค์ได้อย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับปัจเจกมนุษย์ และมนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งการพัฒนาและการเรียนรู้ ชาดิชาย ณ เชียงใหม่ ได้เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการทำให้คนมีทางเลือกในชีวิตระดับความเป็นอยู่ที่ดีมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การสร้างความสามารถของคน และการส่งเสริมให้คนใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในการทำงานและสันตนาการเพื่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดี จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 4 ประการ คือ ความเท่าเทียม (equity) ความยั่งยืน (sustainability) ผลผลิตภาพ (productivity) และการเพิ่มพลังศักยภาพ (empowerment)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งด้านเจตคติ (affective domain) ทักษะ (psychomotor domain) และ ความรู้ (cognitive domain) ให้สอดคล้องกับองค์การในปัจจุบันและอนาคต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์ก็คือ การพัฒนาความคิด ความเชื่อ ทศนคติ ไปในทางที่ถูกต้องควรจะเป็น พัฒนาความรู้ให้ถูกต้องทันสมัย พัฒนาทักษะให้ทำได้ทำเป็นในยุคปัจจุบันและอนาคต มุ่งแนวคิดที่ว่าต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ เก่ง ดี มีสุข และสันติภาพ ให้เกิดขึ้นในองค์การและสังคมโลกต่อไป

อรัญ โสคติพันธุ์ (2550) ได้อธิบายเรื่อง แนวทางการจัดทำระบบประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาว่า เป็นแนวทางการลดช่องว่างระหว่างระดับความชำนาญที่เป็นอยู่ไปสู่มาตรฐานของ

ตำแหน่งงาน มีแนวทางการพัฒนารวม 3 แนว คือพัฒนาด้วยการอบรม พัฒนาด้วยตนเอง และพัฒนา โดยผู้บังคับบัญชา เช่น การเข้ารับการศึกษาค่อยเนื่อง (Continuing Education) การถ่ายทอดสรุปโดย ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Briefing) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติจริง (On the Job Training) การมอบหมายงานหรือ โครงการ (Assignment) การให้ศึกษางานด้วยตนเอง (Self-Directed Study) และ การฝึกอบรม/สัมมนา (Workshop, Class, Traing, Seminar)

การพัฒนา (Development) หมายถึง การวางแผนพัฒนาบุคคล การสอนงาน พัฒนาทีมงาน พัฒนาสายอาชีพ พัฒนาระบบงานโดยการออกแบบโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ การ ออกแบบระบบงาน และระบบการจัดการ

การพัฒนาสามารถพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การสื่อสาร อย่างสร้างสรรค์และสัมฤทธิ์ผล เทคนิคการนำเสนอ การพูดในที่สาธารณะ กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การสร้างจิตสำนึกในการบริการ ซึ่งประกอบด้วย จิตสำนึกในงานบริการ หลักมนุษยสัมพันธ์ในงาน บริการ การพัฒนาระดับผู้ให้บริการ ความสำคัญของการพึงพอใจต่องานบริการ การบริหาร ประสิทธิภาพลูกค้า การจัดการกับนาที่ระทึกใจ การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) การพัฒนา ผู้บริหารและภาวะผู้นำ ประกอบด้วย บทบาทผู้บริหารในองค์กรยุคใหม่ รูปแบบการบริหารองค์กรใน ยุคใหม่ กระบวนการบริหารงานในองค์กร การบริหารตนเองอย่างสมดุล การพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่ง ประกอบด้วย กลยุทธ์การต้อนรับและบริการที่ประทับใจ การพัฒนาบุคลิกภาพและมารยาทในการ บริการ การสื่อสารเพื่องานบริการ มาตรฐานงานบริการที่เป็นเอกลักษณ์ การแก้ปัญหาและอุปสรรคใน งานบริการ เป็นต้น (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2550)

โดยสรุปแล้ว การพัฒนาจึงเป็นการมุ่งที่จะพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานจากเดิม ไปสู่ความเจริญเพื่อความก้าวหน้า สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เป็นกลวิธีที่ทำให้ บุคลากรขององค์กรมีคุณภาพและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ถ้าบุคลากรมี คุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว ย่อมส่งผลดี มีผลงานที่ดีทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ได้ใน ที่สุด

3. การศึกษา (Education)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-46) อธิบายว่า “การศึกษา” เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้การศึกษาทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่จะต้องสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้อันจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด

วิธีการและเทคนิคการศึกษา มีหลายวิธีที่สามารถเลือกใช้ได้ เช่น

1. การศึกษาในระบบ (Formal education) เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีชั้นเรียน มีการประเมินผล และที่สำคัญก็คือ การมีสถาบันหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเรียนการสอน
2. การศึกษานอกระบบ (Non-formal education) เป็นการศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุ และวิชาที่จะต้องศึกษา ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การศึกษาระบบทางไกล เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีผู้สอนก็ได้ในบางครั้ง
3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal education) เป็นการศึกษาที่เกิดจากความสนใจจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ซึ่งเราสามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวได้ตลอดเวลา เช่น โดยการอ่านหนังสือพิมพ์ การฟังวิทยุกระจายเสียง การชมรายการวิทยุโทรทัศน์ การสนทนากับเพื่อน การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ปรากฏขึ้นในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

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

กระบวนการในการเรียนรู้โดยยึดหลักสมรรถนะ (สุรพงศ์ มาลี 2549: 14-40) ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและขีดความสามารถสำหรับการทำงานในอนาคตนั้น มักจะเป็นเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงมักจะเริ่มต้นด้วย

- (1) การกำหนด “ผลลัพธ์ (Outcomes)” ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่ง หรือมีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบจะต้องบรรลุ
- (2) ระบุว่าผลลัพธ์ในข้อ (1) นั้น เกิดจากผลผลิตใด (Output) และเมื่อทราบว่ามีผลผลิตใดที่ต้องผลิตขึ้นมาแล้ว
- (3) พิจารณาว่าพฤติกรรมการทำงานชนิดใดที่จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว
- (4) ระบุสมรรถนะจากพฤติกรรมในข้อ (3) และใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือวิธีการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อพัฒนาให้ตนเองมีสมรรถนะตามที่ระบุไว้

Donald Shandler ได้เสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Learning) ไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (2) การสร้างตัวแบบกรอบสมรรถนะ (3) การออกแบบหลักสูตร (4) การดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร และ (5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้

การศึกษาโดยยึดสมรรถนะ (Education) หมายถึง การเรียนรู้เป็นการพัฒนาในระยะยาวเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาจนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์ผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง

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

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้าง ๆ ทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ในองค์รวมทั้งกายและใจโดยครอบคลุมการพัฒนาทั้ง

ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะที่สำคัญ คือ 1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) 2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) และ 3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาโรคขององค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร 3 อย่างคือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง โรคทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาองค์กรเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญได้แก่ 1) การฝึกอบรมเข้าทำงาน (in-service training) และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (prepromotional training) การฝึกอบรมที่กระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตร (off the job training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (on the job training = OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วยการสอนงาน (job instruction) การให้คำปรึกษา (coaching) การหมุนเวียนงาน (job rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (special assignment) การรักษาราชการแทน (acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (working groups) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองเป็นไปตามธรรมชาติ หรือตามปกติ วิตยจากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาดด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

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

นอกจากนี้ เสน่ห์ จุ้ยโต ยังให้ทัศนะถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พึงประสงค์สามารถกระทำได้ 2 แนวทางที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาตามทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ และการพัฒนาด้วยกระบวนการเอไอซี กล่าวคือ

1. การพัฒนาตามทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ตามหลักการที่ว่า “สร้างความรักและศรัทธา เห็นคุณค่าการเรียนรู้ เปิดประตูธรรมชาติ มุ่งมาดและ มั่นคง ดำรงรักษามิตรจิต ชีวิตที่สมดุล” ซึ่งการปฏิบัติการเรียนรู้แนวใหม่มี 5 ทฤษฎี ได้แก่

- 1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- 1.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- 1.4 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศิลปะ ดนตรี กีฬา
- 1.5 ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อฝึกฝนกาย วาจา ใจ

2. การพัฒนาด้วยกระบวนการเอไอซี (Appreciation Intluence Control) AIC เป็น ทฤษฎีและวิธีการบริหารที่พัฒนาขึ้นมาใหม่เพื่อใช้งานพัฒนาที่มีความยุ่งยากสลับซับซ้อน เช่น พัฒนา คน การประสานงาน โดยมีความเชื่อใน 3 ประการ คือ 1) เชื่อในเรื่องแห่งความเป็นจริงมากกว่าความมี เหตุผล 2) เชื่อในเรื่องการเรียนรู้มากกว่าความรู้ และ 3) เชื่อในเรื่องการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์เกิด จากการปฏิบัติการร่วมกัน AIC มี 3 ขั้นตอน คือ

- 2.1 ช่วยซาบซึ้งคุณค่า (Appreciation) ให้ทุกคนได้พูดถึงระบบความคิดหรือ จินตนาการของแต่ละคนว่าอยากเห็นสิ่งที่ตั้งมอะอะไรเกิดขึ้น
- 2.2 ช่วยปฏิสัมพันธ์หรืออิทธิพลระหว่างกัน (Influence) เป็นการทำงาน ร่วมกันภายใต้ข้อจำกัดที่จะทำให้อิทธิพลต่อกันไปสู่การสร้างสรรค์
- 2.3 ช่วยควบคุมไปสู่การกระทำ (Control) เป็นการลงมือปฏิบัติติดตามผล โดย มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตลอดเวลา

จุดเน้น AIC มี 4 ประการ คือ เน้นความเป็นกระบวนการ เน้นการรวมพลังเข้าด้วยกัน เน้นการคิดสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย และเน้นเรื่องอนาคตมากกว่าอดีต โดยสรุป เอไอซี (AIC) จึง เป็นกระบวนการรวมพลังสร้างอนาคต เป็นระบบการสร้างทีมโดยอาศัยบทเรียนและประสบการณ์จาก ที่อื่นมาผสมกัน เพื่อให้คนมองไปในอนาคต เป็นวิธีการกระตุ้นให้คนช่วยทำงานโดยเอาคนมาอยู่ ด้วยกันจากที่อื่นมาอยู่ด้วยกันมองอนาคตด้วยกัน หากจุดร่วมแล้วแบ่งงานกันทำ เป็นศิลปะของการ พัฒนา เน้นการคิดหาวิธีการให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา เป็น ศิลปะของการจัดการผสมผสานการมีส่วนร่วม เป็นเรื่องของการบริหาร การวางแผนและการวางอนาคต ดังนั้น จึงต้องรู้ว่าปัจจุบันเป็นอย่างไร แล้วอยากให้อนาคตเป็นอย่างไร ด้วยการหาวิธีการและคำตอบ หรือเรียกว่า สานฝัน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะ (Competency) หรือ สมรรถภาพ

พัชฌม เทียนศรี (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา และประธานกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี จำนวน 201 คน ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน (2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่า ไม่แตกต่างกัน และ (3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรม หรือมีธรรมภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

จักรพรรดิ จิตมณี (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยในการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยมีกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งดำรงตำแหน่งในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 118 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะที่พึงประสงค์มากที่สุด โดยมีสมรรถนะด้านวิชาการและด้านบริหารงานบุคคลระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะด้านงบประมาณ และด้านบริหารทั่วไป อยู่ในระดับมาก (2) สมรรถนะที่พึงประสงค์ในการบริหารจัดการของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษาและการดำรงตำแหน่งเดิมพบว่า ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นสมรรถนะด้านวิชาการ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิปริญญาเอก และปริญญาตรีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะที่พึงประสงค์ได้แก่ การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานธุรการและการบริหารทั่วไป การจัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการ และการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชนตามลำดับ

ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีประชากรคือ เกษตรอำเภอในพื้นที่ 76 จังหวัด ที่มีอายุการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ 3 ปีขึ้นไป สุ่มตัวอย่างมาจำนวน 243 คน ผลการวิจัยพบว่า เกษตรอำเภอเกือบทั้งหมดเป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 52 ปี ส่วนใหญ่สมรสแล้วและจบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาส่งเสริมการเกษตร เกษตรอำเภอมีอายุราชการเฉลี่ย 29.10 ปี ทั้งหมดดำรงตำแหน่งระดับ 7 มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอเฉลี่ย 7.35 ปี เกษตรอำเภอได้รับเงินเดือนเฉลี่ยเดือนละ 31,168.54 บาท ส่วนใหญ่ไม่เคยไปฝึกอบรม/ดูงานต่างประเทศ เกษตรอำเภอทุกคนมีงานที่นอกเหนือจากภารกิจหลัก ประกอบด้วยงานการเลือกตั้ง การป้องกัน/ปราบปรามยาเสพติด การแก้ไขปัญหาความยากจน การสำรวจข้อมูลทางสถิติ อำเภอเคลื่อนที่ การสำรวจข้อมูล จปฐ. หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และงานโครงการของผู้ว่า CEO โดยมีสัดส่วนเวลาที่ใช้โดยเฉลี่ยร้อยละ 10.97 ถึง 30.59 ของเวลาทั้งหมด ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ.2546-2548) เกษตรอำเภอทุกคนเคยได้รับการพัฒนาโดยวิธีฝึกอบรม/สัมมนา สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะบริหาร 3) สมรรถนะที่ประจำสายงานซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายประเด็น ได้แก่ 1) ด้านองค์ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร 2) ด้านการพัฒนาคุณภาพแบบองค์รวม 3) ด้านการประสานความร่วมมือจากองค์กรทั้งภายในและภายนอก 4) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา 6) ด้านการบริหารงานพัฒนาระบบ 7) ด้านทักษะในการสื่อสารเพื่อประสานความร่วมมือ 8) ด้านการส่งเสริมการสร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์เกษตร 9) ด้านการบูรณาการเครือข่าย 10) ด้านการพัฒนาการบริการ พบว่า สมรรถนะทุกด้านมีความจำเป็นในระดับมาก ปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่า เกษตรอำเภอมีปัญหาเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ รวม 36 ประเด็น เช่น ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาการเกษตรอย่างต่อเนื่องเป็นต้น และมีข้อเสนอแนะว่า ผู้ที่จะดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ ควรมีสมรรถนะเพิ่มเติมอีก 11 ประเด็น เช่น ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความซื่อสัตย์ และความรู้ความชำนาญ เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค.ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยกำหนดระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. ขอบเขตการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของประชากรจากข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก.พ.อ. ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ข้าราชการ สาย ข. และ ค. ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 จำนวนรวมทั้งสิ้น 971 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 278 คน และโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายคำนวณอัตราส่วนร้อยละของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน

ตารางที่ 3.1 แสดงที่มาและจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (เฉพาะวิทยาเขตบางเขน)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
1	สำนักงานอธิการบดี *	189	54
2	คณะเกษตร	31	9
3	คณะบริหารธุรกิจ	8	2
4	คณะประมง	31	9
5	คณะมนุษยศาสตร์	13	4
6	คณะวนศาสตร์	24	7
7	คณะวิทยาศาสตร์	51	15
8	คณะวิศวกรรมศาสตร์	71	20
9	คณะศึกษาศาสตร์	37	10
	- คณะศึกษาศาสตร์	34	9
	- โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	3	1
10	คณะเศรษฐศาสตร์	11	3
11	คณะสังคมศาสตร์	18	5
12	คณะสัตวแพทยศาสตร์	79	23
13	คณะอุตสาหกรรมเกษตร	24	7
14	บัณฑิตวิทยาลัย	16	5
15	สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตร	17	5
16	สถาบันคั้นคว่ำและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร	72	21
17	สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่ง ม.ก.	41	12
18	สำนักทะเบียนและประมวลผล	19	5
19	สำนักบริการคอมพิวเตอร์	38	11
20	สำนักพิพิธภัณฑ์และวัฒนธรรมการเกษตร	3	1

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
21	สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม	23	7
22	สำนักหอสมุด	55	16
23	สถาบันคั่นคว้าและพัฒนาาระบบนิเวศเกษตร	25	7
24	สถาบันสุวรรณวาทกสิกิจเพื่อการคั่นคว้าและพัฒนาปศุสัตว์	27	8
25	สถาบันอินทรีย์จันทรสถิตย์เพื่อการคั่นคว้าและพัฒนาด้านพืชศาสตร์	40	11
26	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	3	1
27	สถาบันภาษาศาสตร์และวัฒนธรรมศึกษาราชนครินทร์	1	0
28	ศูนย์นานาชาติสิรินธรเพื่อการวิจัยพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี	1	0
29	วิทยาลัยสิ่งแวดล้อม	1	0
30	คณะเทคนิคการสัตวแพทย์	1	0
31	สำนักประกันคุณภาพ	1	0
	รวม	971	278

ที่มา : งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ข้อมูล ณ วันที่ 30/11/2550

ตารางที่ 3.2 แสดงที่มาและจำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (เฉพาะสำนักงานอธิการบดี)

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
1	สำนักงานอธิการบดี *	189	54
	1. สำนักงานอธิการบดี	7	2
	2. กองกลาง	16	5
	3. กองการเจ้าหน้าที่	24	7
	4. กองกิจการนิสิต	28	8
	5. กองคลัง	40	12

ลำดับที่	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวน ตัวอย่าง
	6. กองบริการการศึกษา	6	2
	7. กองแผนงาน	20	6
	8. กองยานพาหนะ อาคารและสถานที่	22	6
	9. กองวิเทศสัมพันธ์	5	1
	10. สำนักการกีฬา	4	1
	11. สถานพยาบาล	5	1
	12. สำนักงานกฎหมาย	1	0
	13. สำนักงานทรัพย์สิน	3	1
	14. สำนักงานบริการวิชาการ	4	1
	15. สำนักงานตรวจสอบภายใน	4	1
	รวม	189	54

ที่มา : งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ข้อมูล ณ วันที่ 30/11/2550

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการศึกษาและวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง 1) เพศ 2) คุณวุฒิ 3) ตำแหน่งงาน 4) อายุราชการ และ 5) สังกัดหน่วยงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และ การพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา โดยคำถามจะ

แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่านำหน้าออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มาก
- 3 หมายถึง ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยที่สุด

ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่างๆ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เรียงลำดับความสำคัญ และแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire)

2.2 ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัย โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะในเรื่อง 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และศึกษา งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาสมรรถนะในเรื่อง 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษาคครอบคลุมถึงวิธีการและเทคนิค เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

2.2.2 สรุปรอบแนวคิดขอบเขตการวิจัยและวัตถุประสงค์ เพื่อแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2.2.3 สร้างแบบสอบถามโดยการนำประเด็นที่ได้จากการศึกษา ทบทวนวรรณกรรมไปจัดหมวดหมู่แล้วสร้างเป็นคำถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด ปรับแก้ไขให้มีความถูกต้อง กระชับ และตรงประเด็น

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาชั้นคว่ำอิสระ ตรวจสอบแก้ไข และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารจัดการที่มีความเชี่ยวชาญในงานวิจัย จำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องของภาษา และความเหมาะสมของแบบสอบถาม แล้ววิเคราะห์คำนวณหาค่า IOC จากคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน ให้ได้ค่า IOC ตามเกณฑ์ที่กำหนดในคำถามแต่ละข้อ ๆ ทั้งหมด (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิแสดงไว้ในภาคผนวก)

2.2.5 ดำเนินการติดต่อขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาในการจะปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ได้รับการพิจารณาตรวจสอบ แนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จากนั้นจึงจัดการปรับปรุงแก้ไขตามแนวทางที่ได้รับข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้แบบสอบถามอ่านแล้วเข้าใจถูกต้องตรงกันและสามารถนำไปใช้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์

2.2.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในสังกัดมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน จำนวน 30 คน (Pre-test) เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) แล้วประมวลผลเพื่อให้ได้ค่าไม่ต่ำกว่าตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดก่อนที่จะนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวนคำถามเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้
 1. สมรรถนะหลัก (Core Competency)
 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)
2. ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ
 1. การฝึกอบรม
 2. การพัฒนา
 3. การศึกษา

ผู้ศึกษาเมื่อได้ทำการทดสอบค่าความเที่ยง (Validity) ปรับปรุงและทดสอบ Pre-test แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) คำนวณจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha) ได้ค่าเท่ากับ 0.838

2.2.7 ปรับปรุงรูปแบบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ให้เหมาะสมขั้นสุดท้าย

เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

3. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีรูปแบบการศึกษาและวิธีการศึกษาเป็นการศึกษาค้นคว้าอิสระ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) มีขอบเขตการวิจัยที่มุ่งศึกษาถึง

1. ด้านการพัฒนาประเภทสมรรถนะ เช่น 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)
- 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพ
2. ด้านวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ เช่น 1) การฝึกอบรม วิธีและเทคนิค 2) การพัฒนา วิธีการและเทคนิค 3) การศึกษา วิธีการและเทคนิค รวมถึงข้อเสนอแนะจากกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน สังกัดสำนักงานอธิการบดี คณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานเทียบเท่าเฉพาะวิทยาเขตบางเขน ประชากร จำนวนรวมทั้งสิ้น 971 คน กลุ่มตัวอย่างจะใช้หลักการคำนวณตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 278 คน และใช้วิธีเลือกร้อยละของแต่ละหน่วยงานย่อยตามจำนวนประชากรดังกล่าว คือ ข้าราชการสาย ข. และ สาย ค. คือ ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก.พ.อ. ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 และเนื่องจากตำแหน่งและคุณลักษณะงานของตำแหน่งมีความหลากหลายและแตกต่างกันอยู่จำนวนมาก จึงทำการ โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่ายเฉพาะบางตำแหน่งของข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในข่ายตำแหน่งดังต่อไปนี้

ข้าราชการ สาย ข. และ ค. (ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ)

(1) ตำแหน่งประเภททั่วไป

1. กลุ่มปฏิบัติการระดับต้น

- 1.1 สายงานผู้ปฏิบัติงานบริหาร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
- 1.2 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ช่างภาพ ช่างพิมพ์ ช่างศิลป์

ช่างเขียนแบบ ช่างเครื่องยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างเทคนิค ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร ผู้ปฏิบัติงานสัตวบาล ผู้ปฏิบัติงานประมง ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด และผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์

1.3 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม ผู้ปฏิบัติงานเภสัชกรรม ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้ปฏิบัติงานโภชนาการ ผู้ปฏิบัติงานรังสีเทคนิค

2. กลุ่มปฏิบัติการระดับกลาง

2.1 กลุ่มสายงานบรรจุมูลนิธิเฉพาะทาง ได้แก่ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการช่างศิลป์ นักตรวจสอบภายใน

2.2 สายงานที่ปฏิบัติงานด้านทั่วไป ได้แก่ นักประชาสัมพันธ์

(2) ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ

2.3 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ นักกายภาพบำบัด ทันตแพทย์ พยาบาล แพทย์ สัตวแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ เภสัชกร วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา สถาปนิก นักรังสีการแพทย์ วิศวกรโลหการ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรการเกษตร

(3) ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.4 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ นักวิชาการศึกษานักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเกษตร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการโภชนาการ นักจิตวิทยา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา บรรณารักษ์ นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่วิจัย นักวิจัย นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ นิติกร บุคลากร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการสถิติ นักพิเศษสัมพันธ์ วิศวกร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 นำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดอยู่ในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน เสนอต่อผู้บริหารระดับหัวหน้าสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก

สถาบัน เลขาธิการคณะ สำนัก สถาบัน พร้อมส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่ได้รับการสุ่มตามจำนวนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ

4.2 ติดต่อประสานงานทั้งทางโทรศัพท์ และไปติดต่อด้วยตนเองเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง แล้วติดตามเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ตามระยะเวลาแผนงานที่กำหนดไว้

4.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับ กลับคืนมาทุกชุด เพื่อเตรียมวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามที่ได้รับต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC เพื่อคำนวณค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความแปรปรวน สำหรับอธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นต่าง ๆ และการประมวลผล ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง 1) เพศ 2) คุณวุฒิ 3) ตำแหน่งงาน 4) อายุราชการ และ 5) สังกัดหน่วยงาน ตรวจสอบรายการ (Check List) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) เป็นสถิติอธิบายข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ในส่วนของระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ โดยการหาค่าค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการพัฒนาสมรรถนะโดยมีเกณฑ์พิจารณา ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 1.50	หมายถึงมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยที่สุด
1.51 – 2.50	หมายถึงมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
2.51 – 3.50	หมายถึงมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
3.51 – 4.50	หมายถึงมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
4.51 – 5.00	หมายถึงมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด

ในส่วนองวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่างๆ จะวิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

5.3 การเปรียบเทียบวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) หรือ T-test ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Procedure) และหาค่าความสัมพันธ์ Chi-Square

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาขอแนะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ซึ่งได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ชาย	53	19.1
หญิง	225	80.9
รวม	278	100.0

จากตารางที่ 4.1 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามเพศ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.9 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชาย มีเพียงร้อยละ 19.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคุณวุฒิ

คุณวุฒิ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	18	6.5
ปริญญาตรี	169	60.8
ปริญญาโท	87	31.3
ปริญญาเอก	4	1.4
รวม	278	100.0

จากตารางที่ 4.2 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามคุณวุฒิ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.8 รองลงมา มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 31.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 1.4 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ	112	40.3
ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	18	6.5
ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ	148	53.2
รวม	278	100.0

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมาคือตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 40.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 6.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
ต่ำกว่า 10 ปี	28	10.1
ระหว่าง 10 - 20 ปี	89	32.0
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	161	57.9
รวม	278	100.0

จากตารางที่ 4.4 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามอายุราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 57.9 รองลงมาคืออายุราชการระหว่าง 10 - 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 32.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 10.1 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

สังกัดหน่วยงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ(%)
สำนักงานอธิการบดี	71	25.5
คณะ	118	42.4
สำนัก	39	14.0
สถาบัน	48	17.3
ศูนย์หน่วยงานเทียบเท่า/	2	0.7
รวม	278	100.0

จากตารางที่ 4.5 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ สังกัดหน่วยงานคณะ คิดเป็นร้อยละ 42.4 รองลงมาสังกัดหน่วยงานสำนักงานอธิการบดี คิดเป็นร้อยละ 25.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่สังกัดหน่วยงานศูนย์หน่วยงานเทียบเท่า/ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 0.7 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มี ประสิทธิภาพ และวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การ พัฒนา และ 3) การศึกษา

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับ นำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพ

รายการ	ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้					\bar{x}	S.D.
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มากที่สุด		
สมรรถนะหลัก (Core Competency)							
มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายที่วาง และทำทนาย	1 (0.4%)	1 (0.4%)	28 (10.1%)	154 (55.4%)	94 (33.8%)	4.22	0.66
มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการ ของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น	1 (0.4%)	3 (1.1%)	23 (8.3%)	168 (60.4%)	83 (29.9%)	4.18	0.65
มีความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อ สั้งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์	1 (0.4%)	1 (0.4%)	27 (9.7%)	151 (54.3%)	98 (35.3%)	4.24	0.66

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้					\bar{x}	S.D.
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและคุณธรรมโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	1 (0.4%)	26 (9.4%)	152 (54.7%)	99 (35.6%)		4.26	0.63
มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีส่วนร่วมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ			43 (15.5%)	165 (59.4%)	70 (25.2%)	4.10	0.63
ทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร และความสามารถด้านภาษา มีความจำเป็นต่องาน	3 (1.1%)	37 (13.3%)	143 (51.4%)	95 (34.2%)		4.19	0.70
ทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการตัดสินใจมีความจำเป็นต่องาน	3 (1.1%)	21 (7.6%)	125 (45.0%)	129 (46.4%)		4.37	0.67
มีความจำเป็นต้องรู้เทคนิคการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้น	1 (0.4%)	30 (10.8%)	132 (47.5%)	115 (41.4%)		4.30	0.67
						รวม	4.23 0.48
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)							
การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน เพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	1 (0.4%)	46 (16.5%)	169 (60.8%)	62 (22.3%)		4.05	0.63

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้					\bar{x}	S.D.
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด		
มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีการพัฒนาศักยภาพ ความยืดหยุ่น และมีภาวะผู้นำ		5 (1.8%)	105 (37.8%)	139 (50.0%)	29 (10.4%)	3.69	0.68
มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญการบริหารระบบคอมพิวเตอร์		25 (9.0%)	175 (62.9%)	62 (22.3%)	16 (5.8%)	3.25	0.70
มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหาและทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ	8 (2.9%)	62 (22.3%)	139 (50.0%)	59 (21.2%)	10 (3.6%)	3.00	0.83
มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การใช้วิจารณญาณ และความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น		11 (4.0%)	129 (46.4%)	111 (39.9%)	27 (9.7%)	3.55	0.72
มีทักษะในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การควบคุมดูแลงาน และความคิดเชิงกลยุทธ์		22 (7.9%)	137 (49.3%)	99 (35.6%)	20 (7.2%)	3.42	0.74
การปฏิบัติงานจำเป็นคือต้องใช้เทคนิคและความชำนาญเฉพาะที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารหน่วยงาน		10 (3.6%)	74 (26.6%)	145 (52.2%)	49 (17.6%)	3.84	0.75
มีความสามารถปรับตัวได้ และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ		3 (1.1%)	37 (13.3%)	187 (67.3%)	51 (18.3%)	4.03	0.60
						รวม	3.60 0.49
						โดยภาพรวม	3.92 0.43

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาประเภทสมรรถนะ โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

“มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 33.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยและน้อยที่สุดมีน้อยที่สุด โดยมีสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

“มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.9 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยที่สุดมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65

“มีความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.3 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยและน้อยที่สุดมีน้อยที่สุด โดยมีสัดส่วนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.24 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

“มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและคุณธรรมโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.7 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.26 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

“มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีส่วนร่วมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 59.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 25.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลางมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 15.5 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

“ทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร และความสามารถด้านภาษาที่มีความจำเป็นต่องาน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 34.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.19 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

“ทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการตัดสินใจมีความจำเป็นต่องาน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 46.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 45.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

“มีความจำเป็นต้องรู้เทคนิคการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้น” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 41.4 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67

การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.23 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

“การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 60.8 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อย มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.05 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63

“มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีการพัฒนาศักยภาพ ความยืดหยุ่น และมีภาวะผู้นำ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 37.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.69 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68

“มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญการบริหารระบบคอมพิวเตอร์” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 22.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุดมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70

“มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อย คิดเป็นร้อยละ 22.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยที่สุดมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.9 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

“มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การใช้วิจารณญาณ และความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 46.4 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ

39.9 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 4.0 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.55 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

“มีทักษะในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การควบคุมดูแลงาน และความคิดเชิงกลยุทธ์” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 49.3 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มาก คิดเป็นร้อยละ 35.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุดมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 7.2 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

“การปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เทคนิคและความชำนาญเฉพาะที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารหน่วยงาน” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มาก คิดเป็นร้อยละ 52.2 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 26.6 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.6 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

“มีความสามารถปรับตัวได้ และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ” ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มาก คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 18.3 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้น้อยมีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.1 ตามลำดับ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.03 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60

การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา

รายการ	ประเภทสมรรถนะ		รวม
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	
การฝึกอบรม (Training)			
การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	159 (57.2%)	119 (42.8%)	278 (100.0)
การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง	79 (28.4%)	199 (71.6%)	278 (100.0)
ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน และการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ	107 (38.5%)	171 (61.5%)	278 (100.0)
ทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ	208 (74.8%)	70 (25.2%)	278 (100.0)
การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ	172 (61.9%)	106 (38.1%)	278 (100.0)
การใช้เทคนิคและวิธีการบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุม อภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง และการสัมมนา	116 (41.7%)	162 (58.3%)	278 (100.0)
การระดมสมอง การทดลองเรียนงาน การสอนแนะ และการประชุมกลุ่ม	68 (24.5%)	210 (75.5%)	278 (100.0)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	ประเภทสมรรถนะ		รวม
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	
การสร้างสถานการณ์จำลอง การ แสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และ การดูงานนอกสถานที่	65 (23.4%)	213 (76.6%)	278 (100.0)
การพัฒนา (Development)			
การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็น ต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและ อนาคต	176 (63.3%)	102 (36.7%)	278 (100.0)
การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุด แข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุง การพัฒนาองค์การ และการพัฒนา อาชีพ	178 (64.0%)	100 (36.0%)	278 (100.0)
การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้ จากประสบการณ์ในการทำงานจริง	176 (63.3%)	102 (36.7%)	278 (100.0)
การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การ เรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการ ควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับผิดชอบต่อ ความคิดความรู้สึกรับผิดชอบตนเอง	187 (67.3%)	91 (32.7%)	278 (100.0)
การพัฒนาขีดความสามารถ ด้าน การใช้ภาษา การใช้ภาษาสื่อสารการ ใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และอินเทอร์เน็ต	155 (55.8%)	123 (44.2%)	278 (100.0)
การพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการ อย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจ เชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และ การเรียนรู้ตลอดชีวิต	145 (52.2%)	133 (47.8%)	278 (100.0)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	ประเภทสมรรถนะ		รวม
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	
การพัฒนาการบริหารจัดการ โดย ใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพ	159 (57.2%)	119 (42.8%)	278 (100.0)
การพัฒนาสมรรถนะในการ ทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วย ตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การ หมุนเวียนงาน การสอนงาน การ มอบหมายงานหรือ โครงการให้ รับผิดชอบ	125 (45.0%)	153 (55.0%)	278 (100.0)
การศึกษา (Education)			
การศึกษาในระบบ มีหลักสูตร ชัดเจน การเรียนการสอน มีการ ประเมินผล	160 (57.6%)	118 (42.4%)	278 (100.0)
การศึกษานอกระบบ การศึกษา ตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะ ศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง	150 (54.0%)	128 (46.0%)	278 (100.0)
การศึกษาตามอัธยาศัยจาก สภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้ จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ ตลอดเวลา	130 (46.8%)	148 (53.2%)	278 (100.0)
การศึกษาเรียนรู้การสร้างสรรค์ ผลงานตามที่คาดหวัง และการพัฒนา ความรู้ควบคู่คุณธรรม	148 (53.2%)	130 (46.8%)	278 (100.0)
การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบ ต่างๆ	150 (54.0%)	128 (46.0%)	278 (100.0)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	ประเภทสมรรถนะ		รวม
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	
การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการ เรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือ เรียนรู้โดยการกระทำ	129 (46.4%)	149 (53.6%)	278 (100.0)
การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ ในการปฏิบัติงาน	118 (42.4%)	160 (57.6%)	278 (100.0)
การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้น ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมี ความสุขและมีส่วนร่วม	122 (43.9%)	156 (56.1%)	278 (100.0)

จากตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 74.8 รองลงมาคือด้านการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศนคติในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 61.9 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ที่มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 23.4 ตามลำดับ

การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 76.6 รองลงมาคือด้านการระดมสมอง การทดลองเรียนงาน การสอนแนะ และการประชุมกลุ่ม คิดเป็นร้อยละ 75.5 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 25.2 ตามลำดับ

การพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดความรู้สึกรู้สึกตนเอง คิดเป็นร้อยละ 67.3 รองลงมาคือด้านการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาอาชีพ คิดเป็นร้อยละ 64.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 45.0 ตามลำดับ

การพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 55.0 รองลงมาคือด้านการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต คิดเป็นร้อยละ 47.8 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัย และการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดความรู้สึกรู้สึกตนเองมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 32.7 ตามลำดับ

การพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะหลัก ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาคือด้านการการศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ ในสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 54.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงานมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 42.4 ตามลำดับ

การพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 57.6 รองลงมาคือด้านการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 56.1 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้าน

การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผลมีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 42.4 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)

การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ลำดับ 1		ลำดับ 2		ลำดับ 3		ลำดับ 4		ลำดับ 5		รวม	อันดับ
	จำนวน	(x5)	จำนวน	(x4)	จำนวน	(x3)	จำนวน	(x2)	จำนวน	(x1)		
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่น จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกิน มาตรฐาน	102	510	61	244	37	111	33	66	45	45	976	1
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน งานอาชีพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ	52	260	73	292	47	141	49	98	57	57	848	2
บริการที่ดี ความตั้งใจและ ความพยายามในการ ให้บริการประชาชน	47	235	56	224	56	168	67	134	52	52	813	3
จริยธรรม การครองตนและ ประพฤติตนให้เหมาะสม	49	245	50	200	54	162	73	146	52	52	805	4
ความร่วมมือร่วมใจ ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้	28	140	38	152	85	255	56	112	71	71	730	5

จากตารางที่ 4.8 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน เป็นอันดับหนึ่ง มี 976 คะแนน รองลงมา คือการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ มี 848

คะแนน ส่วนความร่วมมือแรงร่วมใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มี คะแนนน้อยที่สุด เป็น ลำดับสุดท้าย โดยมีเพียง 730 คะแนน ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ลำดับ 1		ลำดับ 2		ลำดับ 3		ลำดับ 4		ลำดับ 5		ลำดับ 6		ลำดับ 7	
	จำนวน	(x12)	จำนวน	(x11)	จำนวน	(x10)	จำนวน	(x9)	จำนวน	(x8)	จำนวน	(x7)	จำนวน	(x6)
การคิดวิเคราะห์	43	516	53	583	38	380	39	351	28	224	18	126	23	138
การพัฒนาศักยภาพคน	42	504	17	187	37	370	42	378	32	256	35	245	20	120
การมองภาพองค์กรรวม	49	588	37	407	38	380	25	225	24	192	26	182	14	84
สภาวะผู้นำ	65	780	21	231	17	170	14	126	23	184	22	154	14	84
ความเข้าใจผู้อื่น องค์กร และระบบราชการ	36	432	31	341	30	300	14	126	22	176	22	154	22	132
การสืบเสาะหาข้อมูล	6	72	24	264	23	230	27	243	28	224	25	175	38	228
ความถูกต้องของงาน	15	180	29	319	18	180	23	207	18	144	19	133	32	192
ความมั่นใจในตนเอง	10	120	19	209	23	230	22	198	24	192	16	112	33	198
การดำเนินการเชิงรุก	4	48	10	110	16	160	24	216	29	232	26	182	26	156
การสั่งการตามอำนาจ หน้าที่	4	48	7	77	11	110	22	198	17	136	42	294	26	156
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4	48	19	209	17	170	10	90	16	128	16	112	15	90
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	2	24	8	88	12	120	17	153	15	120	11	77	18	108

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ลำดับ 8		ลำดับ 9		ลำดับ 10		ลำดับ 11		ลำดับ 12		รวม	อันดับ
	จำนวน	(x5)	จำนวน	(x4)	จำนวน	(x3)	จำนวน	(x2)	จำนวน	(x1)		
การคิดวิเคราะห์	9	45	7	28	14	42	2	4	4	4	2441	1
การพัฒนาศักยภาพคน	22	110	11	44	12	36	3	6	5	5	2261	2
การมองภาพองค์กรรวม	14	70	8	32	19	57	9	18	15	15	2250	3
สภาวะผู้นำ	15	75	29	116	16	48	20	40	22	22	2030	4
ความเข้าใจผู้อื่น องค์กร และระบบราชการ	19	95	21	84	24	72	27	54	10	10	1976	5
การสืบเสาะหาข้อมูล	28	140	30	120	21	63	22	44	6	6	1809	6
ความถูกต้องของงาน	35	175	17	68	26	78	37	74	9	9	1759	7
ความมั่นใจในตนเอง	25	125	38	152	25	75	23	46	20	20	1677	8
การดำเนินการเชิงรุก	47	235	36	144	21	63	27	54	12	12	1612	9
การสั่งการตามอำนาจ หน้าที่	25	125	21	84	25	75	21	42	57	57	1402	10
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	27	135	30	120	36	108	42	84	46	46	1340	11
ความยืดหยุ่นผ่อนปรน	11	55	31	124	38	114	42	84	73	73	1140	12

จากตารางที่ 4.9 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) พบว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นอันดับหนึ่ง มี 2,441 คะแนน รองลงมา คือการพัฒนาศักยภาพคน มี 2,261 คะแนน ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน มี คะแนนน้อยที่สุด โดยมีเพียง 1,140 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training)

การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training)	จำนวน (เลือก)	ร้อยละ(%)
พัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงกับงานและความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	17	42.5
พัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร	3	7.5
มีการประเมินผล ผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4	10.0
มีการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น ภาษาต่างประเทศ อบรมเชิงปฏิบัติการ อบรมวิชาการ รวมถึงจริยธรรมในการทำงาน เป็นต้น	10	25.0
มีการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง	6	15.0
รวม	40	100.0

จากตารางที่ 4.10 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงกับงานและความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 42.5 รองลงมา ต้องการให้มีการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เช่น ภาษาต่างประเทศ อบรมเชิงปฏิบัติการ อบรมวิชาการ รวมถึงจริยธรรมในการทำงาน เป็นต้น คิดเป็นร้อยละ 25.0 ส่วนกลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนานุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 7.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development)

การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development)	จำนวน (เลือก)	ร้อยละ(%)
มีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร	18	64.3
มีการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	3.6
พัฒนาจิตใจ บุคลิกภาพ และคุณธรรมในการทำงาน	2	7.1
วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งในการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข	3	10.7
มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน	3	10.7
การพัฒนารูปแบบใหม่ ๆ อาจทำให้เสียเวลาในการดำเนินการ	1	3.6
รวม	28	100.0

จากตารางที่ 4.11 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ บุคลากร เป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 64.3 รองลงมา ต้องการให้กลุ่มตัวอย่างมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งในการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไข และ มีการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน โดยมีสัดส่วนที่เท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ส่วนกลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการติดตาม และ ประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาแบบใหม่ ๆ อาจทำให้เสียเวลาในการดำเนินการ มีน้อยที่สุด โดยมีเพียงร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education)

การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education)	จำนวน (เลือก)	ร้อยละ(%)
ให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากร	20	60.6
จัดหลักสูตรพัฒนา Functional Competency ในหน่วยงาน	1	3.0
ศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ	1	3.0
การพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาเหมาะกับบุคลากรในช่วงอายุระหว่าง 25 - 35 ปี	1	3.0
เพื่อความถูกต้อง ตามระเบียบวิธีการของหน่วยงาน	1	3.0
การเลือกศึกษาเพิ่มเติมควรเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล	7	21.2
สนับสนุนทุนในการศึกษาเพิ่มเติมแก่บุคลากร	2	6.1
รวม	33	100.0

จากตารางที่ 4.12 เมื่อจำแนกกลุ่มตัวอย่างตามข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 60.6 รองลงมา ต้องการให้มีการเลือกศึกษาเพิ่มเติมควรเป็นไปตามความต้องการของแต่ละบุคคล คิดเป็นร้อยละ 21.2 ส่วนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการให้มีการจัดหลักสูตรพัฒนา Functional Competency ในหน่วยงาน, กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ, การพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาเหมาะกับบุคลากรในช่วงอายุระหว่าง 25 - 35 ปี และเพื่อความถูกต้อง ตามระเบียบวิธีการของหน่วยงาน มีน้อยที่สุด โดยมีสัดส่วนที่เท่ากัน มีเพียงร้อยละ 3.0 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีแค่ 2 กลุ่ม สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้ค่าสถิติ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยจะทำการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's Test ก่อนว่า sig หรือ ไม่ sig. แล้วใช้ค่า t ที่ variance เท่ากันหรือไม่เท่ากัน โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ค่าความแปรปรวนของเพศชายเท่ากับค่าความแปรปรวนของเพศหญิง

H_1 : ค่าความแปรปรวนของเพศชายไม่เท่ากับค่าความแปรปรวนของเพศหญิง

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05

ดังนั้นจะทดสอบค่าสถิติ t-test โดยใช้สูตรคือ $t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S_p^2 \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$

และจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05

ดังนั้นจะทดสอบค่าสถิติ t-test โดยใช้สูตรคือ $t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$

ตารางที่ 4.13 ผลการทดสอบตรวจสอบค่าความแปรปรวน (Variance) โดยใช้ Levene's Test

ตัวแปรที่ศึกษา	Levene's Test for Equality of Variances		ผลการตรวจสอบ
	F	.Sig	
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	0.102	0.749	variance เท่ากัน
การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	0.062	0.804	variance เท่ากัน
การพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม	0.548	0.460	variance เท่ากัน

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

จากการทดสอบ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม มีค่าความแปรปรวนเท่ากัน ดังนั้นจะทดสอบค่าสถิติ t-test โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ Sig. (2-tailed) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน แสดงดังนี้

ตารางที่ 4.14 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามเพศของข้าราชการสาย ข. และ ค.

การพัฒนาสมรรถนะ	เพศ				t-value	P
	ชาย		หญิง			
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	4.10	0.50	4.26	0.47	-2.267*	0.024
การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	3.57	0.52	3.61	0.49	-0.589	0.556
การพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม	3.83	0.47	3.94	0.42	-1.587	0.114

จากตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยจำแนกตามเพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ค่า Probability (p) ที่ได้เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าเพศชาย

ส่วนผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมมีค่า Probability (p) ที่ได้เท่ากับ 0.556 และ 0.114 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2 ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยค่าสถิติ One-Way ANOVA โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และ ถ้าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	P
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	2.501	3	0.834	3.695*	0.012
	ภายในกลุ่ม	61.817	274	0.226		
	รวม	64.318	277			
การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ระหว่างกลุ่ม	4.822	3	1.607	7.044*	0.000
	ภายในกลุ่ม	62.528	274	0.228		
	รวม	67.350	277			
การพัฒนาสมรรถนะโดย ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	3.555	3	1.185	6.666*	0.000
	ภายในกลุ่ม	48.712	274	0.178		
	รวม	52.268	277			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม

โดยจำแนกตามระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) ค่าF-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.012, 0.000 และ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และค. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.16 เปรียบเทียบสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวม ระหว่างคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข.และ ค.

คุณวุฒิ	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		4.28	4.16	4.36	4.34
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.28	-	0.122	-0.083	-0.066
ปริญญาตรี	4.16		-	-0.205*	-0.188
ปริญญาโท	4.36			-	0.017
ปริญญาเอก	4.34				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.16 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข.และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข.และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) น้อยกว่าข้าราชการสาย ข.และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่าง
คุณวุฒิของข้าราชการสาย ข.และ ค.

คุณวุฒิ	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.64	3.50	3.79	3.66
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.64	-	0.136	-0.153	-0.017
ปริญญาตรี	3.50		-	-0.289*	-0.153
ปริญญาโท	3.79			-	0.135
ปริญญาเอก	3.66				-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.17 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข.และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข.และ ค.ที่มี การศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) น้อยกว่า ข้าราชการสาย ข. และค.ที่มี การศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.18 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ระหว่างคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค.

คุณวุฒิ	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.96	3.83	4.08	4.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.96	-	0.129	-0.118	-0.042
ปริญญาตรี	3.83		-	-0.247*	-0.170
ปริญญาโท	4.08			-	0.076
ปริญญาเอก	4.00				-

0.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ *5

จากตาราง 4.18 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมน้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 3 ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยค่าสถิติ One-Way ANOVA โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และ ถ้าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 4.19 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	P
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	0.992	2	0.496	2.154	0.118
	ภายในกลุ่ม	63.326	275	0.230		
	รวม	64.318	277			
การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ระหว่างกลุ่ม	3.806	2	1.903	8.235*	0.000
	ภายในกลุ่ม	63.544	275	0.231		
	รวม	67.350	277			
การพัฒนาสมรรถนะโดย ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.860	2	0.930	5.074*	0.007
	ภายในกลุ่ม	50.407	275	0.183		
	รวม	52.268	277			

0.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ *5

จากตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม โดยจำแนกตามตำแหน่งงานของ

ข้าราชการสาย ข. และ ค. ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เมื่อพิจารณาผลการทดสอบพบว่า ค่า F-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.000 และ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) เมื่อพิจารณาผลการทดสอบพบว่า ค่า F-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.118 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.20 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่างตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตำแหน่งงาน	\bar{x}	ตำแหน่งประเภท ทั่วไป กลุ่ม ปฏิบัติการ	ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	ตำแหน่งเชี่ยวชาญ เฉพาะ กลุ่ม เชี่ยวชาญเฉพาะ
		3.46	3.72	3.70
ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ	3.46	-	-0.260	-0.236*
ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	3.72		-	0.025
ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ	3.70			-

0.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ *5

จากตาราง 4.20 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการมีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) น้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ระหว่างตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตำแหน่งงาน	\bar{x}	ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ	ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ
		3.82	3.92	3.99
ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ	3.82	-	-0.096	-0.171*
ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ	3.92		-	-0.074
ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ	3.99			-

0.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ *5

จากตาราง 4.21 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการมีการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมน้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 4 อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยค่าสถิติ One-Way ANOVA โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และ ถ้าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 4.22 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	P
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	0.552	2	0.276	1.191	0.306
	ภายในกลุ่ม	63.766	275	0.232		
	รวม	64.318	277			
การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ระหว่างกลุ่ม	2.375	2	1.188	5.026*	0.007
	ภายในกลุ่ม	64.975	275	0.236		
	รวม	67.350	277			
การพัฒนาสมรรถนะโดย ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.902	2	0.451	2.416	0.091
	ภายในกลุ่ม	51.365	275	0.187		
	รวม	52.268	277			

0.0 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ *5

จากตาราง 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยจำแนกตามอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ใช้สถิติการ

วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เมื่อพิจารณาผลการทดสอบพบว่า ค่า F-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาผลการทดสอบว่าค่า F-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.306 และ 0.091 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) ใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 4.23 เปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ระหว่างอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค.

อายุราชการ	\bar{x}	ต่ำกว่า 10 ปี	ระหว่าง 10 - 20 ปี	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
		3.81	3.49	3.63
ต่ำกว่า 10 ปี	3.81	-	0.315*	0.178
ระหว่าง 10 - 20 ปี	3.49		-	-0.137
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	3.63			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.23 เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) มากกว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 5 การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม ด้วยค่าสถิติ One-Way ANOVA โดยมีสมมติฐานดังนี้

H_0 : การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

H_1 : การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน

โดยจะยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob.(p) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.05 และ ถ้าปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) เมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังนี้

ตารางที่ 4.24 แสดงผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามการสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค.

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่าความแปรปรวน	SS.	df	MS.	F-Ratio	P
การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency)	ระหว่างกลุ่ม	0.299	4	0.075	0.319	0.865
	ภายในกลุ่ม	64.019	273	0.235		
	รวม	64.318	277			
การพัฒนาสมรรถนะ ประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)	ระหว่างกลุ่ม	2.076	4	0.519	2.170	0.073
	ภายในกลุ่ม	65.274	273	0.239		
	รวม	67.350	277			
การพัฒนาสมรรถนะโดย ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.721	4	0.180	0.954	0.433
	ภายในกลุ่ม	51.547	273	0.189		
	รวม	52.268	277			

จากตาราง 4.24 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม โดยจำแนกตามการสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวน

ทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) เมื่อพิจารณาผลการทดสอบพบว่า ค่า F-Prob. ที่ได้เท่ากับ 0.865, 0.073 และ 0.433 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ไม่แตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน

สมมติฐานที่ 6 การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H_0 : การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H_1 : การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.25 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ

คู่ความสัมพันธ์	χ^2	df	P
การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบกับการพัฒนาสมรรถนะ	3.986*	1	0.046
การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.688	1	0.407
ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน และการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ กับการพัฒนาสมรรถนะ	2.734	1	0.098
ทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.676	1	0.411
การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ กับการพัฒนาสมรรถนะ	4.043*	1	0.044
การใช้เทคนิคและวิธีการบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง และการสัมมนา กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.462	1	0.496
การระดมสมอง การทดลองเรียนงาน การสอนแนะ และการประชุมกลุ่ม กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.820	1	0.365
การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.118	1	0.731

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและ

ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบกับการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อม เพื่อเปิดกระบวนการทัศนคติในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ กับการพัฒนาสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $P = 0.046$ และ 0.044 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อม เพื่อเปิดกระบวนการทัศนคติในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าร้อยละและค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ กับการพัฒนาสมรรถนะ

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	การพัฒนาสมรรถนะ		
	ปานกลาง	สูง	รวม
สมรรถนะหลัก	49 (17.6%)	110 (39.6%)	159 (57.2%)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	24 (8.6%)	95 (34.2%)	119 (42.8%)
รวม	73 (26.3%)	205 (73.7%)	278 (100.0%)

$$\chi^2 = 3.986, \quad df = 1, \quad P = 0.046$$

จากตารางที่ 4.26 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า ค่า $P < 0.05$ แสดงว่าการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่าการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าร้อยละและค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ กับการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อม เพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ	การพัฒนาสมรรถนะ		
	ปานกลาง	สูง	รวม
สมรรถนะหลัก	38 (13.7%)	134 (48.2%)	172 (61.9%)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	35 (12.6%)	71 (25.5%)	106 (38.1%)
รวม	73 (26.3%)	205 (73.7%)	278 (100.0%)

$$\chi^2 = 4.043, \quad df = 1, \quad P = 0.044$$

จากตารางที่ 4.27 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อม เพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า ค่า $P < 0.05$ แสดงว่าการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H_0 : การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H_1 : การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ

คู่ความสัมพันธ์	χ^2	df	P
การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.049	1	0.825
การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ กับการพัฒนาสมรรถนะ	4.833*	1	0.028
การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง กับการพัฒนาสมรรถนะ	2.176	1	0.140
การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดเห็นความรู้สึกตนเองกับการพัฒนาสมรรถนะ	1.421	1	0.233
การพัฒนาขีดความสามารถ ด้านการใช้ภาษา การใช้ภาษาสื่อสารการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอินเทอร์เน็ตกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.550	1	0.458
การพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับการพัฒนาสมรรถนะ	4.855*	1	0.028
การพัฒนาการบริหารจัดการ โดยใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.005	1	0.945
การพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเอง หรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการ ให้รับผิดชอบ กับการพัฒนาสมรรถนะ	1.098	1	0.295

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนางองค์การ และการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $P = 0.028$ และ 0.028 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนางองค์การ และการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.29 แสดงค่าร้อยละและค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนางองค์การ และการพัฒนาอาชีพ กับการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนาง องค์การ และการพัฒนาอาชีพ	การพัฒนาสมรรถนะ		
	ปานกลาง	สูง	รวม
สมรรถนะหลัก	39 (14.0%)	139 (50.0%)	178 (64.0%)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	34 (12.2%)	66 (23.7%)	100 (36.0%)
รวม	73 (26.3%)	205 (73.7%)	278 (100.0%)

$$\chi^2 = 4.833, \quad df = 1, \quad P = 0.028$$

จากตารางที่ 4.29 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนางองค์การ และการพัฒนาอาชีพ กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า ค่า $P < 0.05$ แสดงว่าการพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการ

พัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการ พัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.30 แสดงค่าร้อยละและค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทางวิชาชีพและ วิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับการ พัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่าง กว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์ กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต	การพัฒนาสมรรถนะ		
	ปานกลาง	สูง	รวม
สมรรถนะหลัก	30 (10.8%)	115 (41.4%)	145 (52.2%)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	43 (15.5%)	90 (32.4%)	133 (47.8%)
รวม	73 (26.3%)	205 (73.7%)	278 (100.0%)

$$\chi^2 = 4.855, \quad df = 1, \quad P = 0.028$$

จากตารางที่ 4.30 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการ อย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต กับการพัฒนา สมรรถนะ พบว่า ค่า $P < 0.05$ แสดงว่าการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความ เข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า การพัฒนาทางวิชาชีพ และวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

สมมติฐานที่ 8 การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H₀: การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

H₁: การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ

คู่ความสัมพันธ์	χ^2	df	P
การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.000	1	0.997
ศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.028	1	0.867
การศึกษาตามอัธยาศัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัว ได้ตลอดเวลากับการพัฒนาสมรรถนะ	0.056	1	0.814
การศึกษาเรียนรู้การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวัง และการพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมกับการพัฒนาสมรรถนะ	1.114	1	0.291
การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ กับการพัฒนาสมรรถนะ	0.859	1	0.354
การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.617	1	0.432
การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงานกับการพัฒนาสมรรถนะ	0.678	1	0.410
การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขและมีส่วนร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ	9.187*	1	0.002

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. กับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า $P = 0.002$ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วม มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

ตารางที่ 4.32 แสดงค่าร้อยละและค่าไคสแควร์ของความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ

การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎี การเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วม	การพัฒนาสมรรถนะ		
	ปานกลาง	สูง	รวม
สมรรถนะหลัก	21 (7.6%)	101 (36.3%)	122 (43.9%)
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	52 (18.7%)	104 (37.4%)	156 (56.1%)
รวม	73 (26.3%)	205 (73.7%)	278 (100.0%)

$$\chi^2 = 9.187, \quad df = 1, \quad P = 0.002$$

จากตารางที่ 4.32 เมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า ค่า $P < 0.05$ แสดงว่าการศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา

สมรรถนะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สรุปได้ว่า การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียน เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขและมีส่วนร่วมมีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะ

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ผู้ศึกษาขอนำเสนอสรุปผลของการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

1.1.2 เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ: ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ได้กล่าวถึง ประชากร กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอบเขตการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขนาดของประชากรจากข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามเกณฑ์

มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ก.พ.อ. ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ข้าราชการ สาย ข. และ ค. ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 จำนวนรวมทั้งสิ้น 971 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เฉพาะวิทยาเขตบางเขน จำนวน 31 หน่วยงาน ที่มีตัวครอง ณ ปีงบประมาณ 2551 โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 278 คน และโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายคำนวณอัตราส่วนร้อยละของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน

1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการศึกษาและวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง 1) เพศ 2) คุณวุฒิ 3) ตำแหน่งงาน 4) อายุราชการ และ 5) สังกัดหน่วยงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) และ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา โดยคำถามจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดค่าน้ำหนักออกเป็น 5 ระดับ ส่วนที่ 2 วิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่างๆ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้เรียงลำดับความสำคัญ และแบบปลายเปิด (Open Ended Questionnaire)

โดยได้ทดสอบค่าความเที่ยง (Validity) ปรับปรุงและทดสอบ Pre-test แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) คำนวณจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha) ได้ค่าเท่ากับ 0.838

1.2.4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการแจกให้กลุ่มตัวอย่างและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง และเก็บรวบรวมข้อมูลคืนได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 278 ฉบับ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อคำนวณค่าสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ความแปรปรวน สำหรับอธิบายข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในประเด็นต่างๆ และการประมวลผล ดังนี้

1.2.5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง 1) เพศ 2) ภูมิภาค 3) ตำแหน่งงาน 4) อายุราชการ และ 5) สังกัดหน่วยงาน ตรวจสอบรายการ (Check List) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) เป็นสถิติอธิบายข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

1.2.5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ส่วนวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่างๆ จะวิเคราะห์โดยวิธีการแจกแจงความถี่ แสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

1.2.5.3 การเปรียบเทียบวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการกลุ่มตัวอย่างที่มีข้อมูลส่วนบุคคลแตกต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) หรือ T-test ที่ระดับนัยสำคัญระดับ 0.05 ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Procedure) และหาค่าความสัมพันธ์ Chi-Square

1.3 ผลการวิจัย

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค.ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยดังนี้

1.3.1 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 80.9 โดยส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 60.8 ซึ่งส่วนใหญ่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ คิดเป็นร้อยละ 53.2 อีกทั้งส่วนใหญ่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 57.9 และส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานคณะ คิดเป็นร้อยละ 42.4

1.3.2 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา

การพัฒนาประเภทสมรรถนะ โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

- “มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.22

- “มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.18

- “มีความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.24

- “มีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและคุณธรรมโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.26

- “มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีส่วนร่วมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.10

- “ทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร และความสามารถด้านภาษามีความจำเป็นต่องาน” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.19

- “ทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการตัดสินใจมีความจำเป็นต่องาน” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.37

- “มีความจำเป็นต้องรู้เทคนิคการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้น” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.30

การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.23

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)

- “การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.05

- “มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีการพัฒนาศักยภาพ ความยืดหยุ่น และมีภาวะผู้นำ” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.69

- “มีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญการบริหารระบบคอมพิวเตอร์” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.25

- “มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.00

- “มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การใช้วิจารณญาณ และความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.55

- “มีทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมดูแลงาน และความคิดเชิงกลยุทธ์” ผลการวิจัย โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.42

- “การปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เทคนิคและความชำนาญเฉพาะที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารหน่วยงาน” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.84

- “มีความสามารถปรับตัวได้ และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ” โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 4.03

การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเลขคณิตเท่ากับ 3.60 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 74.8 ส่วนการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกลอง คิดเป็นร้อยละ 67.3 และการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล คิดเป็นร้อยละ 57.6

การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ คิดเป็นร้อยละ 76.6 ส่วนการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 55.0 และการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วย

วิธีการศึกษาด้านการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 57.6

1.3.3 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน เป็นอันดับหนึ่ง มี 976 คะแนน รองลงมา คือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ มี 848 คะแนน ส่วนความร่วมมือแรงร่วมใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มี คะแนนน้อยที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย โดยมีเพียง 730 คะแนน ตามลำดับ

การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) พบว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นอันดับหนึ่ง มี 2441 คะแนน รองลงมา คือการพัฒนาศักยภาพคน มี 2261 คะแนน ส่วนความยืดหยุ่น ผ่อนปรน มี คะแนนน้อยที่สุด โดยมีเพียง 1140 ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงกับงานและความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 42.5 ส่วนการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ บุคลากร เป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 64.3 และการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเป็นอันดับหนึ่ง คิดเป็นร้อยละ 60.6

1.3.4 ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน	
1.1 เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
1.2 เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
1.3 เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาประเภทสมรรถนะโดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 2 ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน	
2.1 ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
2.2 ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
2.3 ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาประเภทสมรรถนะโดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 3 ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน	
3.1 ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
3.2 ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
3.3 ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาประเภทสมรรถนะโดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 4 อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน	
4.1 อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
4.2 อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน(Functional Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
4.3 อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาประเภทสมรรถนะโดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานข้อที่ 5 การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน	
5.1 การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5.2 การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน(Functional Competency) โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
5.3 การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาประเภทสมรรถนะโดยภาพรวมที่แตกต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 6 การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	
6.1 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ยอมรับสมมติฐาน
6.2 การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
6.3 ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน และการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
6.4 ทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
6.5 การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศน์ในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ยอมรับสมมติฐาน
6.6 การใช้เทคนิคและวิธีการบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง และการสัมมนา มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
6.7 การระดมสมอง การทดลองเรียนงาน การสอนแนะ และการประชุมกลุ่มมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
6.8 การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 7 การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	
7.1 การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคตมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
7.2 การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุง การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ยอมรับสมมติฐาน
7.3 การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
7.4 การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดเห็นความรู้สึกละตนเองมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
7.5 การพัฒนาขีดความสามารถ ด้านการใช้ภาษา การใช้ภาษาสื่อสารการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอินเทอร์เน็ตมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
7.6 การพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจ เชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ยอมรับสมมติฐาน
7.7 การพัฒนาการบริหารจัดการ โดยใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
7.8 การพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 8 การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	
8.1 การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8.2 การศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8. การศึกษาตามอัธยาศัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ตลอดเวลา มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8.4 การศึกษาเรียนรู้การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวัง และการพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรมมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8.5 การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8.6 การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้ โดยการกระทำมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน
8.7 การศึกษาการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ปฏิเสธสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน (ต่อ)

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
8.8 การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขและมีส่วนร่วมมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ	ยอมรับสมมติฐาน

2. อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังต่อไปนี้

2.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

(1) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน เพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน ซึ่งการเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยจำแนกตามเพศของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า เพศหญิงมีการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าเพศชาย ส่วนผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามข้าราชการสาย ข. และ ค. ทั้งเพศชาย และเพศหญิง จะต้องเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะให้มีขึ้นในตัวเองซึ่งจะสอดคล้องกับแนวนโยบายของสำนักงาน ก.พ. ที่เห็นว่า สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้

(2) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข.

และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน พบว่า ระดับคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อนรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) น้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) น้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม จำแนกตามคุณวุฒิของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมีการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมน้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จะได้รับการเรียนรู้ และฝึกฝนในสาขาหรือรายวิชาที่ลึกซึ้งและกว้างขวางกว่า ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer and Spencer แล้วสิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ (สุรพงษ์ มาลี, 2549: 14-10 – 14-12) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

(3) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน พบว่า ตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มี

ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการมีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) น้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม จำแนกตามตำแหน่งงานของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการมีการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมน้อยกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer สิ่งที่ดีกว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ (สุรพงศ์ มาลี, 2549: 14-10 – 14-12) ทักษะต่าง ๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการเจรจาให้คนไข้ไม่รู้สึกรู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

(4) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน พบว่า อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ในระดับที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมพบว่า อายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะหลัก หลัก (Core Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบรายคู่ระหว่างการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) จำแนกตามอายุราชการของข้าราชการสาย ข. และ ค. พบว่า ข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) มากกว่าข้าราชการสาย ข. และ ค. ที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สำนักงาน ก.พ.(2550) ได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competencies) สำหรับข้าราชการพลเรือนไว้ 5 ประการ ซึ่งข้าราชการทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในกลุ่มงานใดต้องมี สมรรถนะหลักในกลุ่มนี้จึงเปรียบเสมือนเอกลักษณ์ของข้าราชการไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ

ด้วยการศึกษาค้นคว้า หากความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(5) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ใน ด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน การสังกัดหน่วยงานของข้าราชการ สาย ข. และ ค. ที่แตกต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน พบว่า การสังกัดหน่วยงานของ ข้าราชการสาย ข. และ ค. แตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) การพัฒนา สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) และการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวม ในระดับที่ ไม่แตกต่างกันในทุก ๆ ด้าน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะอุปนิสัยของข้าราชการ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ ลักษณะงาน ตลอดจนวัฒนธรรมองค์การของแต่ละหน่วยงานแตกต่าง

(6) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ใน ด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน การฝึกอบรมของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบกับการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการค้นคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ กับการพัฒนา สมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงมีผลต่อการ พัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-3, 4-5) ที่ได้อธิบายถึง การฝึกอบรมไว้ว่า มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย เช่น การฝึกอบรม คือ “การถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูน ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในทางที่ถูกที่ควรเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและ ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น” การฝึกอบรมจึงเป็น วิธีการที่มุ่งให้บุคลากรขององค์การมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ การฝึกอบรมเป็นเทคนิคที่นิยมใช้อย่างมากให้องค์การ เนื่องจากสามารถกำหนดหลักสูตรได้ตามความ ต้องการขององค์การ

(7) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ใน ด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน การพัฒนาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง

แล้วปรับปรุงการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้าง และลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 779) ให้ความหมายคำว่า พัฒนา หมายถึง ความเจริญ ทำให้เจริญ การทำความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การคลี่คลายไปในทางดี และสอดคล้องกับ Randy, L. Desimone John M. Werner and David, J. Harris (2002: 2) (อ้างอิงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ 2549: 4-6) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เป็นระบบและมีการวางแผน โดยที่กิจกรรมดังกล่าวได้มีการออกแบบ โดยองค์การเพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งตอบสนองการเปลี่ยนแปลงงานและบูรณาการแผนระยะยาวและกลยุทธ์ขององค์การเพื่อให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

(8) การศึกษาการพัฒนสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นสมมติฐาน การศึกษาของข้าราชการสาย ข. และ ค. มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ พบว่า การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขและมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นอกจากนี้ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-46) อธิบายว่า “การศึกษา” เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งอาจจะให้การศึกษทั้งในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่จะต้องสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้อันจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด ดังนั้นการศึกษาจึงมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ

2.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

(1) การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน ในประเด็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ คลอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผล และวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ 3) การศึกษา ซึ่งการพัฒนาประเภทสมรรถนะ โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ส่วนการพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) โดยภาพรวม มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ ส่วนการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดความรู้สึกลอง และการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะหลัก ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล การพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมด้านการสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่ ส่วนการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการพัฒนาด้านการพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเองหรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงานหรือโครงการให้รับผิดชอบ และการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ส่วนใหญ่มีการพัฒนาด้วยวิธีการศึกษาด้านการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน

2.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า

จากการสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. (สายสนับสนุน) ในด้านวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาและเทคนิคที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) พบว่า การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ส่วนความร่วมมือแรงร่วมใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้ มี คะแนนน้อยที่สุด เป็นลำดับสุดท้าย จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันทำให้ข้าราชการสาย ข. และ ค. ส่วนใหญ่ให้ความสนใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อหน่วยงาน

(2) การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) พบว่า การคิดวิเคราะห์ เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือการพัฒนาศักยภาพคน ส่วนความยืดหยุ่นผ่อนปรน มี คะแนนน้อยที่สุด ปัจจุบันจะพบได้ว่าการคิดวิเคราะห์ในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาทั้งจากผู้บริหารและข้าราชการทุกระดับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะการพัฒนาสมรรถนะจะต้องเริ่มจากจิตใจส่วนลึกของแต่ละบุคคล

(3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาการฝึกอบรมให้ตรงกับงานและความสามารถ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันดับหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในหัวข้อเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองมากขึ้น

(4) การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ บุคลากร เป็นอันดับหนึ่ง จากปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันกันสูงมากในทุก ๆ ด้านทำให้ข้าราชการทุกระดับสนใจที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายการบริหารภาครัฐที่มุ่งปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุดโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ

(5) การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education) พบว่า กลุ่มตัวอย่างต้องการให้มีการให้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเป็นอันดับหนึ่ง การพัฒนาความรู้ด้วยการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในทุกยุคทุกสมัย เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง นโยบายการบริหารประเทศ ตลอดจน

สภาพแวดล้อม วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในประเทศ และทั่วโลก ข้าราชการจึงจำเป็นต้อง ขวนขวายพัฒนาสมรรถนะของตนเองเพิ่มขึ้น โดยใช้วิธีการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบทำให้ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นอันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการสาย ข. และ ค. ทั้งเพศชายและเพศหญิงได้มีโอกาสพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้เท่าเทียมกัน โดยสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถเข้ารับการศึกษาค่าเพิ่มพูนคุณวุฒิให้สูงกว่าระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนและจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ เพื่อการสื่อสารและการตัดสินใจ ตลอดจนทักษะการเป็นผู้นำ และการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

3.1.2 ผู้บริหารทุกระดับ ทุกหน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงาน การพัฒนาผู้บริหารและข้าราชการให้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงงานในความรับผิดชอบเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของข้าราชการให้รู้จักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง ตลอดจนสามารถวิเคราะห์โอกาส และภัยคุกคามที่อาจมีอยู่และแก้ไขปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

3.1.3 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรเลือกใช้วิธีการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ โดยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษาให้เหมาะสมและตรงต่อความต้องการของข้าราชการโดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีการพัฒนาความคิดวิเคราะห์ในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนาทั้งจากผู้บริหารและข้าราชการทุกระดับ รวมถึงการส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานในภารกิจต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และเพิ่มพูนศักยภาพและมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น

3.1.4 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สามารถนำผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ สาย ข. และ ค. ตามประเภทสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานว่าควรใช้วิธีการฝึกอบรม การพัฒนา การศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานและช่วยให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย

3.1.5 ผู้บริหารมหาวิทยาลัย สามารถนำข้อมูลผลจากการวิจัยเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ กำหนดเป็นนโยบายและประกาศใช้สมรรถนะเพื่อให้ข้าราชการและบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปปรับใช้ได้เหมาะสมกับสภาพ และลักษณะงานของหน่วยงานและบุคคล พร้อมกับการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่เหมาะสมด้วย

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการให้ครอบคลุมทุกสายงานทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนซึ่งรวมถึงบุคลากรทุกประเภท เพื่อกระตุ้นให้เกิดการกำหนดและพัฒนาสมรรถนะชัดเจนในทุกสายงาน

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะให้ครอบคลุมในทุกหน่วยงานทุกวิทยาเขต จะช่วยให้ได้ข้อมูลผลการวิจัยที่สมบูรณ์ครบถ้วนมากขึ้น

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ประเภทสมรรถนะให้ครอบคลุมหลายประเภท เช่น Core Competency, Functional Competency, Personal Competency, Organizational Competency, Technical Competency และ Managerial Competency เป็นต้น เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดสมรรถนะได้กว้างขวางในทุกขอบข่าย ลักษณะงานมากขึ้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เป็นประโยชน์ต่อนิสิต และประชาชนผู้รับบริการอย่างยิ่ง

3.2.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง รูปแบบ ตัวแบบ และกรอบสมรรถนะตลอดจนกระบวนการประเมินสมรรถนะอย่างเป็นระบบการของทุกหน่วยงานในสังกัดมหาวิทยาลัย ทุกวิทยาเขตเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นและพึงประสงค์ของหน่วยงาน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรมราชทัณฑ์ (2550) *แบบอย่างปฏิบัติที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล กรมราชทัณฑ์*
กรุงเทพมหานคร กองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ <http://www.correct.go.th>
- เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2543) *ฉลาด เก่ง ดี และมีสุข* กรุงเทพมหานคร บริษัททีทีพีรินทร์
จักรพรรดิ จิตมณี (2547) "สมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ในการบริหารจัดการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542" สาระ
นิพนธ์ *ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา) แขนงวิชาบริการศึกษา*
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- เจริญ ขวัญสำราญ (2531) "สมรรถภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ" *ปริญญาณิพนธ์ ปริญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2540) "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ใน *เอกสารประกอบการบรรยาย*
เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2549) "แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์" ใน *ประมวลสาระการ
สอนชุดวิชา 33705 การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1 หน้า 1-18, 1-27, 1-35 และ
1-39 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549) "การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ใน *ประมวลสาระ
การสอนชุดวิชา 33705 การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 4 หน้า 4-49 นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2549) "การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนา
อาชีพ" ใน *ประมวลสาระการสอนชุดวิชา 33705 การบริหารทรัพยากรมนุษย์* หน่วย
ที่ 5 หน้า 5-31, 5-42 และ 5-47 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) "สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ" *ปริญา
นิพนธ์ ปริญาเกษตรศาสตรมหาบัณฑิต(ส่งเสริมการเกษตร) สาขาวิชาส่งเสริม
การเกษตรและสหกรณ์* สำนักบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชรมณ เทียนศรี (2547) "สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน
ฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี" สาระนิพนธ์ *ปริญาศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต(บริหารการศึกษา) แขนงวิชาบริการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์* สำนัก
บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2549) รายงานประจำปี 2549 กรุงเทพมหานคร กองแผนงาน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550) กองการเจ้าหน้าที่ <http://www.person.ku.ac.th/cgi-bin/main>

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2550) กองแผนงาน <http://www.planning.ku.ac.th/planning/index>.

ราชกิจจานุเบกษา “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547”

(2547, 12 พฤศจิกายน) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 121 ตอนพิเศษ 70 ก

ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 พิมพ์ครั้งที่ 3

กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ กรุงเทพมหานคร

ศิริ เจริญวัย (2532) "การศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยครู" ปรินญา

นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประสานมิตร

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) "การฝึกอบรมเชิงระบบ" ใน โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งฯ นนทบุรี

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) "องค์การสมัยใหม่ (The New Organization)" ใน โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งฯ

ดำรงฯ พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

จัดการสุรพงษ์ มาลี (2549) "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ" ใน

ประมวลสาระการสอนชุดวิชา 33705 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14 หน้า 2-

44 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2550) เกณฑ์มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

กรุงเทพมหานคร สำนักงาน สกอ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2550) ตารางแสดงประเภทตำแหน่งข้าราชการพล

เรือนในสถาบันอุดมศึกษา ตำแหน่งประเภทผู้บริหาร ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพ

เฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใน

สถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2547 กรุงเทพมหานคร สำนักงาน สกอ.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) (2550) เว็บไซต์ เว็บไซต์ <http://www.mua.go.th/>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550) จดหมายเหตุ สำนักงาน ก.พ.ปีที่ 6

ฉบับที่ 3 กรุงเทพมหานคร สำนักงาน ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550) สารสาระสำคัญในการปรับปรุง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร

โรงพิมพ์ บริษัท โกลบอล อินเทอร์เน็ตคอมมิวนิเคชั่น จำกัด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2550) เว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2550) เว็บไซต์

<http://www.opdc.go.th/index.php>

อรุณ โสทธิพันธุ์ (2549) "แนวทางการจัดทำระบบประเมินสมรรถนะสำหรับการบริหารและพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่" ใน เอกสารประกอบการบรรยายและการนำเสนอ
Power Point

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษา)
 วุฒิการศึกษา กศ.บ.,พ.บ.ม.(รัฐประศาสนศาสตร์)
 สส.ค.(การบริหารสังคม) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 วิชาเอก รัฐประศาสนศาสตร์
 ที่ทำงาน รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. รองศาสตราจารย์ ทองฟู ศิริวงศ์
 วุฒิการศึกษา ศศ.บ.(บริหารธุรกิจ) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ปริญญาโท Master of Behavioral Studies (Business)
 จาก Southeastern Oklahoma State University
 ที่ทำงาน ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

3. อาจารย์ ดร.นันทวุฒิ ลือมรสิริ
 วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก Doctor of Philosophy จาก Ohio State University
 ที่ทำงาน ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

4. รองศาสตราจารย์ ดร.วัลลภ อารีรบ
 วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี วท.บ. จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
 ปริญญาโท วท.ม.(วิทยาศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ปริญญาเอก Dr.Agr.Sci. จาก Warsaw Agricultural University, Poland
 ที่ทำงาน ภาควิชาจุลชีววิทยา คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาอากาศโท สำราญ ทองเล็ก

วุฒิการศึกษา กศ.บ.เคมี จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

บธ.ม. การจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ที่ทำงาน ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

6. อาจารย์ ดร.สวัสดี วรรณรัตน์

วุฒิการศึกษา ปริญญาเอก DBA (Doctor of Business Administration)

ที่ทำงาน ภาควิชาการจัดการการผลิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะบริหารธุรกิจ สำนักงานเลขานุการคณะ โทร.ภายใน 1118

ที่ ศธ. 0513.10301/ พิเศษ

วันที่ 6 มีนาคม 2551

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รศ.ทองฟู ศิริวงศ์ / รศ.ดร.วัลลภ อารีรบ / อ.ดร.นันทวุฒิ ลือมรสิริ /

ผศ.น.ท.สำราญ ทองเล็ก / อ.ดร.สวัสดิ์ วรรณรัตน์

ด้วย กระผม นายพิเศษ ปิ่นรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้
ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลัก
สมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ตามข้อมูล
การศึกษาค้นคว้าอิสระที่แนบมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว กระผมมีความจำเป็นต้องจัดทำเครื่องมือ
ที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ
(รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย) ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำมีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ตลอดจนวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิด

กระผมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์สูงใน
ด้านการบริหารจัดการ ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อการ
ปรับปรุงเครื่องมือการวิจัย พร้อมนี้ได้แนบบทตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามฯ และ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย มาประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว และขอได้โปรดส่งคืนเพื่อดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นายพิเศษ ปิ่นรัตน์)

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8

เลขานุการคณะบริหารธุรกิจ

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลักสมรรถนะ : ศึกษากรณี
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร

ขอความกรุณาข้าราชการ สาย ข. ค. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
จกขอขอบคุณยิ่ง

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้ มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ ครอบคลุมเนื้อหาในเรื่อง
การพัฒนาประเภทสมรรถนะ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) สำหรับนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มี
ประสิทธิผล และวิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่างๆ ด้วยวิธีการ 1) การฝึกอบรม 2) การพัฒนา และ
3) การศึกษา

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

คำอธิบาย นิยามศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน ใช้อ้างอิงเทียบเกณฑ์ได้ และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานดีกว่าคนอื่น อาจประกอบไปด้วยองค์ความรู้ ทักษะ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาวะลักษณะภายใน อุปนิสัย และแรงขับเคลื่อนเบื้องต้นของตัวบุคคล หรือหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ความสามารถ แรงผลักดันเบื้องต้นอุปนิสัยภาวะลักษณะภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่ทำให้บุคคลคนหนึ่งปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

2. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์

3. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) หรือ (Job Family competency) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทในกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ข้าราชการ สาย ข. และ ค. (ตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาชีพเฉพาะ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะ) ประกอบด้วย
ตำแหน่งประเภททั่วไป

1. กลุ่มปฏิบัติการระดับต้น

- 1.1 สายงานผู้ปฏิบัติงานบริหาร ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานบริหาร
- 1.2 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติการด้านต่าง ๆ ได้แก่ ช่างภาพ ช่างพิมพ์ ช่างศิลป์ ช่างเขียนแบบ ช่างเครื่องยนต์ ช่างไฟฟ้า ช่างเทคนิค ผู้ปฏิบัติงานการเกษตร ผู้ปฏิบัติงานสัตวบาล ผู้ปฏิบัติงานประมง ผู้ปฏิบัติงานโสตทัศนศึกษา ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด และผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์
- 1.3 กลุ่มสายงานผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์สุขภาพ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานทันตกรรม ผู้ปฏิบัติงานเภสัชกรรม ผู้ปฏิบัติงานพยาบาล ผู้ปฏิบัติงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้ปฏิบัติงานโภชนาการ ผู้ปฏิบัติงานรังสีเทคนิค

2. กลุ่มปฏิบัติการระดับกลาง

- 2.1 กลุ่มสายงานบรรจวุฒิเฉพาะทาง ได้แก่ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการช่างศิลป์ นักตรวจสอบภายใน
- 2.2 สายงานที่ปฏิบัติงานด้านทั่วไป ได้แก่ นักประชาสัมพันธ์

ตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ

- 2.3 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ ได้แก่ นักกายภาพบำบัด ทันตแพทย์ พยาบาล แพทย์ สัตวแพทย์ นักเทคนิคการแพทย์ เภสัชกร วิศวกรเครื่องกล วิศวกรไฟฟ้า วิศวกรโยธา สถาปนิก นักรังสีการแพทย์ วิศวกรโลหการ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรการเกษตร

ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ

- 2.4 กลุ่มสายงานที่เป็นตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้แก่ นักวิชาการศึกษา นักวิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการเกษตร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการโภชนาการ นักจิตวิทยา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา บรรณารักษ์ นักแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่วิจัย นักวิจัย นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการวิทยาศาสตร์การแพทย์ นิติกร บุคลากร เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักวิชาการพัสดุ นักวิชาการสถิติ นักวิเทศสัมพันธ์ วิศวกร

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายพิเศษ บัณฑิตน์

กรุณาส่งคืนที่เลขานุการคณะบริหารธุรกิจ อาคารคณะบริหารธุรกิจ มก.

ภายในวันที่ 10 เมษายน 2551 จักขอบพระคุณยิ่ง

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปคำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. คุณวุฒิ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี 2. ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
3. ตำแหน่งงาน (1) ตำแหน่งประเภททั่วไป กลุ่มปฏิบัติการ (โปรดคูคำอธิบายประกอบ)
 (2) ตำแหน่งวิชาชีพ กลุ่มวิชาชีพเฉพาะ (โปรดคูคำอธิบายประกอบ)
 (3) ตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ กลุ่มเชี่ยวชาญเฉพาะ (โปรดคูคำอธิบายประกอบ)
4. อายุราชการ (1) ต่ำกว่า 10 ปี (2) ระหว่าง 10-20 ปี (3) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
5. สังกัดหน่วยงาน (1) สำนักงานอธิการบดี (2) คณะ
 (3) สำนัก (4) สถาบัน
 (5) ศูนย์/หน่วยงานเทียบเท่า

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

ท่านคิดว่าการปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของท่านมีความจำเป็นในการนำสมรรถนะหลัก (Core) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional) ไปใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดข้อละ

เครื่องหมายเดียว

รายการ	ระดับความจำเป็นในการนำสมรรถนะไปใช้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) สมรรถนะหลัก (Core Competency)					
1. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้ดีหรือเกินมาตรฐาน ตรงตามเป้าหมายที่ขากและท้าทาย					
2. ท่านมีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่น					
3. ท่านมีความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์					

รายการ	ระดับความจำเป็น ในการนำสมรรถนะไปใช้				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4. ท่านมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและคุณธรรมโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
5. ท่านมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีส่วนร่วมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร					
6. ท่านคิดว่าทักษะการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร และ ความสามารถด้านภาษามีความจำเป็นต่องาน					
7. ท่านคิดว่าทักษะการวางแผน การทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหา และการตัดสินใจมีความจำเป็นต่องาน					
8. ท่านมีความจำเป็นต้องรู้เทคนิคการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือ ตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายนั้น					
2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency)					
1. การปฏิบัติงานของท่านจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะ ประจำกลุ่มงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2. ท่านมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีการพัฒนาศักยภาพ ความยืดหยุ่น และมีภาวะผู้นำ					
3. ท่านมีความรู้ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และความเชี่ยวชาญ การบริหารระบบคอมพิวเตอร์					
4. ท่านมีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา และทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศ					
5. ท่านมีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ การตัดสินใจ การใช้วิจารณญาณ และความไวต่อความรู้สึกรู้ใจของผู้อื่น					
6. ท่านมีทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมดูแล งาน และความคิดเชิงกลยุทธ์					
7. การปฏิบัติงานของท่านจำเป็นต้องใช้เทคนิคและความชำนาญ เฉพาะที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถนำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร หน่วยงาน					
8. ท่านมีความสามารถปรับตัวได้ และมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบ					

วิธีการพัฒนาสมรรถนะประเภทต่าง ๆ ท่านคิดว่าการพัฒนาสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำ
 กลุ่มงาน ควรใช้วิธีการใด เช่น การฝึกอบรม การพัฒนา และการศึกษาจึงจะทำให้การพัฒนาสมรรถนะประเภท
 นั้น ๆ เกิดขึ้นในตัวบุคคลมากที่สุด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงใน ข้อละเพียงเครื่องหมายเดียว

รายการ	ประเภทสมรรถนะ	
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1) การฝึกอบรม (Training)		
1. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ		
2. การให้ลงมือปฏิบัติงานจริง การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง		
3. ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน และการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ		
4. ทักษะการจัดการ เทคนิคการตัดสินใจ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ		
5. การพัฒนาผู้บริหาร สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศนในการคิด การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดการ		
6. การใช้เทคนิคและวิธีการบอกกล่าวในการบรรยาย การประชุมอภิปราย การศึกษากรณีตัวอย่าง และการสัมมนา		
7. การระดมสมอง การทดลองเรียนงาน การสอนแนะ และการประชุมกลุ่ม		
8. การสร้างสถานการณ์จำลอง การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต และการดูงานนอกสถานที่		
2) การพัฒนา (Development)		
1. การพัฒนาเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต		
2. การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง แล้วปรับปรุงการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาอาชีพ		
3. การพัฒนาผู้บริหาร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานจริง		
4. การพัฒนาตนเอง ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ตนเอง การสร้างวินัยและการควบคุมตนเอง กล้าแสดงออก รับฟังความคิดความรู้สึกลองตนเอง		
5. การพัฒนาขีดความสามารถ ด้านการใช้ภาษา การใช้ภาษาสื่อสารการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และอินเทอร์เน็ต		
6. การพัฒนาทางวิชาชีพและวิชาการอย่างกว้างและลึก มีความเข้าใจเชื่อมโยงมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม และการเรียนรู้ตลอดชีวิต		

รายการ	ประเภทสมรรถนะ	
	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
7. การพัฒนาการบริหารจัดการโดยใช้องค์ความรู้ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ		
8. การพัฒนาสมรรถนะในการทำงาน โดยการอบรม พัฒนาด้วยตนเอง หรือผู้บังคับบัญชา การหมุนเวียนงาน การสอนงาน การมอบหมายงาน หรือโครงการให้รับผิดชอบ		
3) การศึกษา (Education)		
1. การศึกษาในระบบ มีหลักสูตรชัดเจน การเรียนการสอน มีการประเมินผล		
2. การศึกษานอกระบบ การศึกษาตลอดชีพ ไม่จำกัดอายุและวิชาที่จะศึกษา สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง		
3. การศึกษาตามอัธยาศัยจากสภาพแวดล้อมทั่วไป สามารถเรียนรู้จากปรากฏการณ์รอบตัวได้ตลอดเวลา		
4. การศึกษาเรียนรู้การสร้างสรรค์ผลงานตามที่คาดหวัง และการพัฒนาความรู้ควบคู่คุณธรรม		
5. การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ		
6. การศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์หรือเรียนรู้โดยการกระทำ		
7. การศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และสถานที่ในการปฏิบัติงาน		
8. การศึกษาเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุขและมีส่วนร่วม		

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเภทและวิธีการพัฒนาสมรรถนะ

3.1 การพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ข้อใดสำคัญและจำเป็นมากที่สุดเรียงจากมากไปหาน้อย โปรดเรียงตัวเลขลงใน ตามลำดับ

- (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน
- (2) บริการที่ดี ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการประชาชน
- (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ
- (4) จริยธรรม การครองตนและประพฤติตนให้เหมาะสม
- (5) ความร่วมแรงร่วมใจ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3.2 การพัฒนาสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ข้อใดสำคัญและจำเป็นมากที่สุดเรียงจากมากไปหาน้อย โปรดเรียงตัวเลขลงใน ตามลำดับ

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> (1) การคิดวิเคราะห์ | <input type="checkbox"/> (2) การมองภาพองค์รวม |
| <input type="checkbox"/> (3) การพัฒนาศักยภาพคน | <input type="checkbox"/> (4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ |
| <input type="checkbox"/> (5) การสืบเสาะหาข้อมูล | <input type="checkbox"/> (6) ความเข้าใจผู้อื่น องค์กรและระบบราชการ |
| <input type="checkbox"/> (7) การดำเนินการเชิงรุก | <input type="checkbox"/> (8) ความถูกต้องของงาน |
| <input type="checkbox"/> (9) ความมั่นใจในตนเอง | <input type="checkbox"/> (10) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน |
| <input type="checkbox"/> (11) ศิลปะการสื่อสารสูงใจ | <input type="checkbox"/> (12) สภาวะผู้นำ |

ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะต่อไปนี้ อย่างไร(โปรดระบุ)

3.3 การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training)

.....

.....

3.4 การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการพัฒนา (Development)

.....

.....

3.5 การพัฒนาสมรรถนะด้วยวิธีการศึกษา (Education)

.....

.....

๓๐๙

กรุณาส่งคืนที่เลขานุการคณะบริหารธุรกิจ อาคารคณะบริหารธุรกิจ มก.
 ☞ ภายในวันที่ 10 เมษายน 2551 จักขอบพระคุณยิ่ง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะบริหารธุรกิจ สำนักงานเลขานุการคณะ โทร.ภายใน 1118

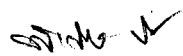
ที่ ศธ. 0513.10301/0867 วันที่ 1 เมษายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์กรอกและแจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน เลขานุการคณะเกษตร มก. / คณะ...../ สำนัก...../
สถาบัน...../ศูนย์.....

ด้วย กระผม นายพิเศษ ปิ่นรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ได้รับอนุมัติให้
ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสาย ข. และ ค. ตามหลัก
สมรรถนะ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร กระผมจึงใคร่ขอ
ความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาแจกจ่ายแบบสอบถามการวิจัย ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ข้าราชการ สาย
ข. และ ค. ในสังกัดของท่านได้โปรดกรอกข้อมูล จำนวน 9 ชุด และโปรดส่งคืนภายใน
วันที่ 10 เมษายน 2551 เพื่อดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้



(นายพิเศษ ปิ่นรัตน์)

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8

เลขานุการคณะบริหารธุรกิจ

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายพิเศษ ปันรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2496
สถานที่เกิด	อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช ปี พ.ศ.2529
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเลขานุการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน แขวงลาดยาว เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 8 (เลขานุการคณะ) คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน