

กิตติกรรมประกาศ

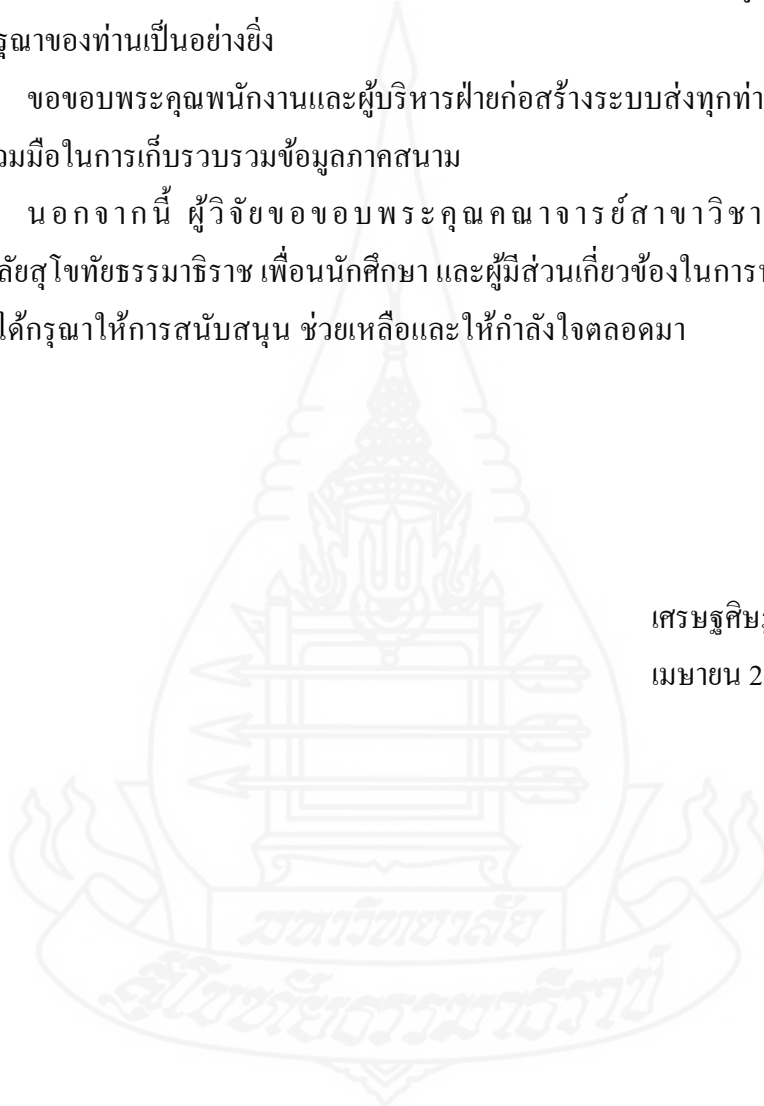
การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดเวลา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณพนักงานและผู้บริหารฝ่ายก่อสร้างระบบส่งทุกท่านที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

เศรษฐศิษฏ์ ชาติการุณ

เมษายน 2557



ชื่อการศึกษา **คั่นคว่ำอิสระ** สมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ผู้ศึกษา นายเศรษฐศิษฏ์ ชาติการุณ รหัสนักศึกษา 2543005488 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป ปีการศึกษา 2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ
ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และ (2) เสนอแนวทางในการพัฒนา
สมรรถนะของ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาคือบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งที่สังกัดอยู่ส่วนกลาง ได้แก่
พนักงาน 81 คน ลูกจ้างประจำ 10 คน พนักงานจ้าง 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น
แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการ
บริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับ
ปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก (2) ปัญหาอุปสรรค
เกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความ
เชี่ยวชาญในอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้และความชำนาญ เกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญ
กำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานและ (3) แนวทาง
ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งที่สำคัญคือ ควรเพิ่ม
การจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเชี่ยวชาญใน
งานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ
ควรเพิ่มการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

คำสำคัญ สมรรถนะ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

Independent Study title: The Competency of State Enterprise Personnel of
Transmission System Construction Division,
The Electricity Generating Authority of Thailand

Author: Mr. Setthasit Chardgaroon; **ID:** 2543005488; **Degree:** Master of Public
Administration; **Independent Study advisor:** Dr. Chira Prateep, Associate Professor;
Academic year: 2013

Abstract

The objectives of this research were to (1) study level of competency of the state enterprise personnel of the Transmission System Construction Division, Electricity Generating Authority of Thailand, and (2) recommend the guidelines to develop competency of state enterprise personnel of the Transmission System Construction Division, Electricity Generating Authority of Thailand.

The samples were 100 personnel working for in the Transmission System Construction Division, Electricity Generating Authority of Thailand. They were 81 employees, 10 permanent workers, and 9 temporary workers. The research methodologies applied were questionnaire distribution and interviewing. The statistics used in data analysis employed percentage, standard deviation, and inferential statistics to find out the relationship and difference of the variables.

The research revealed that (1) level of operational competency of the personnel in terms of results based achievement, good services, team spirit and contribution as well as accumulation of professional experiences were found at average level. Whereas level of ethical aspect was shown at high (2) problems and obstacles concerning to major competencies of the personnel were lack of knowledge and skills in servicing as well as the lack of employee morale and closed relationship between executives and staff. and (3) guidelines to develop operational competency of personnel in the Transmission System Construction Division, Electricity Generating Authority of Thailand were the organization should increase the number of training programs for all positions to develop knowledge and skills to be expertized personnel, provide study visit to some best practice organizations in servicing, promote morale and to tie closer relationship between executives and staff.

Keywords : Competency, Transmission System Construction
Division, The Electricity Generating Authority of Thailand

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	2
กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	3
คำนิยามศัพท์	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	6
แนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง	12
แผนแม่บทแผนแม่บททรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2555-2559	42
ข้อมูลในการดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง	47
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	52
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	55
ประชากร/ กลุ่มตัวอย่าง	55
เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล	59
การวิเคราะห์ข้อมูล	59

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	61
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	61
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร	64
ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร	76
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	85
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามข้อมูลทั่วไป	94
ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงาน	101
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	105
สรุปผลการวิจัย	105
อภิปรายผล	108
ข้อเสนอแนะ	113
บรรณานุกรม	116
ภาคผนวก	120
ประวัติผู้ศึกษา	138

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1	อัตรากำลังของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง	49
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	62
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	65
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการบริการที่ดี	67
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	69
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านจริยธรรม	71
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	73
ตารางที่ 4.7	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	75
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	77
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการบริการที่ดี	79
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	80
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านจริยธรรม	82
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	83
ตารางที่ 4.13	ระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้าง ระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	84

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	86
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี	88
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	90
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม	91
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ	92
ตารางที่ 4.19 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	93
ตารางที่ 4.20 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา	94
ตารางที่ 4.21 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน	95
ตารางที่ 4.22 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานสังกัด	95
ตารางที่ 4.23 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์	96
ตารางที่ 4.24 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน	97
ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม ระดับการศึกษา	98
ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม สถานภาพการทำงาน	98
ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม ประสบการณ์	99
ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม ระดับเงินเดือน	100

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในกานวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency.....	8
ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล.....	9
ภาพที่ 2.3 โครงสายบังคับบัญชา.....	48



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

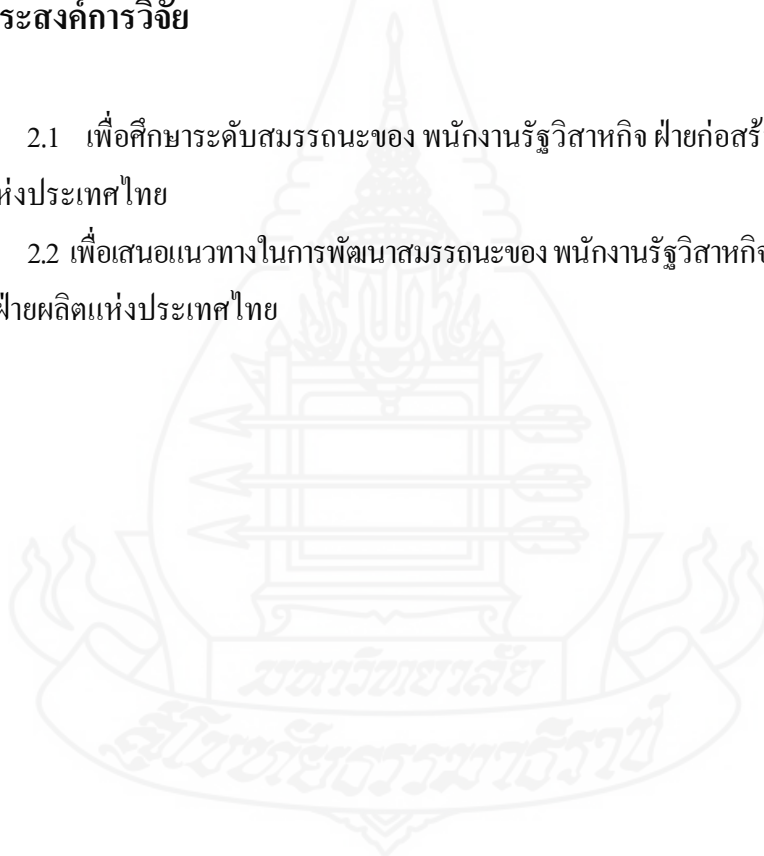
จากการเปลี่ยนแปลงของโลกรวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบันนี้ทำให้องค์กรทุกแห่งต้องเผชิญกับความท้าทายที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ติ่มากขึ้นซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กรดังนั้นองค์กรทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่จะตามได้นั้นคือการให้ความสำคัญถึงคนหรือที่เรียกว่า "ทุนมนุษย์ (Human Capital)" เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและเป็นกลไกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพมีศักยภาพมีความรู้ความสามารถมีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงองค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพมีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency) ขององค์กรย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์จึงทำให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นและสมรรถนะจะมีบทบาทในการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการมากขึ้น (สุมาลีแสงสว่าง, 2550) และจากการที่สำนักงานก.พ. ได้มีคำสั่งให้ส่วนราชการนำหลักสมรรถนะ โดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับส่วนราชการระยะหนึ่งแล้วนั้นจึงทำให้การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยได้ให้ความสนใจและนำหลักแนวคิดนี้มาปรับใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกันอีกทั้งการกำหนดสมรรถนะหลักของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยซึ่งได้กำหนดออกมาเมื่อปลายปี 2555 ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ของฝ่ายก่อสร้างระบบส่งซึ่งประกอบด้วย 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. ความร่วมแรงร่วมใจรวมถึงข้อกำหนดและตัวบ่งชี้ของแต่ละระดับในสมรรถนะหลักทั้ง 5 นี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการประเมินเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร

ที่ปฏิบัติงานในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยว่ามีระดับและความแตกต่างกันอย่างไรอีกทั้งจากการสรุปผลของข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรดังกล่าวจะนำมาประกอบใช้ในการพิจารณาเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมต่อไปทางผู้วิจัยตระหนักและเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการนำแนวทางการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้มาใช้เนื่องจากการประเมินในปัจจุบันแบบสอบถามยังไม่ละเอียดเท่าที่ควรผู้วิจัยจึงสนใจที่จะวิจัยเกี่ยวกับระดับสมรรถนะเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล ตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ตั้งไว้ต่อไป

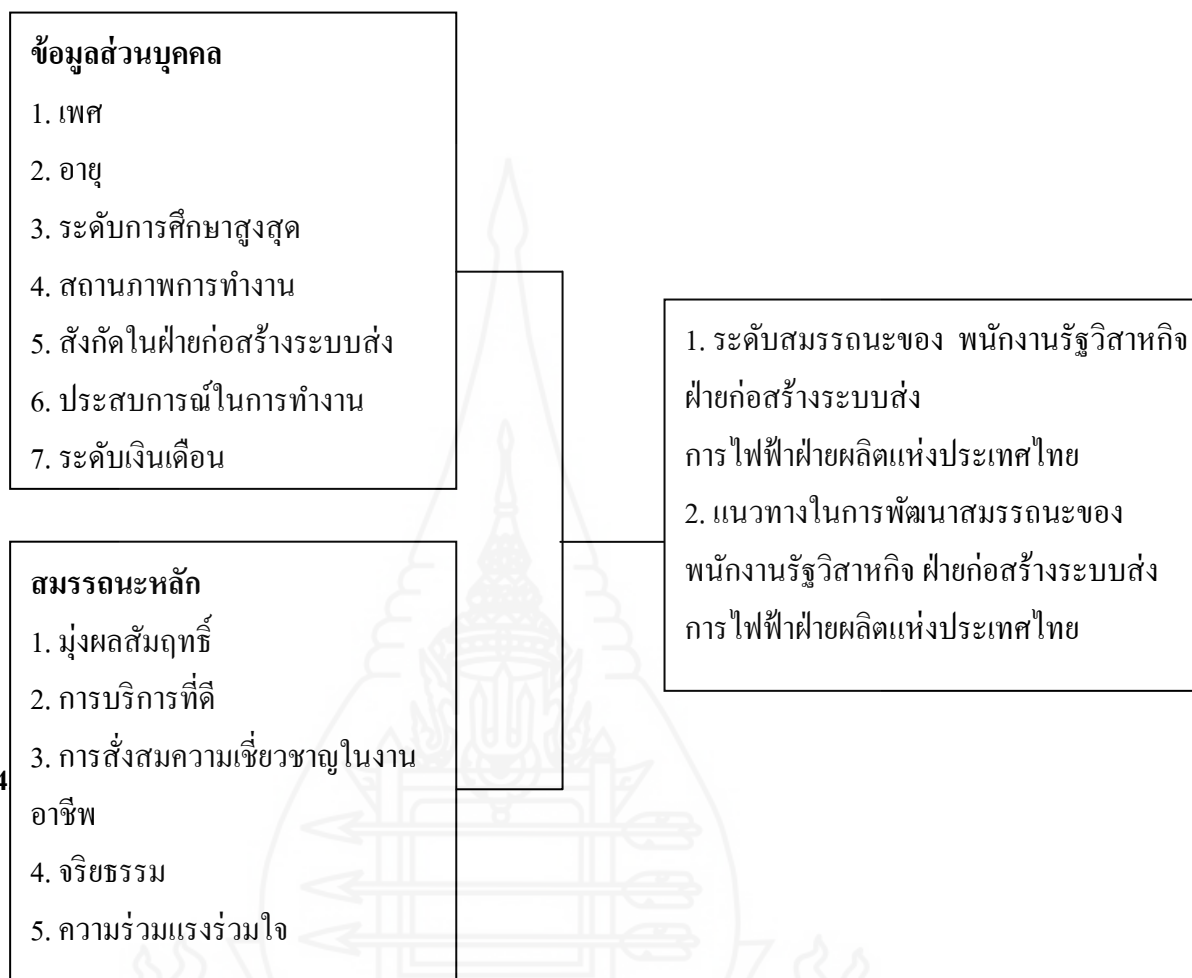
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.2 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย



3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. ขอบเขตการวิจัย

4.1 การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาเฉพาะประเด็นการประเมินสมรรถนะของพนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง จากการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลัก (core competency) ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดทำไว้ 5 สมรรถนะ

4.2 ศึกษาเฉพาะพนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะ พฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของคน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

5.2 สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของบุคลากรที่ควรมีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมี 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ

(1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

(2) **การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) **การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) **จริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพพนักงาน อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) **ความร่วมแรงร่วมใจ** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

(6) **สมรรถนะการปฏิบัติงาน** หมายถึง พฤติกรรมการทำงานที่ดี ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ

(7) **บุคลากร** หมายถึง พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

(8) การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง การสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ในการศึกษาคั้งนี้ใช้แบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยให้ผู้ปฏิบัติงานประเมินตนเอง

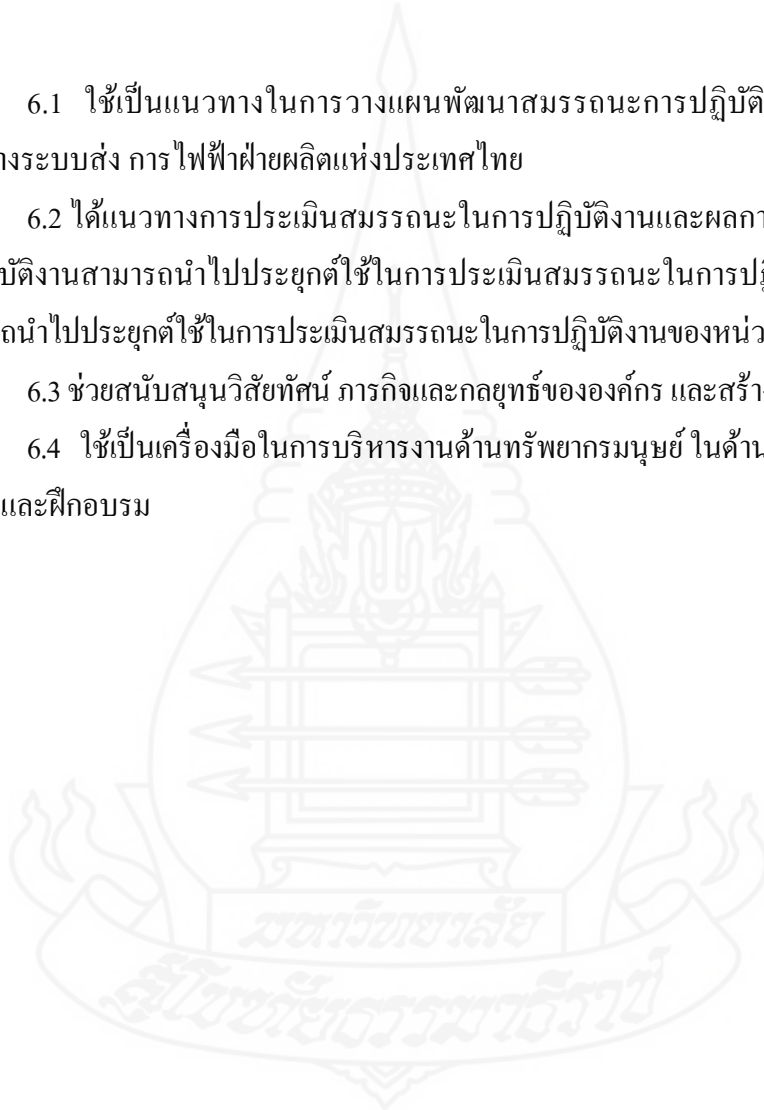
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.2 ได้แนวทางการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานและผลการประเมินสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านอื่นๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นๆ ได้ต่อไป

6.3 ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ การกิจและกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างวัฒนธรรมองค์กร

6.4 ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาและฝึกอบรม



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง
3. แผนแม่บทแผนแม่บททรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2555-2559
4. ข้อมูลในการดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำ เสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคเคลแลนด (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท Mcber ซึ่งแมคเคลแลนดเป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคลแลนดได้เขียนบทความ

“Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมคเคลแลนด เรียกว่า สมรรถนะ(Competency) ปี ค.ศ.1994 แกรี แฮมเมลและซี.เค.พราฮาลาด (Gary Hamel และ C.K.Prahalad) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for the Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่นพื้นฐานความรู้

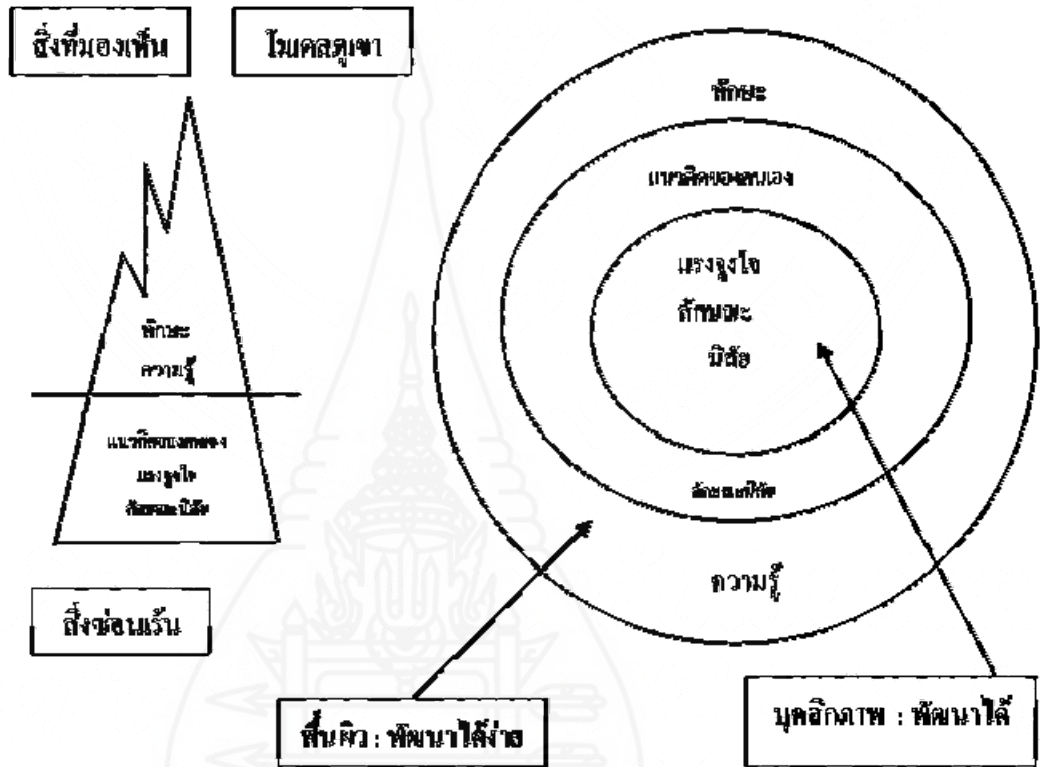
ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กรในปัจจุบันองค์กรของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ขององค์กรต้องได้รับความพึงพอใจอยู่ในระดับต้นๆ หน่วยงานของรัฐบาลและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ความหมายของ Competency ซึ่ง Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skills, Fitness, Aptitude ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการศึกษาครั้งนี้ใช้คำว่าสมรรถนะ Competency David Mc Clelland (1993 อ้างใน สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 4) ให้ความหมายสมรรถนะ Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 27) ให้ความหมาย สมรรถนะ คือระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล ในองค์กรอานนท์ สักดิ์วีระวิทย์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

องค์ประกอบของ Competency

สมรรถนะ ตามแนวคิดของแมคเคลแลนดมี 5 ส่วน คือ

1. **ความรู้ (Knowledge)** คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญสำหรับวิชาชีพ เช่น ความรู้เกี่ยวกับเครื่องจักรเครื่องกล
2. **ทักษะ (Skills)** คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. **ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept)** คือ เจตคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. **บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits)** เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชือกถือและไว้ว่างใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

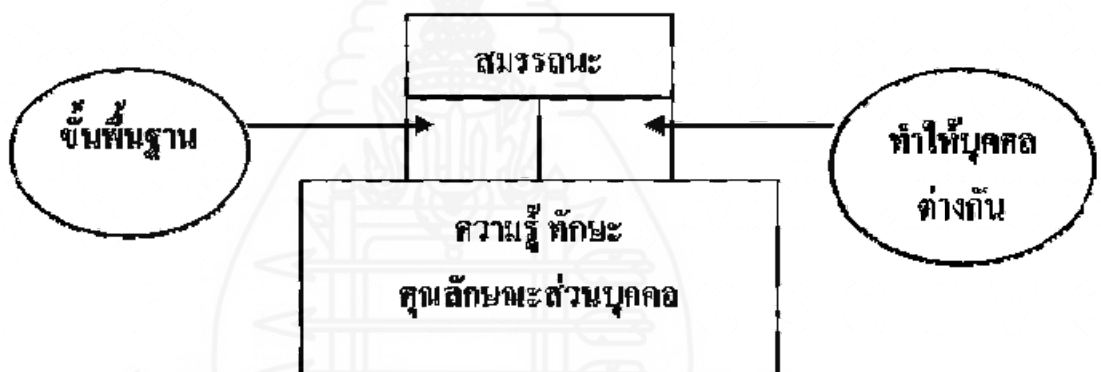


ภาพที่ 2.1 แนวคิด หลักการ เกี่ยวกับ Competency (Iceberg Model ของสมรรถนะ)

ที่มา: Spencer & Spencer, 1993 (ระบบออนไลน์)

จากภาพสามารถอธิบายได้ว่า คุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำโดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ ที่เรียนรู้มาและส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนี้เป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ง่าย สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำนั้นเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าสังเกตและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่าส่วนต่างๆ นี้ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self – Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) และแรงจูงใจ (Motives) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้นเป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเซา์ปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีเพียงความฉลาดที่ทำให้เขาสามารถเรียนรู้องค์ความรู้

และทักษะได้เท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เขาเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น บุคคลจำเป็นต้องมีแรงผลักดัน เบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเองและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมที่เหมาะสมด้วยจึงจะทำให้เขาสามารถเป็นผู้ที่มีผลงานที่โดดเด่นได้ และคำนิยามนี้มักจะถูกนำมาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดจากภาพจะพบว่า Skills และ Knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง Skill และ Knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ดังนั้น องค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะซึ่งตามทัศนคติของแมคเคิลแลนค์กล่าวไว้ว่า (สุกัญญา รัตนิธรรมโชติ, 2548: 48) สมรรถนะเป็นส่วนประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ



ภาพที่ 2.2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้นสมรรถนะตามนัยดังกล่าวสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies)

หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (*Differentiating Competencies*)

หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สรุปความหมายของคำว่า Competency นี้ว่า คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดง พฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น Competency ของคนซึ่งเกิดได้จาก 3 ทางคือ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 25)

1. เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด
2. เกิดจากประสบการณ์การทำงาน
3. เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

ประเภทของ Competency

Competency แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2547: 2-3)

1. **ขีดความสามารถหลัก (*Core Competency*)** หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ถ้าพนักงานทุกคนในองค์กรมีขีดความสามารถประเภทนี้ ก็จะมีส่วนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ขีดความสามารถชนิดนี้จะถูกกำหนดจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลักหรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. **ขีดความสามารถด้านการบริหาร (*Managerial Competency*)** คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Role - Based) แตกต่างตามตำแหน่งทางการบริหาร งานที่รับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ และต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน (*Functional Competency*)** คือ ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job - Based) เช่น ตำแหน่งวิศวกรไฟฟ้า ควรต้องมีความรู้ทางด้านวิศวกรรมไฟฟ้า หน้าที่งานที่ต่างกันความสามารถในงานย่อมจะแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจเรียกขีดความสามารถตามตำแหน่งงาน Functional Competency หรือ Job Competency เป็น Technical Competency ก็ได้ อาจกล่าวได้ว่าขีดความสามารถนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่หรืองานที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายแม้ว่าหน้าที่งานเหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกันสมรรถนะของแต่ละงาน

หรือแต่ละวิชาชีพนั้น เป็นสิ่งที่มีได้กำหนดตายตัว ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เศรษฐกิจ สภาพการณ์และความเหมาะสมของสังคมนั้นๆ ซึ่งอาจเป็นประเทศ จังหวัด หรือแม้แต่ชุมชนเล็กๆ ฉะนั้นการกำหนดสมรรถนะจึงควรเป็นหน้าที่หรือความคิดเห็นของกลุ่มผู้ใช้ในเขตนั้นๆ เอง และการได้มาซึ่งสมรรถนะของวิชาชีพหนึ่งๆ หรืองานหนึ่งๆ มีหลายวิธี แล้วแต่จะเลือกใช้ตามความเหมาะสมดังนี้

1. **การกำหนดโดยการวิเคราะห์งาน (Task Analysis)** โดยการจำแนกเนื้อหาและเป้าหมายของงาน ให้อยู่ในรูปของงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องเรียนรู้ แล้วแจกย่อยในรายละเอียดของแต่ละงานให้เป็นระดับย่อยที่สุด การวิเคราะห์งานจะช่วยในการกำหนดงานที่ต้องการจะให้เกิดแก่ผู้ปฏิบัติในรายละเอียด

2. **การกำหนดสมรรถนะโดยวิเคราะห์สมรรถนะที่เป็นระบบ (Systemic Competency Analysis)** หมายถึง เทคนิคการกำหนดสมรรถนะหรือเป้าหมายที่พัฒนามาจากระบบวิเคราะห์ตามปกติ ด้วยการจำแนกเนื้อหาของงานออกเป็นหน่วยย่อยที่เป็นรูปแบบที่ชัดเจน

3. **การกำหนดสมรรถนะโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ** เป็นผู้ให้ความเห็นหรือบอกเกี่ยวกับสมรรถนะที่จะเป็น

4. **การกำหนดสมรรถนะโดยการวิเคราะห์ตามหลักทฤษฎีและตำราในการศึกษา** ครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษาสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการของผู้ให้บริการและระดับสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นอยู่ การศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเภทของ Competency เป็น 2 ประเภทคือ

1. **สมรรถนะหลัก (Core Competency)** ในที่นี้หมายถึง บุคลิกลักษณะ หรือการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานทุกคนในหน่วยงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร (หน่วยงาน) ที่เตา การ์เด็น เสลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท เข้าร่วมทำงาน

2. **สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)** ในที่นี้หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน (Job - Based) ภายในเตา การ์เด็น เสลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท เข้าร่วมทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ โดยค้นหาสมรรถนะขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านคือ

2.1 สมรรถนะที่จัดเป็นความรู้ หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกตั้งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเองและเป็นสิ่งที่ต้องการให้รู้

2.2 สมรรถนะที่จัดเป็นทักษะ หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะขึ้นมา เป็นสิ่งที่ต้องการให้ทำ ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ทักษะด้านการบริหาร/การจัดการ หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ

- ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

2.3 สมรรถนะ ที่จัดเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติทัศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคลและเป็นสิ่งที่ต้องการให้เป็นเมื่อดำเนินการ ประเมินระดับสมรรถนะ ในครั้งนี้แล้วจะทำให้ทราบว่าพนักงานในตำแหน่งใดในตำแหน่งใด มีสมรรถนะหลักอย่างไรและมีความต้องการสมรรถนะตามตำแหน่งงานแตกต่างกันตามตำแหน่ง หน้าที่อย่างไร และทำให้ทราบว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรที่ต้องการของผู้ใช้บริการ และควร จะปรับปรุงในเรื่องใดเพื่อให้มีสมรรถนะตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน ซึ่งจะส่งผลในการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไปในอนาคต

2. แนวคิดเกี่ยวข้องกับองค์การสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) กันทั้งสิ้น เนื่องจากองค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืนในระยะยาว ปัจจุบันหน่วยงานเอกชนหลายแห่งได้ตระหนักถึงความสำคัญและความ จำเป็นของการเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทยได้ประกาศ ออกมาอย่างชัดเจนว่าต้องการก้าวสู่ความเป็นเลิศ (Moving Forward to High Performance Organization) โดยทาง ปตท. ได้นิยามคำว่าองค์กรแห่งความเป็นเลิศนั้น หมายถึง “องค์กรที่ประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง มีผลงานโดดเด่นเป็นที่ยอมรับในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน สร้างผลตอบแทนทาง ธุรกิจและผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และมีความสามารถเด่นชัด ในการสร้าง มาตรฐานการทำงานที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างและธำรงไว้ความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า” สำหรับหน่วยราชการนั้น การที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วย ผลตอบแทนทางธุรกิจเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจ อย่างไรก็ตามได้มีการมีความพยายามในการที่จะให้คำ จำกัดความหรือนิยามของหน่วยราชการ ที่เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง Gartner Group บริษัทที่ ปรึกษาชื่อดังทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้นควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญห้าประการด้วยกัน ประกอบด้วย

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting ambitious targets and achieving them)
2. การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared values)
3. การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน (Strategic focus and alignment)
4. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating strategy into operational terms)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business agility)

Jane C. Linder และ Jeffrey D. Brooks จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่าการที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญหกประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome-oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

โดยทาง Linder และ Brooks ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่าจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งหกประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีกเก้าประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and policy making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and process design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information management)

นอกเหนือจาก Linder และ Brooks แล้ว ยังมีที่ปรึกษาจาก Accenture อีกสองคนที่พยายามหาคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง โดย Vivienne Jupp และ Mark P. Younger ได้ระบุไว้ว่าองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมดเจ็ดประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly outcome and value focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of changes in their environments, and able to translate insight into action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถหรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly focused on their core capabilities, and adopt outsourcing strategies to improve efficiencies in noncore activities)
5. เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the growth and development of their employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by courageous leaders)

ในอเมริกาและในอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ โดยในอเมริกานั้นมีการมอบรางวัลให้กับองค์กรที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทยทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์กรธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์กรชั้นนำระดับโลก ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

Robert Kaplan และ David Norton สองนักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balanced Scorecard (BSC) ก็ได้มีการคัดเลือกองค์กรต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ให้เข้ามาอยู่ใน Balanced Scorecard Hall of Fame โดยตัวอย่างของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับเลือกให้เข้ามาอยู่ใน BSC Hall of Fame

ประกอบด้วย

- City of Brisbane
- City of Charlotte
- Defense Finance and Accounting Service
- Economic Development Administration
- Fulton County School
- Grupo Nacional Provincial
- Royal Canadian Mounted Police
- Royal Norwegian Air Force
- TENNESSEE VALLEY AUTHORITY
- Texas State Auditor's Office
- U.S. National Reconnaissance Office
- UK Ministry of Defense
- University of California, San Diego
- U.S. Army

Kaplan และ Norton ได้ศึกษาถึงแนวทางในการปฏิบัติขององค์กรเหล่านี้ว่ามีแนวทางอย่างไร โดยสามารถกลั่นออกมาเป็นแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์กรมีความมุ่งมั่นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy-Focused Organization) ได้ทั้งหมดห้าประการ ได้แก่

หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์กร

(Mobilize change through executive leadership)

หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้

(Translate strategy into operational terms)

หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

(Align the organization to the strategy)

หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์

(Motivate to make strategy everyone's job)

หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง

(Govern to make strategy a continual process)

แนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตามแนวคิดต่างๆ ข้างต้นเป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบราชการของไทย อย่างไรก็ตามในช่วงสี่ห้าปีที่ผ่านมามีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ ต่างๆ ออกมา ที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดหลายๆ ประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – 2551) จากแนวคิดต่างๆ ข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหรือหลักการในการนำพาองค์การสู่ความเป็นเลิศหรือเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงอยู่หลายประการ และถ้าพิจารณาโดยละเอียดจะพบว่าแนวคิดเหล่านี้มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งเมื่อได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทาง ร่วมกับพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา รวมทั้งแผนงานต่างๆ แล้ว ทำให้สามารถกลั่นแนวคิดและคุณลักษณะหลักๆ ของการที่หน่วยงานราชการจะมีความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงจะพบว่า หลักการและแนวทางต่างๆ หนีไม่พ้นแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการรวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้นอาจจะสรุปได้ว่าการที่จะทำให้หน่วยราชการเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน เพียงแต่ประเด็นสำคัญที่พึงระลึกไว้เสมอคือ ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์นั้น ไม่ใช่เป็นเพียงแค่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์เท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงทั้งความสามารถในการนำยุทธศาสตร์นั้นไปปฏิบัติ รวมทั้งการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้วย

ดังนั้นอาจจะสามารถสรุปได้ว่าการจะบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
2. การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation or Execution)
3. การประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation)

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) - ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้นมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) – เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) – เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) – เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้น ให้ความสำคัญวางแผน ที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) - เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) – ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์นั้น ไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตามการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติไม่ได้มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน เช่นเดียวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อได้ศึกษาจากแนวทางขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และองค์กรที่เป็นเลิศตามแนวคิดต่างๆ แล้วจะพบว่า การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้ได้ผลนั้น ควรจะประกอบด้วยองค์ประกอบสองส่วน ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategic Capability)

1. การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) ทั้งนี้เนื่องจากการที่แปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลนั้น ปัจจัยสำคัญต่างๆ ในองค์กรจะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ โดยปัจจัยสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

- โครงการและงบประมาณ (Projects and Budget) – ภายหลังจากที่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องแปลงยุทธศาสตร์สู่โครงการและงบประมาณต่างๆ ซึ่งโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรจะมีลักษณะที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์เป็นหลัก

เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณ และมีการดำเนินโครงการตามที่ได้วางแผนไว้ จะส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

- *โครงสร้างและกระบวนการทำงาน (Structure and Work Processes)* – ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์เสร็จสิ้นแล้ว การจัดโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขององค์กร ควรจะต้องปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Structure follow Strategy) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรเองมีรูปแบบ โครงสร้าง และกระบวนการในการทำงานที่สนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สำคัญขาดความสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์แล้ว ยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ก็ยากที่จะบังเกิดผลสัมฤทธิ์

- *สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร (Personnel's Competencies)* - การที่ยุทธศาสตร์จะได้รับการขับเคลื่อนได้นั้นจะต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กรทั่วไปคือบุคลากรขาดความรู้ ความสามารถทักษะ ทักษะ ทักษะ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ดังนั้นการที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ได้รับการขับเคลื่อนและปฏิบัติตามได้เป็นอย่างดีจากบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- *วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงาน (Organization Culture and Shared Value)* - นอกเหนือจากสมรรถนะของบุคลากรที่จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์แล้ว วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานของบุคลากรในองค์กรก็ควรจะไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรต่างๆ ในองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- *ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and Information Systems)* – ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ผู้บริหารย่อมจะต้องอาศัยข้อมูลทั้งที่เป็นความรู้ (Knowledge) และข้อมูลสารสนเทศ (Information) สำหรับการตัดสินใจที่สำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั้งความรู้และข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการนั้น ควรจะเป็นความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่ผู้บริหารสามารถใช้ได้ รวดเร็ว ทันเวลา

- *ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems)* – เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Accountability) ระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับควรจะเป็นระบบที่ผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากถ้าบุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกันหรือรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารระดับสูงคงไม่สามารถที่จะผลักดันให้

ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผลได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อยุทธศาสตร์นั้น ควรจะต้องผูกกระบบในการประเมินผลในทุกระดับขององค์กรให้เข้ากับยุทธศาสตร์

- *ระบบการจูงใจและผลตอบแทน (Incentives and Motivation Systems)* - เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบ และผลักดันให้ยุทธศาสตร์สัมฤทธิ์ผล จะต้องมีการออกแบบระบบการจูงใจและผลตอบแทนที่เกื้อหนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นอกเหนือจากการผูกกระบบการประเมินผลเข้ากับยุทธศาสตร์ ทั้งนี้เนื่องจากโดยธรรมชาติของมนุษย์ คนเรามักจะปฏิบัติตามสิ่งที่ได้รับการจูงใจ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มุ่งมั่นและปฏิบัติยุทธศาสตร์ ระบบการจูงใจและผลตอบแทนขององค์กรก็ควรที่จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ด้วย

2. ความสามารถที่องค์กรควรมีเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Strategic Capability) นอกเหนือจากการทำให้ปัจจัยต่างๆ ทั้งทั้งองค์กรมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) แล้ว การจะแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้นั้น องค์กรยังจะต้องมีความสามารถในการขับเคลื่อนหรือแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติด้วย โดยความสามารถที่องค์กรควรมีประกอบด้วย

- *ทักษะ ความสามารถของผู้บริหาร (Leadership Skills and Style)* - การจะแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้นั้น ทักษะ ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง เนื่องจากการที่จะทำให้ทั้งทั้งองค์กรมุ่งมั่น และเชื่อมโยงต่อยุทธศาสตร์ได้นั้น จะต้องเริ่มต้นจากตัวผู้บริหารระดับสูงก่อน อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญก็คือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนามาให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ได้ดี แต่ขาดการพัฒนาทักษะและความสามารถที่จะช่วยในการแปลงหรือขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- *ความมุ่งมั่นของผู้บริหาร (Passion and Commitment from Top Management in Implementing Strategy)* - นอกเหนือจากทักษะ ความสามารถของผู้บริหารที่จะต้องอยู่แล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังจะต้องมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ทั้งนี้เนื่องจากการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้น ไม่ใช่สิ่งที่สามารถดำเนินการได้สำเร็จภายในเวลาชั่วข้ามคืน อีกทั้งยังต้องอาศัยความต่อเนื่องในการดำเนินการ รวมทั้งยังมักจะมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงต่อการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

- *การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์* - การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัตินั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลที่เข้ามาดูแลและรับผิดชอบ โดยเฉพาะ ทั้งนี้ถึงแม้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะมีความเกี่ยวข้องกับการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แต่ในขณะเดียวกัน

แต่ละหน่วยงานก็จะให้ความสำคัญต่องานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น แต่ขาดการมองภาพรวมหรือความเชื่อมโยงทั้งหมด นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงเองก็ยังขาดเวลาและไม่สามารถลงมาติดตามงานในรายละเอียดในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้ ดังนั้นต้องมีกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการผลักดันและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยเฉพาะ โดยกลุ่มบุคคลดังกล่าวอาจจะใช้โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร หรือ จัดตั้งใหม่เป็นหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management) ก็ได้

- **เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมุ่งเน้นนวัตกรรม (Organization Agility and Innovation)** - เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกและบริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ อีกทั้งยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาและสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ สุดท้ายแล้วก็เพื่อให้ตัวองค์กรมีความสามารถในการปรับตนเองให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป

- **การทำงานร่วมกับผู้อื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (Open and Collaborative)** - การที่องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลนั้น ในหลายๆ สถานการณ์ที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้นการที่องค์กรสามารถทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ในหลากหลายรูปแบบ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

- **การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร (Best Practices and Knowledge Sharing)** - ในหลายๆ ครั้งเราจะพบว่าความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น มีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพียงแต่เราไม่ทราบว่าความรู้เหล่านั้นอยู่ ณ จุดใดในองค์กร ดังนั้นการแบ่งปันความรู้ที่สำคัญและแนวทางในการปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานหรือบุคลากรต่างๆ ภายใน องค์กร จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้ทั้งองค์กรมีความรู้ และแนวทางในการปฏิบัติที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) - เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ? หรือ เมื่อยุทธศาสตร์เกิดขึ้นแล้วจะช่วยทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่? รวมทั้งเป็นการประเมินว่าได้มีปัญหา อุปสรรคใดๆ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป

เครื่องมือในการบริหารของภาครัฐ

การที่จะสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้นั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นกลไกที่สำคัญ โดยในการบริหารยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้น ยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นควรจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหาร (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง

ในภาครัฐการนั้น ได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เข้ามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการไทย ได้มีการออกกฎหมายระเบียบ รวมทั้งแผนงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ ตั้งแต่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วย พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2548 – พ.ศ. 2551)

สำหรับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (4 ปี) นั้น เป็นแนวทางการบริหารราชการที่รัฐบาลจะต้องเป็นผู้กำหนดขึ้น ประกอบด้วยเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ และในการทำงานทุกระดับจะต้องมีแผนการทำงานที่วัดผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างชัดเจน ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ในประเด็นต่างๆ ดังนั้น หน่วยงานต่างๆ ทั้งกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ จะต้องนำมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (4 ปี) และแผนปฏิบัติราชการ (รายปี) ของตนเอง โดยจะต้องสร้างให้เกิดความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างชัดเจน ถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากแผนการบริหารราชการแผ่นดินลดหลั่นลงไป (Cascading) ยังกระทรวง กรม กลุ่มจังหวัด และจังหวัดต่างๆ ในแต่ละระดับ นอกจากนี้แผนการบริหารราชการแผ่นดิน และแผนปฏิบัติราชการต่างๆ จะต้องมีการกำหนดกรอบในการคิดและจัดทำที่ชัดเจน ที่เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณ เพื่อให้หน่วยราชการต่างๆ ได้ มีแนวทางในการวางแผนและนำไปปฏิบัติที่ อย่างไรก็ดี การจัดทำแผนปฏิบัติราชการอาจจะช่วยหน่วยราชการให้มีทิศทางและกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่การจะสามารถ

วางแผนปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการที่จะนำแผนปฏิบัติราชการไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลนั้นยังต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการอื่นๆ เข้ามาช่วยเหลือซึ่งทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ก็มีการพัฒนาและแนะนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยราชการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

จากการที่ในปัจจุบันได้มีเครื่องมือในการบริหารออกมาอย่างมากมายทั้งในภาคราชการและเอกชน ทำให้เกิดความท้าทายที่สำคัญขึ้น นั่นคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติเองมักจะเกิดความสับสนในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ ทั้งความสับสนในตัวเครื่องมือเอง และความสับสนว่าเมื่อนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้แล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อองค์กร

การที่องค์กรใดก็ตามจะสามารถนำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้จนประสบผลสำเร็จนั้นจะต้องมีความเข้าใจในหลายๆ ประการตั้งแต่ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ หลักการ ข้อดี ข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละประการ ความเข้าใจในความเชื่อมโยงระหว่างการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรของตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง รวมทั้งความเข้าใจต่อความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือแต่ละประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ร่วมกันโดยมีเครื่องมือดังนี้

เครื่องมือ: การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด (SWOT Analysis)

วัตถุประสงค์

- เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่าเป็นอย่างไร รวมทั้งได้ประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร

หลักการ

- วิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ขององค์กร
- การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กร ส่วนการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดนั้นเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

ประโยชน์

- ทำให้ผู้บริหารทราบสถานะในด้านต่างๆ รวมทั้งปัจจัยที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร
- เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อสังเกต

- ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะไม่ได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

- การวิเคราะห์ส่วนใหญ่มักจะเป็นลักษณะ Inside-Out มากกว่า Outside-In รวมทั้งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ยังเป็น Opinion-Based มากกว่า Fact-Based

- ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ที่องค์กรสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

เครื่องมือ : ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)

วัตถุประสงค์

- เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรอันจะนำไปสู่การสร้างคุณค่า (Value Creation)

หลักการ

- ได้รับการพัฒนาโดย Michael E.Porter โดยจะต้องเริ่มต้นจากการกำหนดคุณค่าที่องค์กรต้องการนำเสนอ จากนั้นพิจารณากิจกรรมต่างๆ ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดคุณค่านั้น

ประโยชน์

- ทำให้ได้คิดถึงความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมที่สำคัญที่ต้องดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดคุณค่าที่ต้องการ

- สามารถใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน และการออกแบบกิจกรรมและกระบวนการภายในขององค์กร

ข้อสังเกต

- สามารถวิเคราะห์ได้ในลักษณะของสิ่งที่อยู่ในปัจจุบัน (As Is) และสิ่งที่ควรจะเป็น (To Be) เพื่อหาช่องว่าง (Gap) และแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานภายในเพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว

- Value Chain ของแต่ละองค์กรอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ กระบวนการหลักขององค์กร

เครื่องมือ: การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้องค์กรมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในเรื่องทิศทางและสิ่งที่จะมุ่งเน้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

หลักการ

- เริ่มต้นจากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร จากนั้นกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่สำคัญที่องค์กรจะต้องมุ่งเน้น เพื่อให้สามารถนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย จากนั้นถึงจะมีการกำหนดกลยุทธ์ โครงการ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมาย

ประโยชน์

- ทำให้องค์กรมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทั้งในด้านของทิศทางและสิ่งที่จะดำเนินการพร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทต่างๆ ได้อย่างดี

ข้อสังเกต

- การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ เนื่องจากองค์กรสามารถวางแผนยุทธศาสตร์ได้ดีแต่ขาดความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- ในหลายๆ ครั้งยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นจากการวางแผนอย่างเป็นทางการ แต่อาจจะเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

เครื่องมือ: แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนและเป็นที่เข้าใจทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งทำให้ผู้บริหารในทุกระดับได้มุ่งมั่นในยุทธศาสตร์ที่จะมุ่งเน้นและบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาทของตนเองต่อการบรรลุเป้าประสงค์ต่างๆ

หลักการ

- ถูกพัฒนาขึ้น โดย Robert Kaplan และ David Norton เพื่อใช้ในการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- จากประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการมีการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ โดยให้ครอบคลุมทั้งสี่มิติ: ประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์ / คุณภาพการให้บริการ / ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ / และการพัฒนาองค์กร
- เป้าประสงค์แต่ละประการจะมีความเชื่อมโยงในลักษณะของเหตุและผล เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ

ประโยชน์

- ทำให้เกิดการทบทวนและหา missing links ในกระบวนการวางยุทธศาสตร์
- ทำให้ผู้บริหารได้มุ่งมั่นในเป้าประสงค์ที่สำคัญที่องค์กรต้องการจะบรรลุ

- ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นได้ชัดเจนขึ้นและเห็นภาพว่าเป้าประสงค์ต่างๆ ถ้าทำบรรลุแล้วจะนำไปสู่สิ่งใด

ข้อสังเกต

- การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการต่างๆ มักจะกำหนดเป้าประสงค์ไม่ครบตามลัทธิ ทำให้ขาดความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการจะมุ่งเน้น

- เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารได้กลับมาทบทวนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างสิ่งที่ต้องการจะมุ่งเน้น

เครื่องมือ: Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ที่ตั้งไว้หรือไม่?

หลักการ

- ได้รับการพัฒนาโดย Robert Kaplan และ David Norton และในบางครั้งจะมีการรวมแนวคิดเรื่องแผนที่ยุทธศาสตร์เข้าไว้ด้วยกันแล้วเรียก Balanced Scorecard

- จากเป้าประสงค์ในแผนที่ยุทธศาสตร์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่จะระบุได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวได้หรือไม่

- เมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วก็พิจารณาต่อไปว่าค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดดังกล่าวคืออะไร

ประโยชน์

- ทำให้ทราบว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่รวมทั้งทำให้ได้ตัวชี้วัดที่เป็นตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

ข้อสังเกต

- การนำตัวชี้วัดมาใช้ ควรจะมุ่งเน้นให้ตัวชี้วัดเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์เกิดมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการจับผิดและลงโทษ

- ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมาก และควรจะเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนภาพยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างแท้จริง

เครื่องมือ: การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard)

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล

- เพื่อให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

หลักการ

- จากแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดในระดับองค์กร ให้จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งตัวชี้วัดในระดับหน่วยงาน จากนั้นแปลงไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของบุคลากรในหน่วยงาน โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชาจากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือโครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ประโยชน์

- ทำให้บุคลากรทุกระดับในองค์กร ได้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กรและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

- ทำให้บุคลากรในทุกระดับได้มีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อการดำเนินงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ข้อสังเกต

- เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานที่ทำหน้าที่สนับสนุนอาจจะไม่สามารถดึงมาได้จากเป้าประสงค์และตัวชี้วัดขององค์กรโดยตรง แต่อาจจะต้องแปลงมาจากขอบเขตหน้าที่งานของหน่วยงานนั้นๆ

เครื่องมือ: การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey)

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือให้องค์กรสามารถรับทราบถึงความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการเป้าหมาย รวมทั้งเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการให้บริการ

หลักการ

- กำหนดกระบวนการหลักที่มีการให้บริการแก่ผู้รับบริการ พร้อมทั้งตัวผู้รับบริการหลัก
- ออกแบบสอบถามที่สะท้อนภาพการให้บริการ
- ดำเนินการโดยหน่วยงานกลาง

ประโยชน์

- ทำให้ทราบระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินงาน

ข้อสังเกต

- การสำรวจความพึงพอใจอาจเกิดความเบี่ยงเบนเนื่องจากกระบวนการและวิธีการในการเก็บข้อมูล การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง และการประมวลผล

• ระดับความพึงพอใจอาจจะไม่ได้สะท้อนภาพผลการดำเนินงานที่แท้จริงในขณะนั้น เนื่องจากเป็นเรื่องของทัศนคติ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

เครื่องมือ: การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

วัตถุประสงค์

• เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการกำหนด วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ รวมทั้งเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น

หลักการ

• ความเสี่ยงคือปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงควรเริ่มจากเป้าประสงค์ที่ต้องการบรรลุ จากนั้นวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในเชิงโอกาสและความรุนแรง

• เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาส / ความรุนแรงแล้วจะต้องมีแนวทางในการควบคุมภายในเพื่อป้องกันความเสี่ยงนั้น รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติถ้าความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

ประโยชน์

• ทำให้ผู้บริหารได้คิดอย่างถี่ถ้วนรอบคอบ ในประเด็นต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ พร้อมทั้งหาแนวทางในการป้องกันและแก้ไขไว้ล่วงหน้า

ข้อสังเกต

• นอกเหนือจากความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการแล้วยังอาจจะพิจารณาความเสี่ยงที่จะทำให้โครงการที่ได้วางไว้ไม่ประสบผลสำเร็จด้วย

เครื่องมือ: การทำเกณฑ์เปรียบเทียบ (Benchmarking)

วัตถุประสงค์

• เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยอาศัยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

หลักการ

• กำหนดกระบวนการหลักที่ต้องการพัฒนาและปรับปรุง จากนั้นเลือกหาองค์กรเป้าหมายที่จะไปเรียนรู้และเปรียบเทียบด้วย

• นำผลการดำเนินงานของกระบวนการหลักขององค์กรเปรียบเทียบกับองค์กรเป้าหมาย จากนั้นกำหนดแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร โดยเรียนรู้จากองค์กรเป้าหมาย

ประโยชน์

- ทำให้เกิดการพัฒนางานองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้จากองค์กรที่ทำงานในลักษณะคล้ายๆ กัน ได้ดีกว่า แทนที่จะเริ่มต้นจากศูนย์หรือเป็นการลองผิดลองถูก

ข้อสังเกต

- สามารถที่จะเปรียบเทียบและเรียนรู้ได้ในหลายๆ ประการ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วมักนิยม Benchmark กระบวนการทำงานที่สำคัญ และจากการที่ Benchmark กระบวนการที่สำคัญ ดังนั้นองค์กรเป้าหมายไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีลักษณะเดียวกันก็ได้แต่มุ่งเน้นให้กระบวนการดำเนินงานมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน
- อาจมีความลำบากในการแสวงหาองค์กรที่จะ Benchmark ด้วยเนื่องจากตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน หรือการเปิดเผยข้อมูล

เครื่องมือ: การพัฒนาสมรรถนะ (Competencies)

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะ ทักษะความสามารถ ทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

หลักการ

- จากเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ ให้วิเคราะห์และกำหนดว่าบุคลากรกลุ่มหรือตำแหน่งไหนที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จากนั้นวิเคราะห์ว่าอะไรคือทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่บุคลากรเหล่านั้นควรมี
- นอกเหนือจากแนวทางข้างต้นแล้วยังสามารถกำหนด Competencies ของบุคลากรในวงกว้าง โดยมักนิยมกำหนดเป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) และความสามารถตามลักษณะงาน (Functional Competencies)

ประโยชน์

- ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

ข้อสังเกต

- ควรจะยึดที่เป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์เป็นตัวตั้งว่าอะไรคือสมรรถนะที่บุคลากรที่เกี่ยวข้องควรมีเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ในการประเมินสมรรถนะนั้นอาจจะใช้ได้ทั้งแบบประเมินในลักษณะเดิม รวมทั้งการประเมินจากแบบทดสอบต่างๆ ที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้า

เครื่องมือ: การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

วัตถุประสงค์

• เพื่อเป็นเครื่องมือในการจัดการบริหารความรู้ต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อองค์กร อีกทั้งเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ที่สำคัญและพัฒนาตนเองเป็นผู้รู้ เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

หลักการ

• เริ่มต้นก่อนว่าอะไรคือความรู้ที่องค์กรต้องการและปัจจุบันมีความรู้นั้นอยู่แล้วหรือไม่? ถ้ามีความรู้นั้นอยู่ที่ใด?

• ถ้ายังไม่มีความรู้ นั้นจะมีแนวทางใดในการเสาะแสวงหาความรู้ นั้น

• เมื่อมีความรู้แล้วจะแพร่กระจายความรู้ นั้นเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งองค์กรอย่างไร?

ประโยชน์

• การจัดการความรู้ที่ดีจะช่วยให้องค์กร สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร /สร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้รวมถึงการส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างเต็มที่

• สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาในด้านอื่นๆ เช่น เพิ่มคุณภาพและลดรอบเวลาในการให้บริการหรือ ลดค่าใช้จ่าย โดยกำจัดกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับงาน

ข้อสังเกต

• การแสวงหาความรู้ที่องค์กรนั้นควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ว่าอะไรคือความรู้ที่องค์กรต้องการและจำเป็นเพื่อให้เป้าประสงค์แต่ละประการสามารถบรรลุได้

เครื่องมือ: การบริหารโครงการ (Project Management)

วัตถุประสงค์

• เพื่อเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์และบริหาร โครงการที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการที่จะดำเนินการนั้นมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

หลักการ

• จากเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย อะไรคือโครงการที่องค์กรจะดำเนินการ เพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ต้องการ

- เมื่อคิดโครงการได้แล้วจะต้องมีกระบวนการในการวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดในประเด็นต่างๆ ทั้งความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง ผลผลิต ผลลัพธ์ การใช้งบประมาณ ฯลฯ

- เมื่อโครงการเริ่มดำเนินการแล้ว จะต้องมีกระบวนการในการติดตามการดำเนินงานโครงการอย่างต่อเนื่อง

ประโยชน์

- ทำให้เกิดความมั่นใจว่าโครงการต่างๆ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งได้คิดวิเคราะห์ในด้านต่างๆ อย่างถี่ถ้วน

ข้อสังเกต

- การจะวิเคราะห์โครงการให้ได้ดีนั้นต้องมีเวลาและข้อมูลพอสมควรดังนั้นอาจจะต้องมีการแยกลักษณะโครงการให้ชัดเจนว่าโครงการในลักษณะใดบ้างที่ควรวิเคราะห์เต็มรูปแบบ

เครื่องมือ: หน่วยบริหารยุทธศาสตร์ (Office of Strategy Management)

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นกลไกในการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์จนถึงการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

หลักการ

- มีการจัดตั้งหน่วยบริหารยุทธศาสตร์ขึ้นมาอย่างเป็นทางการโดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่หลักๆ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ การสื่อสารยุทธศาสตร์ การเป็นหน่วยงานหลักในการบริหารจัดการ BSC ขององค์การ การทบทวนยุทธศาสตร์ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงภายในองค์การกับยุทธศาสตร์ ฯลฯ

ประโยชน์

- ทำให้มั่นใจได้ว่ากระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ทั้งหมดจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและเป็นหน่วยงานหลักในการเป็นกลไกในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

ข้อสังเกต

- จำเป็นต้องตั้งหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรืออาศัยหน่วยงานเดิมแต่ทำในหน้าที่และบทบาทที่เพิ่มขึ้น ?

เครื่องมือ: การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)

วัตถุประสงค์

• เพื่อเป็นเครื่องมือในการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการในการทำงานหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ รวมทั้งทำให้กระบวนการในการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

หลักการ

• เริ่มจากการระบุกระบวนการหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ขององค์กร

• ดำเนินการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการหลักดังกล่าว โดยอาจจะเปรียบในลักษณะของ As Isเทียบกับ To Be เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการหลักมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

ประโยชน์

• กระบวนการดำเนินงานหลักขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น พร้อมทั้งสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ได้ดียิ่งขึ้น

ข้อสังเกต

• ควรจะเริ่มต้นจากเป้าประสงค์และประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร และพิจารณาว่ากระบวนการไหนเป็นกระบวนการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

• สามารถใช้เครื่องมืออื่นๆ มาช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุง เช่น Value Chain เป็นต้น

เครื่องมือ: การปรับโครงสร้าง (Structure Design)

วัตถุประสงค์

• เพื่อให้มีการปรับโครงสร้างหน่วยราชการ เพื่อให้หน่วยราชการสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

หลักการ

• วิเคราะห์ Value Chain เพื่อทำให้ทราบกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในการดำเนินงาน

• ปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการดำเนินงานตามกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนตาม Value Chain

ประโยชน์

• ภาคราชการจะได้มีโครงสร้างที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งเป็นโครงสร้างที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

เครื่องมือ: ระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐ / การปรับปรุงระบบการบริหารการคลังภาครัฐ GSMS / GFMIS

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ากับระบบ GFMIS ที่มีอยู่ในปัจจุบันและส่วนต่อขยายในอนาคต จะทำให้เกิดการบูรณาการไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ของการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Goal) และการบริหารการเงินการคลัง (Monetary Goal) ของประเทศ

หลักการ

- เป็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงเข้ากับระบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการ และระบบการประเมินผล พร้อมทั้งเชื่อมโยงกับระบบ GFMIS ที่มีอยู่แล้ว

- โดยเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน
 - การวางแผนและจัดการ
 - การจัดทำแผนปฏิบัติการ
 - การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน

ประโยชน์

- ผู้บริหารมีเครื่องมือในการติดตามการบริหารยุทธศาสตร์และการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา

เครื่องมือ: การจัดการเครือข่ายความร่วมมือ (Networking)

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยราชการต่างๆ ในอันที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ

หลักการ

- เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานราชการที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานโดย

- หลักการของการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ
 - ทุกฝ่ายมีเกียรติ ศักดิ์ศรี สิทธิ โอกาสที่เท่าเทียมกัน
 - เป็นการทำงานแนวนราบ ไม่มีการสั่งการจากฝ่ายใด
 - เป็นกระบวนการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานร่วมกัน

ประโยชน์

- ทำให้หน่วยราชการสามารถตัดสินใจได้เร็ว แก้ปัญหาได้เร็วท่ามกลางความไม่แน่นอน และความสลับซับซ้อนของปัญหา

- ลดค่าใช้จ่ายการบริหารราชการและผู้ใช้บริการ พร้อมทั้งสามารถให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมายได้ตรงความต้องการ

เครื่องมือ: ศูนย์บริการร่วม (Service Link)

วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนารูปแบบการปฏิบัติราชการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการและประชาชน

หลักการ

- ศูนย์บริการร่วมเป็นศูนย์ที่รวมบริการหลายประเภทหรืองานบริการจากหลายหน่วยงานไว้ ณ สถานที่แห่งเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการขอรับบริการต่างๆ และสามารถติดต่อสอบถามข้อมูลในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของหน่วยราชการมากกว่าหนึ่งแห่งได้ ณ จุดเดียว

ประโยชน์

สำหรับประชาชน

- ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการติดต่อหลายๆ หน่วยงาน
- สามารถติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามคำขอได้สำหรับหน่วยราชการ
- สามารถลดขั้นตอนและกำลังคนในการให้บริการประชาชน
- สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น
- ช่วยส่งเสริมการบูรณาการให้บริการแก่ประชาชนยิ่งขึ้น

เครื่องมือ: การจัดทำบัญชีต้นทุนต่อหน่วย

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้หน่วยราชการมีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เพื่อให้สามารถทราบต้นทุนที่แท้จริงในการดำเนินงาน อันจะเป็นข้อมูลสำหรับการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

หลักการ

- มีฐานข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ได้แก่ข้อมูลเกี่ยวกับผลผลิต กิจกรรมศูนย์ต้นทุน ค่าใช้จ่ายตามเกณฑ์คงค้าง ทั้งค่าใช้จ่ายทางตรงและค่าใช้จ่ายทางอ้อม และเกณฑ์การปันส่วนค่าใช้จ่าย

- พร้อมทั้งมีการกำหนดแนวทางในการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ประโยชน์

- ทำให้มีข้อมูลในการบริหารต้นทุนของหน่วยงาน สามารถวิเคราะห์ต้นทุนได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรมพร้อมทั้งมีแนวทางการลดต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

ความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ

ข้างต้นได้นำเสนอถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และได้นำเสนอถึงเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่ได้มีการนำมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งก็ทำให้เห็นภาพในเบื้องต้นว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ เหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวพันต่อการพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูงทั้งสิ้น เพียงแต่ประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นคือยังไม่สามารถเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้เข้าด้วยกันอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทำให้ยังไม่เห็นภาพได้อย่างชัดเจนว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ มาใช้จะเข้ามาช่วยผลักดันองค์การสู่ความเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงได้อย่างไร? นอกจากนี้ประเด็นปัญหาอีกประการคือหน่วยราชการเองยังมองไม่เห็นภาพความเชื่อมโยงของการนำเครื่องมือทางการบริหารเหล่านี้มาใช้ในทางปฏิบัติจริงๆ ว่าจะมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันได้อย่างไรเนื้อหาในบทนี้จึงมุ่งที่จะตอบ โจทย์ปัญหาทั้งสองประการ นั่นคือในประการแรกจะเชื่อมโยงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการนำเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ใช้ในภาครัฐในปัจจุบัน เข้ากับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ในส่วนที่สองจะแสดงการเชื่อมโยงเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญๆ เข้าด้วยกันในทางปฏิบัติ เพื่อให้หน่วยราชการ ได้มีแนวทางในการนำไปใช้และปฏิบัติจริง

1. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหาร และคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ กับคุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

คุณลักษณะขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

Value Chain วิเคราะห์กิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่า หาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

นอกเหนือจากเครื่องมือทั้งสองประการแล้ว ยังมีเครื่องมืออื่นๆ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้ในการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ อาทิเช่น BCG Matrix, Driving Forces, Scenario Analysis, Stakeholders Analysis เป็นต้น ประเด็นสำคัญอยู่ที่การเลือกใช้เครื่องมือให้เหมาะกับข้อมูลที่มีอยู่และความต้องการในการวิเคราะห์

การวางยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นแนวทางหลักที่หน่วยราชการใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานในปัจจุบัน โดยกรอบในการวางยุทธศาสตร์ของหน่วยราชการมีความชัดเจน นั่นคือ เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ -> พันธกิจ -> ประเด็นยุทธศาสตร์ -> เป้าประสงค์ -> ตัวชี้วัด /เป้าหมาย -> กลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้สามารถคิดได้อย่างรอบคอบว่าการจะบรรลุเป้าประสงค์ได้มีปัจจัยใดบ้างที่ต้องคำนึงถึง

ข้อเสนอแนะ

การพิจารณาความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะพิจารณาได้ในสองลักษณะประการแรกคือเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ได้ถูกต้องและเหมาะสมหรือไม่ และประการที่สองคือ อะไรคือความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

แผนที่ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น โดยเป็นการนำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาเรียงกันตามหลักเหตุและผล เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นภาพและเข้าใจต่อยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ชัดเจนขึ้น

โครงการและงบประมาณที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

การบริหารโครงการ ทำให้มีการคิดและวิเคราะห์โครงการอย่างถี่ถ้วน และมั่นใจว่าโครงการและงบประมาณจะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

การบริหารความเสี่ยง ใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ว่าอะไรคือความเสี่ยงที่จะโครงการไม่ประสบผลสำเร็จ

โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Value Chain Process Improvement เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ โดยมีการพิจารณากระบวนการ และกิจกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (As Is) จากนั้นจึงพิจารณาว่าการทำงานที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์นั้น กระบวนการ กิจกรรม และขั้นตอนในการทำงาน ควรจะมีการปรับเปลี่ยนในส่วนใดบ้าง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ยังสามารถใช้ Value Chain มาพิจารณาว่ากระบวนการที่สำคัญควรจะมีการเรียงลำดับกันอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของหน่วยงานให้กิจกรรมที่สำคัญและต่อเนื่องกันได้อยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกัน

สมรรถนะและความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Competencies เป็นแนวทางในการกำหนดคุณลักษณะ สมรรถนะความสามารถ ทักษะทัศนคติ ที่บุคลากรควรมีเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

วัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

I AM READY เป็นแนวทางในการกำหนดวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของระบบราชการ I AM READY เป็นแนวทางกว้างๆ ที่ใช้สำหรับระบบราชการ แต่ในทางปฏิบัตินั้นหลายๆ องค์การสามารถกำหนดลักษณะของวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานเองได้

ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Knowledge Management ทำให้ทราบว่าจะอะไรคือความรู้ที่สำคัญที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้ตามยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งการกำหนดแนวทางในการแสวงหา แบ่งปันบริหารความรู้

GSMS / GFMS GSMS เป็นระบบการบริหารยุทธศาสตร์ขององค์การภาครัฐที่ช่วยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ในด้าน

- การวางแผนและจัดการ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- การจัดทำฐานข้อมูลตัวชี้วัดและติดตามวัดผลงาน

GFMS เป็นระบบการบริหารการคลังภาครัฐ เป็นเครื่องมือในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารการคลังภาครัฐ และสามารถใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายการคลัง การเบิกจ่ายงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง ฯลฯ ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์

การบริหารความรู้ นั้นจะเน้นเรื่องของการบริหารความรู้เป็นหลัก ส่วน GSMS นั้นจะเน้นเรื่องของระบบข้อมูลที่ใช้เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และระบบการจูงใจ และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Individual Scorecard การแปลงตัวชี้วัดจากระดับองค์กรสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงทั่วทั้งองค์กร และให้บุคลากรมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์ ทำให้มีระบบในการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ทั่วทุกระดับในองค์กร

แรงจูงใจตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ทำให้มีการจัดสรรแรงจูงใจให้กับหน่วยราชการต่างๆ ที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ได้เซ็นคำรับรองไว้

การมีผู้รับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Office of Strategy Management เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สัมฤทธิ์ผลการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

Networking การทำงานร่วมกับองค์กรอื่นในลักษณะของเครือข่าย

ศูนย์บริการร่วม การที่หน่วยราชการต่างๆ มาร่วมมือกันในการให้บริการประชาชน

การแบ่งปันความรู้ที่สำคัญภายในองค์กร

Internal Benchmarking การเรียนรู้ เปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

Knowledge Management การนำหลักของการบริหารความรู้ มาใช้ในการถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กรหลักการของทั้ง internal benchmarking และ knowledge management จะมีลักษณะที่ใกล้เคียงเพียงแต่ internal benchmarking จะเป็นการเรียนรู้ผ่านการเปรียบเทียบ

ระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เครื่องมือทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง

Strategy Map ทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์พร้อมทั้งไฟลัสนุญจรรยาจร รวมทั้งเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

Balanced Scorecard ทบทวนผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดใน Balanced Scorecard พร้อมทั้งนำข้อมูลมาปรับปรุงการดำเนินงาน

Risk Management การติดตามและทบทวนความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งปรับปรุงความเสี่ยงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

Strategy Map และ BSC สามารถมองเป็นเครื่องมือเดียวกันหรือต่อเนื่องกันได้

ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารและคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง นั้นเป็นเพียงแนวทางในการเชื่อมโยงแบบกว้างๆ เนื่องจากยังมีเครื่องมืออีกหลายประการที่หน่วยงานภาครัฐได้มีการนำมาปรับใช้ และสามารถเชื่อมโยงกับคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ประเด็นสำคัญก็คือการนำเครื่องมือต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะต้องเริ่มต้นจากวัตถุประสงค์ในการนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้ว่าการที่องค์กรนำเครื่องมือเหล่านั้นมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใด โดยสามารถอิงจากคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นแนวทางสำคัญ ไม่ใช่ นำเครื่องมือทางการบริหารมาใช้โดยขาดความรู้ ความเข้าใจถึงสาเหตุความจำเป็นและผลลัพธ์ที่จะได้ในการนำเครื่องมือเหล่านี้มาใช้

นอกเหนือจากการนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ของหน่วยราชการ จะพบว่า ยังมีแนวทางในการบริหารยุทธศาสตร์อีกหลายประการที่ยังขาดเครื่องมือในการบริหารมารองรับ ทั้งนี้เนื่องจากเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่นำเสนอในรายงานการศึกษานี้มุ่งเน้นที่เครื่องมือที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้แนะนำให้หน่วยราชการต่างๆ นำมาใช้ อย่างไรก็ตามก็ยังมีเครื่องมือในการบริหารอีกมากมายที่ผู้บริหารของหน่วยราชการต่างๆ สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ

2. ความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ

นอกเหนือจากความเชื่อมโยงระหว่างคุณลักษณะขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงกับเครื่องมือทางการบริหาร แล้ว เรายังสามารถพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือในการบริหารต่างๆ ที่สำคัญในรูปของกระบวนการได้อีก โดยอาศัยเครื่องมือต่างๆ ได้เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น SWOT Analysis, Value Chain, หรือ BCG Matrix วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดเป็นทิศทางขององค์กร (วิสัยทัศน์และพันธกิจ)

ขั้นที่ 3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ พร้อมทั้งภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์แต่ละประการกำหนดเป้าประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

ขั้นที่ 4 นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) โดยพิจารณาเป้าประสงค์ให้ครบถ้วนทั้งสี่มิติ (ประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และการพัฒนาองค์กร) พร้อมกันนี้เป้าประสงค์แต่ละประการก็ควรจะต้องมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันในลักษณะของเหตุและผล

ขั้นที่ 5 สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ที่จะสะท้อนได้ว่าองค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว พร้อมทั้งกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) สำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว

ขั้นที่ 6 สำหรับเป้าประสงค์แต่ละประการ พิจารณาปัจจัยเสี่ยง (Risk Factors) ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ หลังจากนั้นควรจะมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในแต่ละประการ เพื่อจัดทำออกมาเป็น Risk Map และสุดท้ายกำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงสำหรับปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

โดยสรุปจะเห็นถึงกระบวนการในการวางยุทธศาสตร์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ การกำหนดทิศทาง จนกระทั่งการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ โดยมีการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อสื่อสาร ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนขึ้น กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายเพื่อให้มีเครื่องมือในการประเมินได้ว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าวหรือยังมีการกำหนดความเสี่ยงและแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยงเพื่อเป็นเครื่องรับรองว่าผู้บริหารได้มีการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนและรอบคอบถึงปัจจัยที่จะส่งผลการต่อการบรรลุเป้าประสงค์และให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) โดยเป็นความต่อเนื่องคือภายหลังจากการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และความเสี่ยงแล้ว การดำเนินงานในขั้นตอนต่อไปควรจะเป็นดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Initiatives) ที่องค์กรจะทำ เพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด

ขั้นที่ 2 การพิจารณาโครงการ แผนงานต่างๆ ที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ โดยในการพิจารณาและวิเคราะห์โครงการต่างๆ นั้นจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิต ผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้

ขั้นที่ 3 พิจารณาว่าจะต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินงานใดบ้าง เพื่อที่จะทำให้สามารถดำเนินงานตามแผนงานและโครงการต่างๆ ในขั้นที่ 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นที่ 4 การที่จะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้ ควรจะต้องมีการพิจารณาว่าตำแหน่งงานไหนที่เป็นตำแหน่งงานหลัก (Strategic Job Families) ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว เมื่อได้ตำแหน่งงานหลักแล้ว ควรจะกำหนดได้ว่าอะไรคือทักษะ (Skills) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่บุคลากรในตำแหน่งนั้น ควรจะมีเพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งก็เป็นการหา Competencies ของบุคลากรในตำแหน่งงานหลักนั่นเอง

ขั้นที่ 5 สุดท้ายจะต้องมีการวิเคราะห์ว่าการที่จะบรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการได้นั้น อะไรคือความรู้ (Knowledge) ที่องค์กรควรมี และความรู้เหล่านั้นองค์กรมีอยู่แล้วหรือไม่ ถ้ามีอยู่แล้วจะมีกระบวนการใดในการทำให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ดังกล่าว และถ้ายังไม่มีอยู่จะมีแนวทางใดในการแสวงหาความรู้นั้น พร้อมทั้งการเผยแพร่ความรู้เมื่อได้รับมา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความรู้ที่จำเป็นที่จะดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

ขั้นที่ 6 จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายต่างๆ ควรจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าอะไรคือวัฒนธรรมหรือค่านิยมในการทำงานที่เป็นที่ต้องการหรือพึงประสงค์ เพื่อให้เป็นแนวประพฤติ ปฏิบัติของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

ขั้นที่ 7 การที่องค์กรจะดำเนินงานให้บรรลุค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีข้อมูลหรือสารสนเทศใดบ้างที่จะช่วยในการตัดสินใจ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในกรณีนี้สามารถใช้ระบบ GSMS / GFMIS เป็นกลไกและเครื่องมือในการได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ

ขั้นที่ 8 เมื่อได้เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับองค์กรแล้ว จะต้องมีการแปลงเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเหล่านั้น ไปสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยงาน และถึงระดับบุคคลในที่สุด เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในองค์กร และเกิดระบบในการประเมินผลกาปฏิบัติงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

โดยขั้นตอนทั้งแปดขั้นตอนข้างต้นไม่จำเป็นต้องดำเนินการตามลำดับขั้น เพียงแต่ต้องเริ่มต้นในขั้นที่ 1 (การกำหนดกลยุทธ์) ก่อน จากนั้นในขั้นตอนที่เหลืออาจจะดำเนินการไปพร้อมๆ กันหรือไม่จำเป็นต้องเรียงตามลำดับขั้นก็ได้

โดยถ้าผลการดำเนินงานออกมาดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการเผยแพร่ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากการกระทำ ส่วนถ้าผลการดำเนินงานออกมาไม่ดีก็จะใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงที่เกิดขึ้นกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์และไฟลัญญาณจราจรเป็นเครื่องมือ โดยถ้าตัวชี้วัดใดที่ค่าของผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าหมายก็จะได้สีเขียว ออกมาอยู่บริเวณเป้าหมาย (เช่น +/- 3%) ก็จะได้สีเหลือง และถ้าต่ำกว่าเป้าหมายก็จะได้สีแดง การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์และไฟลัญญาณจราจรในการทบทวนผลการดำเนินงานนั้นจะทำให้ทราบถึงปัญหาและโอกาสต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจนกว่าการพิจารณาตัวชี้วัดแต่ละตัวแยกต่างหาก อีกทั้งการใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ยังเป็นการทดสอบสมมติฐานของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้นว่ามีความเหมาะสมหรือถูกต้องเพียงใด ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เป็นข้อมูลที่สำคัญในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ต่อไป นอกจากการทบทวนผลการดำเนินงานโดยอาศัยแผนที่ยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรบางแห่งอาจใช้ห้องปฏิบัติการทางการจัดการ (Management Cockpit) เป็นอีกกลไกหนึ่งในการตรวจสอบและทบทวนผลการดำเนินงาน

ขั้นที่ 2 ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดตัวใดเป็นสีเขียว แสดงว่าผลการดำเนินงานออกมาดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่ความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร (Internal Benchmarking / Knowledge Sharing) โดยให้ทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสเรียนรู้ถึงแนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ที่ช่วยทำให้ผลการดำเนินงานออกมาสูงกว่าเป้าหมาย

ขั้นที่ 3 ถ้าผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดเป็นสีแดง หมายถึงผลการดำเนินงานออกมาไม่ถึงค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรมีแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินงานในรอบถัดไปมีการพัฒนาขึ้น โดยอาจจะมีการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน (Process Improvement) หรือการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) หรือแม้กระทั่งนำหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เข้ามาช่วย

โดยสรุปเป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ รวมทั้งแนวทางในการปฏิบัติในทั้งในกรณีที่ผลการดำเนินงานดีหรือต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. แผนแม่บทแผนแม่บททรัพยากรบุคคล การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ปี 2555-2559

การดำเนินงานตามภารกิจของ กฟผ. ที่ผ่านมาถึงปัจจุบัน บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และมีผลลัพธ์ที่ดี กฟผ. ได้รับคัดเลือกให้เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจชั้นดีติดอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศไทยอย่างต่อเนื่องถึง 5 ปี ซ้อนรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น 2549-2553 และรางวัลรัฐวิสาหกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมดีเด่น 5 ปี ซ้อนเช่นกัน ซึ่งปัจจัยของความสำเร็จส่วนหนึ่ง คือ บุคลากร เพราะนอกจากจะได้รับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นแล้ว ผู้บริหาร ยังเอาใจใส่ดูแลบุคลากรเป็นอย่างดี การกำหนดนโยบายทรัพยากรมนุษย์ของ กฟผ. ปี 2555 ได้ระบุชัดเจนถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการส่งเสริมบุคลากรของ กฟผ. ให้มีสมรรถนะสูงสามารถประกอบภารกิจไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กรและถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญและมีคุณค่ายิ่งต่อความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของ กฟผ.

กฟผ. พัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับทั้งด้านการบริหารและด้านเทคนิคอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำแผนอัตรากำลังและบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับภารกิจของ กฟผ. สถานที่ทำงานมีสุขอนามัยและปลอดภัย มีการป้องกันภัยตามมาตรฐาน มีสภาพแรงงาน และคณะกรรมการแรงงานสัมพันธ์ เพื่อดูแลสิทธิประโยชน์ ขอร้องเรียนและพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ฯลฯ

ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประเด็นที่ต้องนำมาปรับปรุง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามผลการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ยังคงสะท้อนให้เห็นประเด็นที่ต้องปรับปรุงทั้งในส่วนของ กระบวนการ และผลลัพธ์ด้านบุคลากร ดังนี้

- การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- การสรรหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรที่จะเกษียณในช่วง 10 ปี
- การสร้างวัฒนธรรมการให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
- การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออกจากองค์กร
- การวางแผนพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร ที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์องค์กร
- การสร้างระบบผลการให้ตอบแทนที่สะท้อนผลการประเมินความสามารถ

การวิเคราะห์ SWOT+TOWS MATRIX

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้านทรัพยากรบุคคลของ กฟผ. ตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจ และผลจากการวิเคราะห์ SWOT+TOWS MATRIX ก็ยังมองเห็นปัญหาเชิงระบบที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และอาจต้องใช้เวลามากกว่า 1 หรือ 2 ปี เป็นความผูกพัน

ต่อองค์การการจัดทำระบบ Career Management การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับปรุงระบบ ความปลอดภัย การรณรงค์ส่งเสริมเรื่องคุณภาพและอาชีวอนามัยเป็นต้น

ความจำเป็นในการจัดทำแผนแม่บทด้านทรัพยากรบุคคล

การพิจารณาทางยุทธศาสตร์ของ กฟผ. ทรัพยากรบุคคลที่เป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ กฟผ.ประสบความสำเร็จท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขัน ขณะเดียวกันหาก กฟผ.ได้ตั้งเป้าหมายจะเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลอาจกลายเป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบต่อ กฟผ.ได้ เพราะ กฟผ.จะต้องตอบโจทย์ให้ได้ว่า ศักยภาพ และขีดสมรรถนะ ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่เหมาะสมและเพียงพอหรือไม่ และทำอะไรจึงจะ บริหาร พัฒนาและธำรงรักษา ทรัพยากรบุคคลของ กฟผ.ให้เป็นคนดี คนเก่ง ทำงานอย่างมีความสุขและมีความรักความผูกพันกับ กฟผ.ดังนั้น เพื่อเป็นการสนองตอบต่อเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์หลัก ดังกล่าว กฟผ.จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนแม่บท การบริหารทรัพยากรบุคคลไว้เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคล ให้ไปในแนวเดียวกันและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ กฟผ.ในระยะยาวต่อไป

ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ด้านบุคลากร ของ กฟผ.

- 1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 2) การสรรหาและพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนกลุ่มบุคลากรที่จะเกษียณในช่วง 10 ปี
- 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (CSR)
- 4) การถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่เกษียณหรือลาออกจากองค์การ
- 5) การวางแผนพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากร ที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์องค์การ
- 6) การสร้างระบบการให้ผลตอบแทนที่สะท้อนผลการประเมินความสามารถ (Performance and Competency Based Management)

วิสัยทัศน์ กฟผ.

เป็นองค์การชั้นนำในกิจการไฟฟ้าในระดับสากล

พันธกิจ

พันธกิจของ กฟผ. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2511 และปรับปรุงครั้งสุดท้าย พ.ศ. 2535 ดังนี้

1. ผลิต จัดให้ได้มา จัดส่งหรือจำหน่ายซึ่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่

(1) การไฟฟ้านครหลวง การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค หรือการไฟฟ้าอื่นตามกฎหมายว่า

ด้วยการนั้น

(2) ผู้ใช้พลังงานไฟฟ้า ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

(3) ประเทศใกล้เคียง

2. ดำเนินงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า แหล่งพลังงานอันได้มาจากธรรมชาติ เช่น น้ำ ลม ความร้อนธรรมชาติ แสงแดด แร่ธาตุ หรือเชื้อเพลิง เป็นต้นว่า น้ำมัน ถ่านหิน หรือก๊าซ รวมทั้งพลังงานปรมาณูเพื่อการผลิตพลังงานไฟฟ้า และงานอื่นที่ส่งเสริมกิจการของ กฟผ. ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับพลังงานไฟฟ้า และธุรกิจอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับกิจการของ กฟผ. หรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินการดังกล่าว

3. ผลิตและขายถิกไนต์ หรือวัตถุเคมีจากถิกไนต์ หรือโดยอาศัยถิกไนต์ หรือร่วมทุนกับบุคคลอื่นเพื่อดำเนินการดังกล่าว

วัฒนธรรมองค์กร

กฟผ. กำหนดวัฒนธรรมองค์กรสำหรับในองค์กร ดังนี้ “รักองค์กร มุ่งงานเลิศ เทิดคุณธรรม”

รักองค์กร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรักผูกพันต่อองค์กร มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละ ทดมเท อุทิศตนเพื่อองค์กร ซื่อสัตย์สุจริต รักษาผลประโยชน์ และปกป้องชื่อเสียงขององค์กรทุกวิถีทาง

มุ่งงานเลิศ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีการวางแผนงานที่ดีและมุ่งกระทำการด้วยความตั้งใจ ขยันหมั่นเพียร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติ สังคม สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยเป็นสำคัญ พัฒนาตนและพัฒนางานสม่ำเสมอ เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับของประชาชน หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

เทิดคุณธรรม หมายถึง กฟผ. ยกย่องชมเชยผู้ประพฤติปฏิบัติตนดีงาม สนับสนุนผู้ปฏิบัติงาน ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรมและมีคุณธรรม ประกอบคุณงามความดีให้แก่ประเทศชาติ และ กฟผ. จัดการแสวงหาผลประโยชน์และความประพฤติชั่วทั้งปวง ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อผู้ใดผู้หนึ่ง หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

ค่านิยมองค์กร

เพื่อให้เกิดความชัดเจน กฟผ. ได้กำหนดค่านิยมองค์กร เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ คือ FIRM C

- ตั้งมั่นในความเป็นธรรม (Fairness)
- ยึดมั่นในคุณธรรม (Integrity)

- สำนึกในความรับผิดชอบและหน้าที่ (Responsibility & Accountability)
- เคารพในคุณค่าของคน (Mutual Respect)
- มุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการทำงานเป็นทีม (Commitment to Continuous Improvement and Teamwork) หรือกล่าวโดยย่อว่า “FIRM Commitment”

กรอบยุทธศาสตร์หลัก

กฟผ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์หลัก เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการตามพันธกิจ จุดมุ่งหมายสูงสุดวิสัยทัศน์ และเพื่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนไว้ 4 ด้าน ดังนี้ คือ

(1) เสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจหลัก เดิมคือ “เสริมสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจหลัก” กฟผ. กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าวไว้เพื่อรองรับการแปรรูป โดยพิจารณาจากข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งช่วงนั้น กฟผ. ต้องเร่งสร้างธุรกิจหลักให้อยู่รอดผ่านการผลิตและส่งพลังไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพมั่นคง เชื่อถือได้ และรักษาอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจผลิตไฟฟ้าไว้ในระดับที่เหมาะสม ปัจจุบันผ่านมา 5 ปีแล้ว กฟผ. สามารถทำได้ดีในการรักษาความมั่นคงของการผลิต ส่งไฟฟ้าและราคา อย่างไรก็ตามเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนในอนาคตรวมทั้งเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 กฟผ. จึงได้ปรับเปลี่ยนกรอบยุทธศาสตร์เป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันของธุรกิจหลัก โดยจะเริ่มมีการหาระดับการเทียบเคียงกับดัชนีชี้วัดด้านต่างๆ ซึ่งยังคงอยู่บนพื้นฐาน ของ ผลิตและส่งพลังไฟฟ้าอย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคง เชื่อถือได้ และรักษาอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจผลิตไฟฟ้าไว้ในระดับที่เหมาะสมทั้งนี้เพื่อให้ กฟผ. พัฒนาการได้อย่างต่อเนื่อง และอยู่รอดอย่างยั่งยืนต่อไป

(2) สร้างการเจริญเติบโตของบริษัทในเครือและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง ปรับเปลี่ยนจากกรอบยุทธศาสตร์เดิม “สร้างการเจริญเติบโตจากธุรกิจเกี่ยวเนื่อง” เหตุที่ปรับเพื่อรองรับนโยบายรัฐในข้อที่ 1 และจากการที่ กฟผ. มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นข้อจำกัดในการเติบโตโดยตัวเอง กฟผ. จึงมุ่งที่จะเติบโตผ่านบริษัทในเครือให้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันยังมองหาโอกาสในการเพิ่มรายได้จากการบริหารสินทรัพย์ที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ยกเว้นบางธุรกิจที่รองรับนโยบายกระทรวงพลังงานที่ต้องการ Synergy สินทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจ

(3) เป็นองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีห่วงใยสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม มีวัตถุประสงค์หลัก ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสังคมและชุมชนทุกระดับด้วยความสุจริตใจ และห่วงใยต่อสิ่งแวดล้อมด้วยมาตรฐาน ISO 26000 และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี พร้อมทั้งส่งเสริมการใช้พลังงานอย่างประหยัดและพัฒนาการใช้พลังงานหมุนเวียน

(4) เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ คือการพัฒนา ระบบการบริหารงานบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมจริยธรรมตามค่านิยมองค์กร

การสร้างนวัตกรรม รวมถึงการวิจัยต่างๆ การเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กรผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

ปัจจัยสำคัญแห่งการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

เป็นเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นด้านบุคลากร ให้เกิดการเรียนและการบริหารจัดการบุคลากร เสริมสร้างจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กรและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม ที่แบ่งออกไป 4 ปัจจัย ประกอบด้วย

(1) บริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามมาตรฐานองค์กรชั้นนำ

วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนา กฟผ. องค์กรที่เป็นเลิศและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลและระบบพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลที่มีมาตรฐาน เทียบเท่าองค์กรชั้นนำทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นหลักในการบริหารจัดการบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจและยุทธศาสตร์องค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความเป็นธรรมในการทำงานซึ่งจะส่งผลถึงขวัญกำลังใจ และประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กรจนสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตาม พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

(2) เสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และวัฒนธรรมการทำงานตามค่านิยม/ เสริมสร้างค่านิยมองค์กร

วัตถุประสงค์ : กฟผ. จะเสริมสร้างองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรตามที่กำหนดไว้ในจรรยาบรรณ กฟผ. เพื่อให้พนักงานมีจริยธรรม ทุ่มเททำงาน ยึดมั่นในภารกิจที่รับผิดชอบและมุ่งผลสำเร็จ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีผู้บริหารทุกระดับขึ้นเป็นต้นแบบที่ดี และนำพาในการปฏิบัติ รวมถึงมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบบริหารและพัฒนาบุคลากรให้รองรับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่แข็งแกร่งให้ กฟผ.

(3) เสริมสร้าง กฟผ. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งคุณภาพ พร้อมทั้งส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม

วัตถุประสงค์ : กฟผ. จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชั้นนำพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการจัดการองค์ความรู้และพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ กฟผ. มีการถ่ายโอนแก่นความรู้หลักและแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศจากพนักงานรุ่นต่อรุ่น สร้างสังคมแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาต่อเนื่องยั่งยืน รวมถึงให้ความสำคัญอย่างสูงสุดที่จะพัฒนางานด้านคุณภาพ คัดเลือกเครื่องมือพัฒนาคุณภาพต่างๆ เช่น QC ; ISO ที่เหมาะสมกับ กฟผ. และภารกิจของหน่วยงานแต่ละหน่วย เพื่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญและคำนึงถึงความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการดำเนินการด้วย

(4) นำระบบข้อมูลสารสนเทศมาสนับสนุนการบริหารเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กร

วัตถุประสงค์: กฟผ. จะเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาและปรับปรุงระบบงานสารสนเทศให้ทันสมัย บูรณาการข้อมูลให้สามารถใช้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทั้งองค์กร แบบ Online/Real time โดยใช้ระบบ ERP พร้อมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสะท้อนความคุ้มค่าในการลงทุนของระบบอย่างชัดเจน

4. ข้อมูลในการดำเนินงานของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง

วิสัยทัศน์

เป็นหน่วยงานชั้นนำในการก่อสร้างระบบส่งไฟฟ้า โดยตระหนักถึงความปลอดภัย ความรับผิดชอบต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

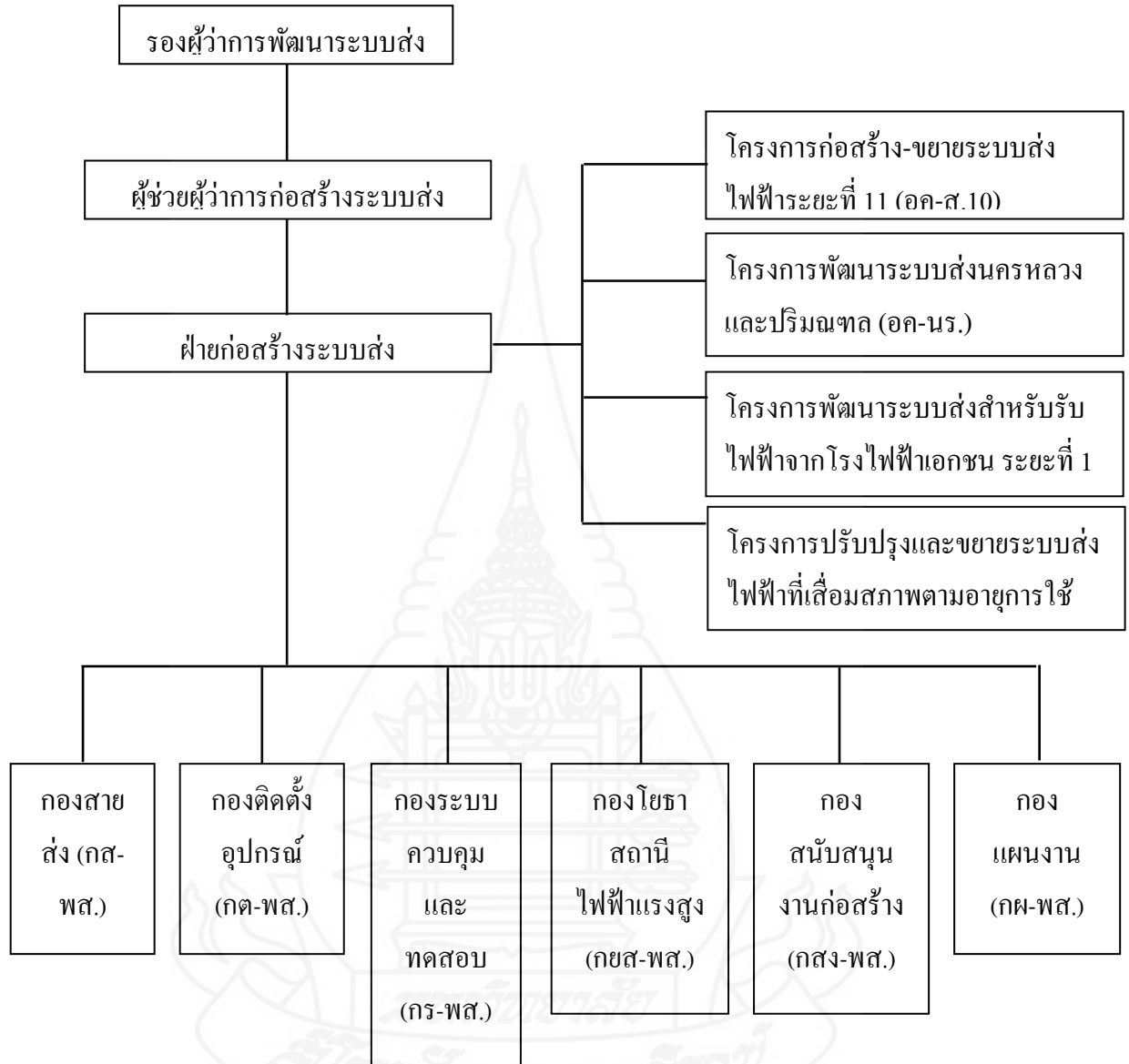
พันธกิจ

ดำเนินการก่อสร้างสายส่งและสถานีไฟฟ้าแรงสูง อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล และให้เสร็จทันกำหนดตามความต้องการของระบบภายใต้งบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

หน้าที่ความรับผิดชอบ

ฝ่ายก่อสร้างระบบส่งมีหน้าที่ในการดำเนินงานเกี่ยวกับงานก่อสร้างระบบส่ง ติดตั้ง และควบคุมงานจ้างเหมา รวมถึงการซื้อ จ้าง สำหรับสัญญาภายในประเทศให้มีคุณภาพ และมาตรฐานตามข้อกำหนด และให้ได้ระบบไฟฟ้าที่สามารถจ่ายพลังงานไฟฟ้าได้อย่างมั่นคงและทั่วถึงทั่วประเทศ รวมทั้งรับทำงานบุคคลภายนอกในลักษณะของ ก่อสร้าง การติดตั้ง และให้คำปรึกษา และควบคุมงาน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์แก่กิจการอันอยู่ในวัตถุประสงค์ของ กฟผ.

โครงสายบังคับบัญชา



ภาพที่ 2.3 โครงสายบังคับบัญชา

อัตรากำลัง

ตารางที่ 2.1 อัตรากำลังของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง

พนักงาน / ตำแหน่ง	สก.อกส.	กส-พส.	กต- พส.	กร-พส.	กยส- พส.	กผ-พส.	กสง-พส.	อค-ส.10	อค-นร.	อค-สช.	อค- ทส.	อค-ปส.	ชพสก.	รวม
วิศวกร	4	7	13	8	13	4	4	23	9	32	2	7	-	126
วิทยากร	5	1	3	-	5	10	8	9	3	5	0	4	-	53
นิติกร	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
นักคอมพิวเตอร์	-	1	-	-	-	1	2	-	-	2	-	-	-	6
นักวิทยาศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1
รวม	9	9	16	8	18	15	14	33	12	39	2	12	-	187
ปวส.	2	1	5	3	10	3	10	54	35	163	3	10	-	299
ช่าง														
ปวช.	1	-	1	-	4	-	2	9	6	38	-	-	-	61
ต่ำกว่า	-	-	-	-	-	-	1	-	1	6	-	-	-	8
รวม	3	1	6	3	14	3	13	63	42	207	3	10	-	368
พนักงานวิชาชีพ														
ปวส.	1	2	2	2	-	3	1	2	5	1	-	2	1	22
ปวช.	3	-	-	-	1	2	3	5	1	3	-	1	-	19
ต่ำกว่า	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
รวม	4	2	2	2	1	5	4	8	6	4	-	3	1	42

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

พนักงาน / ตำแหน่ง	สก.อกส.	กส-พส.	กต-พส.	กร-พส.	กยส-พส.	กผ-พส.	กสง-พส.	อก-ส.10	อก-นร.	อก-สช.	อก-หส.	อก-ปส.	ชพสก.	รวม
ช่างชำนาญการ	2	-	-	-	1	-	-	8	2	27	-	-	-	40
พนักงานขับ เครื่องจักรกล	-	-	-	-	-	-	-	4	3	14	-	-	-	21
พนักงานขับรถ	-	-	-	-	-	-	-	6	1	17	-	-	-	24
คนชำนาญงาน	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
รวม	3	-	-	-	1	-	-	18	6	58	-	-	-	86
รวมพนักงาน	19	12	24	13	34	23	31	122	66	308	5	25	1	683
ลูกจ้างทดลอง	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
วิศวกร	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	2
วิทยากร	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
นักคอมพิวเตอร์	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ช่าง	-	1	1	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	5
พนักงานวิชาชีพ	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

พนักงาน / ตำแหน่ง	สก.อกส.	กส-พส.	กต-พส.	กร-พส.	กยส-พส.	กผ-พส.	กสง-พส.	อค-ส.10	อค-นร.	อค-สช.	อค-ทส.	อค-ปส.	ชพตก.	รวม
รวมลูกจ้างทดลอง	-	1	1	-	2	1	3	-	-	-	-	-	-	8
พนักงานสัญญาจ้างพิเศษ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
พนักงานขับเครื่องจักรกล	-	-	-	-	-	-	-	-	1	14	-	-	-	15
พนักงานขับรถ	-	-	-	-	-	-	-	6	4	10	-	-	-	20
นักการ	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	3
รวมพนักงานสัญญาจ้างพิเศษ	1	-	-	-	-	-	-	7	6	24	-	-	-	38
รวมพนักงาน, ลูกจ้าง, พ.สัญญาจ้างพิเศษ	20	13	25	13	36	24	34	129	72	332	5	25	1	729
ผู้ปฏิบัติงานนอกสังกัด	-	-	-	-	-	-	-	23	38	66	-	60	-	187
พนักงานสัญญาจ้างพิเศษนอกสังกัด	-	-	-	-	-	-	-	-	1	7	-	1	-	9
รวมผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด	20	13	25	13	36	24	34	152	111	405	5	86	1	925

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐสุริย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดี ในทัศนะของคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสารบรรณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริหารการศึกษา ด้านงานนโยบายและแผน และด้านงานบริการวิชาการและการวิจัยและคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ รวม 24 แห่ง จำนวน 385 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่า การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ผลการวิจัยพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่องานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

ศุภวรรณ เสาธานนท์ (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อกำหนดตัวแบบสมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟายจำนวน 3 รอบ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 25 ท่านซึ่งมีจำนวน 23 ท่านซึ่งเข้าร่วมครบ 3 รอบ โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารสาธารณสุข ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารสาธารณสุขและทันตแพทย์ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีประสบการณ์ 7 ปีขึ้นไป เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด รอบที่ 2 และรอบที่ 3

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่ามัธยฐานฐานนิยม และ พิสัยระหว่างควอไทล์

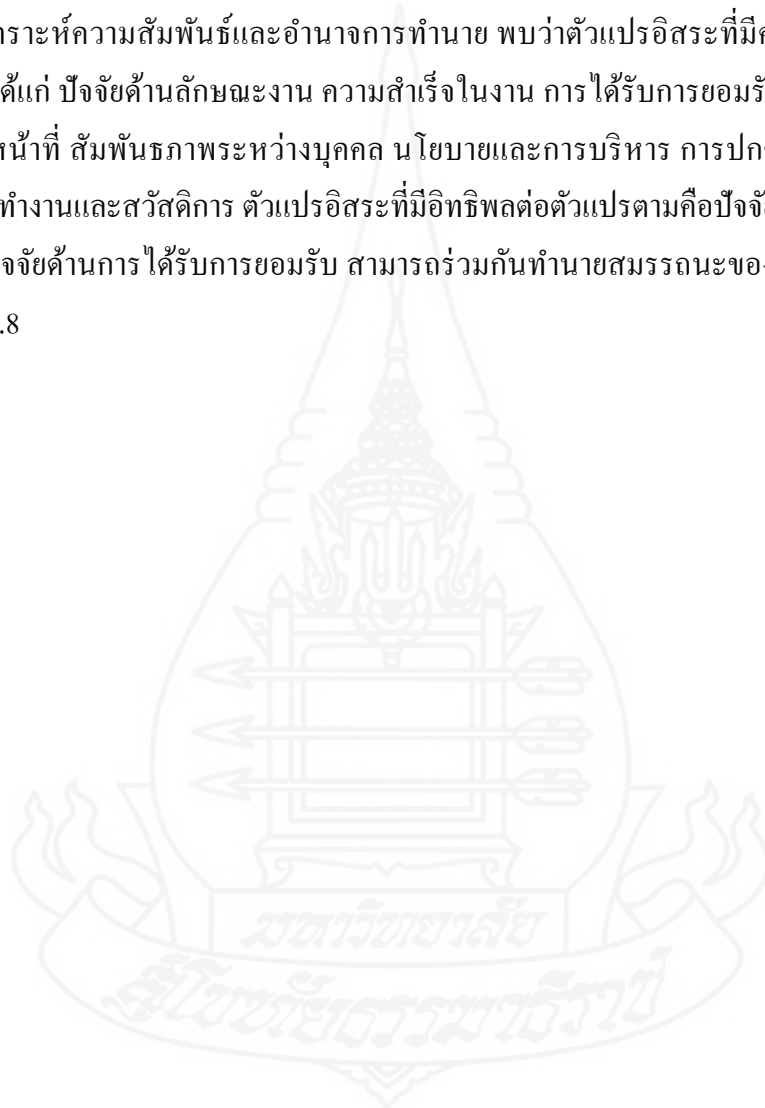
ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของทันตแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนสมรรถนะ 12 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านคลินิกทันตกรรม 2. ด้านสร้างเสริมสุขภาพ 3. ด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพ 4. ด้านการบริหารจัดการ 5. ด้านภาวะผู้นำ 6. ด้านการติดต่อสื่อสาร 7. ด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น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

ชลิดา คงเมือง (2548) ทำการศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสมรรถนะจำนวน 18 ท่าน เพื่อนำประชาคมไปสร้างรูปแบบที่เหมาะสมมาใช้ในการวางแผนการสรรหาว่าจ้าง และการพัฒนาพนักงานในองค์กรในอนาคต โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi) 3 รอบ โดยรอบแรกเป็นการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญตามแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระนำคำตอบที่ได้จากรอบแรกไปสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้สอบถามผู้เชี่ยวชาญในรอบที่สองและสาม ใช้ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นตัวกำหนดประชาคมของผู้เชี่ยวชาญ ประเด็นคำถามที่มีค่ามัธยฐาน 4.00-5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ 0.00-1.50 ถือว่าเป็นข้อที่มีความสอดคล้องใช้เป็นข้อสรุปของสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่

ดารารพร รักหน้าที่ (2548) ทำการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพและอำนาจการทำนายของปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือพยาบาลวิชาชีพในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจำนวน 184 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 3 ส่วนคือ แบบสอบถามข้อมูลทั่วไป เกี่ยวกับลักษณะประชากรของกลุ่มตัวอย่าง แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

และแบบสอบถามสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน และหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค สมรรถนะเท่ากับ .85 และ .93 ตามลำดับวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูงสุด ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และอำนาจทำนาย พบว่าตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การปกครองและการนิเทศสภาพการทำงานและสวัสดิการ ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามคือปัจจัยด้านความสำเร็จในงานและปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 26.8



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย โดยใช้ข้อมูล ที่ได้จากการสร้างแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 133 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงจากผู้บริหารที่มีความชำนาญของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยจำนวน 100 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Yamane

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = คือความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นในรูปของสัดส่วน

แทนค่าในสมการ

$$n = \frac{133}{1 + (133 \times (0.05)^2)}$$

$$n = 99.81 \approx 100 \text{ คน}$$

และการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะหลักในบุคลากรที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรเจ้าหน้าที่ของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง รวมทั้งสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ฝ่ายก่อสร้างระบบส่งที่เกี่ยวข้องกับการนำสมรรถนะของฝ่ายก่อสร้างระบบส่งไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง

2. เครื่องมือการศึกษาค้นคว้าอิสระ

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ขึ้นเอง โดยศึกษาจากเอกสาร และประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เพื่อสอบถามข้อมูลและประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง แบ่งออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อแยกเป็น

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
4. สถานภาพการทำงาน
5. สังกัดในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
6. ประสบการณ์ในการทำงาน
7. ระดับเงินเดือน

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

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

5. ความร่วมแรงร่วมใจ

จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแยกเป็น 5 ด้านรวม 28 ข้อ และเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ จำนวน 5 ข้อ

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

ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แยกเป็น 5 ด้านรวม 35 ข้อ และเป็นแบบสอบถามปลายเปิดถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ

- | | |
|---------------------------------------|--------------|
| 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ | จำนวน 15 ข้อ |
| 2. การบริการที่ดี | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ | จำนวน 3 ข้อ |
| 4. จริยธรรม | จำนวน 5 ข้อ |
| 5. ความร่วมแรงร่วมใจ | จำนวน 4 ข้อ |

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

แบบสอบถามตอนที่ 2,3,4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert

3.1 แบบสอบถามตอนที่ 2 แบบประเมินตนเองเพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับดังนี้

- | | | |
|---|---------|-------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก |

3	หมายถึง	ปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
2	หมายถึง	ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
1	หมายถึง	ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยมาก

3.2 แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
4	หมายถึง	มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
3	หมายถึง	มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
2	หมายถึง	มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
1	หมายถึง	มีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยมาก

3.3 แบบสอบถามตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานมากที่สุด
4	หมายถึง	เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานมาก
3	หมายถึง	เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานปานกลาง
2	หมายถึง	เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานน้อย
1	หมายถึง	เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานน้อยมาก

4. นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบแก้ไขสำนวนการใช้ภาษา และพิจารณาความที่ชัดของแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขแล้ว มาปรับปรุงแก้ไข

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรของฝ่ายก่อสร้างโรงไฟฟ้า ได้แก่พนักงาน จำนวน 20 ชุด ลูกจ้างประจำ 5 ชุดและพนักงานจ้าง 5 ชุด รวมจำนวน 30 คน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลที่ฝ่ายก่อสร้างระบบส่งด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

3.3 จำแนกแบบสอบถามตามลักษณะ คือ ตำแหน่งพนักงาน ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง

3.4 หาค่าเฉลี่ย (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง แต่ละระดับนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34)

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

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติดังนี้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับ การศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับเงินเดือน และระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

การใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาร้อยละ (Percentage) โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549:34) ดังนี้

$$P = \frac{f}{N} \times 100$$

เมื่อ P แทน	ร้อยละ
F แทน	ความถี่ที่ต้องการแปลงให้เป็นร้อยละ
N แทน	จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (อ้างถึงในล้วน สายยศและอังคณา สายยศ, 2536:59)

ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

เมื่อ \bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนน
$\sum_{i=1}^N X_i$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
N	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

3. หาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

เมื่อ σ	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของประชากร
X_i	แทน	ข้อมูลของแต่ละจำนวน
N	แทน	จำนวนข้อมูลของประชากร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 100 ราย โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
6. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=100)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	64	64
หญิง	36	36
อายุ		
18-30 ปี	20	20
31-40 ปี	32	32
41-50 ปี	35	35
51-60 ปี	13	13
ระดับการศึกษา		
อนุปริญญา/เทียบเท่า	15	15
ปริญญาตรี	52	52
ปริญญาโท	33	33
สถานภาพการทำงาน		
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 3-5	23	23
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 6-7	36	36
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 8-10	19	19
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 11-12	3	3
ลูกจ้างประจำ	10	10
พนักงานจ้าง	9	9
หน่วยงานสังกัด		
กองระบบควบคุมและทดสอบ	17	17
กองติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า	18	18
กองโยธาสถานีไฟฟ้าแรงสูง	17	17
กองสายส่ง	19	19
กองแผนงาน	14	14
กองสนับสนุนงานก่อสร้าง	15	15

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=100)	ร้อยละ
ประสบการณ์		
1-10 ปี	30	30
11-20 ปี	23	23
21-30 ปี	38	38
31-42 ปี	9	9
ระดับเงินเดือน		
10000-20,000 บาท	14	14
20,001-30,000 บาท	12	12
30,001-40,000 บาท	21	21
40,001-50,000 บาท	18	18
50,001-60,000 บาท	23	23
60,000 บาทขึ้นไป	12	12

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ทำการวิจัยในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า บุคลากรมากกว่าครึ่ง หรือร้อยละ 64 เป็นเพศชาย และบุคลากรที่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 36 บุคลากรมีอายุในช่วง 41-50 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 32 นอกจากนั้นยังมีอายุในช่วง 18-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 20 และมีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 13 ตามลำดับ

บุคลากรของฝ่ายก่อสร้างระบบ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมาคือการศึกษาในระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 33 นอกจากนั้นพบว่า บุคลากรยังมีการศึกษาในระดับ อนุปริญญา/เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 15 ตามลำดับ สำหรับข้อมูลด้านสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 6-8 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมาคือพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 3-5 คิดเป็นร้อยละ 23 พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 8-10 คิดเป็นร้อยละ 19 และเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 11-12 คิดเป็นร้อยละ 3 ตามลำดับ นอกจากนั้นยังพบบุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง และลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 9 และ 10 ตามลำดับ

บุคลากรมากกว่าครึ่ง หรือคิดเป็นร้อยละ 19 สังกัดอยู่ในหน่วยงานกองสายส่ง รองลงมาสังกัดอยู่ในกองติดตั้งอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 18 นอกจากนั้นกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับ ได้แก่ กองระบบควบคุมและทดสอบ กองโยธาสถานีไฟฟ้าแรงสูง กองสนับสนุนงานก่อสร้าง กองแผนงาน คิดเป็นร้อยละ 17, 17, 15 และ 14 ตามลำดับ

สำหรับข้อมูลด้านประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 38 รองลงมามีประสบการณ์ระหว่าง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30 นอกจากนั้นพบว่า มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี และ 31-42 ปี คิดเป็นร้อยละ 23 และ 9 ตามลำดับ สำหรับข้อมูลด้านระดับเงินเดือนของบุคลากร พบว่าบุคลากรมีเงินเดือนระหว่าง 50,001-60,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23 รองลงมามีเงินเดือน 30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 21 นอกจากนั้น พบว่าบุคลากรมีระดับเงินเดือนระหว่าง 40,001-50,000 บาท 10000-20,000 บาท 20,001-30,000 และ 60,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 18, 14, 12 และ 12 ตามลำดับ

2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2 – 4.7

2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นข้อมูลแสดงถึงความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
	1.1 ข้าพเจ้ามีเป้าหมาย ในการทำงานทุกครั้ง	3.28	1.19	ปานกลาง	2.83	1.08	ปานกลาง	2.12	0.97	น้อย	3.13	1.16
1.2 ข้าพเจ้าสามารถ ทำงานได้ตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	3.73	1.05	มาก	2.30	1.11	น้อย	2.00	0.91	น้อย	3.43	1.04	ปานกลาง
1.3 ข้าพเจ้ามีการ ปรับปรุงและพัฒนา วิธีการทำงานเพื่อให้ ได้ผลงานที่ดี	3.56	0.90	มาก	2.32	1.00	น้อย	1.88	0.91	น้อย	3.28	0.91	ปานกลาง
1.4 ข้าพเจ้าแสดงความ คิดเห็นในเชิงปรับปรุง พัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ ก่อให้เกิดการไม่ดี	2.90	1.11	ปานกลาง	2.40	0.98	น้อย	1.98	0.90	น้อย	2.77	1.08	ปานกลาง
1.5 ข้าพเจ้ามีการบริหาร ทรัพยากรเพื่อให้ได้ ประโยชน์สูงสุดต่อ ภารกิจของหน่วยงาน ตามที่วางแผนไว้	3.11	1.29	ปานกลาง	2.45	0.99	น้อย	2.10	0.96	น้อย	2.95	1.23	ปานกลาง
1.6 ข้าพเจ้ามีความ พยายามในการทำงาน ในหน้าที่ให้ดีและ ถูกต้อง	3.05	1.00	ปานกลาง	2.13	1.07	น้อย	1.92	0.68	น้อย	2.86	0.98	ปานกลาง
1.7 ข้าพเจ้ายอมรับ วิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	3.41	0.93	ปานกลาง	2.25	0.95	น้อย	2.15	0.91	น้อย	3.18	0.93	ปานกลาง
1.8 ข้าพเจ้ามุ่งมั่น ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบ ให้สำเร็จโดยไม่คำนึง ว่าจะหมดเวลาราชการ	3.66	0.92	มาก	2.45	0.96	น้อย	2.22	1.02	น้อย	3.41	0.93	ปานกลาง
รวม	3.34	1.05	ปานกลาง	2.39	1.02	น้อย	2.05	0.91	น้อย	3.13	1.03	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.13) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามประเด็นต่างๆ อยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำและพนักงานมีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ภาพรวมอยู่ในระดับน้อยเหมือนกัน หากพิจารณาในแต่ละประเด็นย่อยจะมีความเห็นแตกต่างกันในบางประเด็น อาทิ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีสมรรถนะในประเด็นสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุด ในขณะที่พนักงานประจำและลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด อยู่ในระดับน้อย

2.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี เป็นข้อมูลแสดงถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานรัฐวิสาหกิจในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3



ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
	2.1 ข้าพเจ้าให้ คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ	2.84	1.20	ปานกลาง	2.78	1.35	ปานกลาง	2.63	1.29	ปานกลาง	2.82	1.22
2.2 ข้าพเจ้าให้บริการ ด้วยความสุภาพและ เป็นมิตร	3.30	1.20	ปานกลาง	3.48	0.91	ปานกลาง	3.00	1.22	ปานกลาง	3.29	1.17	ปานกลาง
2.3 ข้าพเจ้าให้ข้อมูล ข่าวสารของกองการ บริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	2.58	1.09	ปานกลาง	2.73	1.32	ปานกลาง	2.63	1.14	ปานกลาง	2.60	1.12	ปานกลาง
2.4 ข้าพเจ้า ประสานงานภายใน หน่วยงานและกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่รวดเร็ว	2.53	1.24	ปานกลาง	2.38	0.81	น้อย	2.25	1.01	น้อย	2.49	1.18	น้อย
2.5 ข้าพเจ้าได้ใช้ความ พยายามในการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้ ประโยชน์สูงสุด	2.28	1.12	น้อย	2.43	1.06	น้อย	2.10	1.01	น้อย	2.28	1.10	น้อย
2.6 ข้าพเจ้าให้บริการ ด้วยวาจาที่สุภาพ	2.75	1.32	ปานกลาง	2.10	1.06	น้อย	2.31	1.09	น้อย	2.65	1.27	น้อย
2.7 ข้าพเจ้าให้บริการ ด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส	2.10	1.07	น้อย	2.25	1.03	น้อย	2.08	0.93	น้อย	2.11	1.05	น้อย
2.8 ข้าพเจ้าให้บริการ ด้วยความ กระตือรือร้นมี ชีวิตชีวา	2.18	0.98	น้อย	2.10	0.98	น้อย	2.14	1.01	น้อย	2.17	0.98	น้อย
รวม	2.57	0.43	ปานกลาง	2.53	0.43	ปานกลาง	2.39	0.47	น้อย	2.55	0.43	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.57) โดยมีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีในประเด็นต่างๆเรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร มีคะแนนสมรรถนะสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ประเด็นการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ประเด็นการให้บริการจากที่สุภาพ ประเด็นการให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ประเด็นการประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ประเด็นการได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด ประเด็นการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส ประเด็นการให้บริการด้วยความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา และ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ มีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย จะมีความเห็นแตกต่างกันในบางประเด็น อาทิ พนักงานรัฐวิสาหกิจมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุดในขณะที่ลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ โดยประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดนั้น พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างและพนักงานจ้าง มีระดับสมรรถนะต่อประเด็นประเด็นการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส น้อยที่สุด

2.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นข้อมูลแสดงถึงความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
	3.1 ข้าพเจ้ามีความ กระตือรือร้นในการศึกษา หาความรู้และองค์ความรู้ ใหม่ๆในสาขาอาชีพ	3.69	0.96	มาก	3.17	1.20	ปานกลาง	3.63	1.11	มาก	3.63	1.07
3.2 ข้าพเจ้ามีการพัฒนา ประสิทธิภาพความรู้ ความสามารถของคนให้ดีขึ้น	3.74	0.85	มาก	3.63	1.05	มาก	3.54	1.12	มาก	3.71	0.98	มาก
3.3 ข้าพเจ้าสนใจและ ติดตามเทคโนโลยีที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติ ราชการ	3.58	0.98	มาก	3.33	1.12	ปานกลาง	3.63	1.19	มาก	3.56	1.07	มาก
3.4 ข้าพเจ้ามักจะนำ วิชาการความรู้หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆมา ประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	3.64	1.08	มาก	3.63	0.90	มาก	3.53	1.29	มาก	3.63	1.11	มาก
3.5 ข้าพเจ้ามีความรู้ความ เชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่อง ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ รับผิดชอบและการกิจ ขององค์กร	3.63	1.17	มาก	3.72	1.06	มาก	3.68	1.02	มาก	3.64	1.10	มาก
3.6 ข้าพเจ้ามีความสนใจที่จะ ศึกษาต่อในระดับที่สูง ขึ้นอยู่เสมอ	3.75	0.66	มาก	4.25	0.71	มาก	4.15	0.71	มาก	3.84	0.72	มาก
3.7 ข้าพเจ้าสนับสนุนให้ เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความรู้ความ เชี่ยวชาญในองค์กร	3.79	0.63	มาก	3.70	0.76	มาก	3.54	0.90	มาก	3.76	0.75	มาก
3.8 ข้าพเจ้าชอบให้การ สนับสนุนผู้อื่นที่มีความ ตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน	3.59	0.72	มาก	3.55	0.99	มาก	3.53	1.01	มาก	3.58	0.87	มาก
รวม	3.68	0.38	มาก	3.62	0.49	มาก	3.65	0.45	มาก	3.31	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.31) โดยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในประเด็นต่างๆเรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ มีคะแนนสมรรถนะสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการให้บริการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร ประเด็นการมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร ประเด็นการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ประเด็นการมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆในสาขาอาชีพ ประเด็นการมักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ประเด็นการให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และ ประเด็นการสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับมาก

2.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมเป็นข้อมูลแสดงถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านจริยธรรม

จริยธรรม	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
	4.1 ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ รับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรม	2.87	1.03	ปานกลาง	2.45	0.81	น้อย	2.51	0.90	ปานกลาง	2.80	1.00
4.2 ข้าพเจ้าแสดงความ คิดเห็นของตนตามหลัก วิชาชีพอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา	2.91	0.95	ปานกลาง	2.60	0.96	ปานกลาง	2.76	0.95	ปานกลาง	2.87	0.95	ปานกลาง
4.3 ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกและมี ความภาคภูมิใจในความเป็น บุคลากรในสายก่อสร้าง ระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทย	2.89	0.98	ปานกลาง	2.40	0.81	น้อย	2.64	1.00	ปานกลาง	2.82	0.96	ปานกลาง
4.4 ข้าพเจ้ายึดมั่นใน หลักการและจรรยาบรรณ ของพนักงานรัฐวิสาหกิจ	3.41	0.91	ปานกลาง	2.78	0.89	ปานกลาง	2.63	0.83	ปานกลาง	3.28	0.90	ปานกลาง
4.5 ข้าพเจ้าพิทักษ์ ผลประโยชน์และชื่อเสียง ของสายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่ง ประเทศไทย	3.35	0.97	ปานกลาง	2.90	0.67	ปานกลาง	2.68	0.68	ปานกลาง	3.24	0.91	ปานกลาง
4.6 ข้าพเจ้าเสียสละความสุข สบายตลอดจนความพึง พอใจส่วนตนหรือของ ครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจ ในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็น สำคัญ	3.26	0.83	ปานกลาง	2.85	0.80	ปานกลาง	2.46	0.77	น้อย	3.15	0.82	ปานกลาง
4.7 ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคโดย ไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	3.39	0.96	ปานกลาง	3.05	0.68	ปานกลาง	2.81	1.01	ปานกลาง	3.30	0.94	ปานกลาง
4.8 ข้าพเจ้าปฏิบัติตาม กฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด	3.59	0.89	มาก	2.75	0.71	ปานกลาง	2.93	1.00	ปานกลาง	3.45	0.88	ปานกลาง
รวม	3.21	0.33	ปานกลาง	2.72	0.34	ปานกลาง	2.68	0.36	ปานกลาง	3.11	0.33	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.11) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมในประเด็นต่างๆเรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด มีคะแนนสมรรถนะสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ประเด็นการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ประเด็นการพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประเด็นการเสียดสีความสนุกสนานตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ ประเด็นการแสดงความคิดเห็นของคนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ประเด็นการมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และประเด็นการมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจมีสมรรถนะในประเด็นการปฏิบัติตนตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัดอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุด

2.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ เป็นข้อมูลแสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ

ความร่วมมือแรงร่วมใจ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
	5.1 ข้าพเจ้าให้ความ สนับสนุนช่วยเหลือ ผู้ร่วมงานเสมอ	2.81	0.98	ปานกลาง	2.20	1.16	น้อย	2.08	1.13	น้อย	2.68	1.01
5.2 ข้าพเจ้าสนับสนุน การตัดสินใจภายใน กลุ่ม	3.15	0.93	ปานกลาง	3.35	1.00	ปานกลาง	2.88	0.91	ปานกลาง	3.15	0.94	ปานกลาง
5.3 ข้าพเจ้าคิดว่า การสร้างสัมพันธภาพ ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ ควรกระทำ	2.57	0.96	ปานกลาง	2.12	0.88	น้อย	2.24	1.06	น้อย	2.50	0.96	น้อย
5.4 ข้าพเจ้าให้ความ ช่วยเหลือผู้ร่วมงานที่มี เหตุจำเป็นโดยไม่ต้อง ให้ร้องขอ	2.35	0.65	ปานกลาง	1.92	0.92	น้อย	1.97	0.93	น้อย	2.27	0.70	น้อย
5.5 ข้าพเจ้ายกย่องเพื่อน ร่วมงานด้วยความ จริงใจ	2.56	0.82	ปานกลาง	2.08	0.76	น้อย	2.31	0.95	น้อย	2.49	0.83	น้อย
5.6 ข้าพเจ้าส่งเสริม ความสามัคคีเป็นน้ำ หนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว	3.05	0.96	ปานกลาง	3.02	0.83	ปานกลาง	3.02	1.04	ปานกลาง	3.04	0.95	ปานกลาง
5.7 ข้าพเจ้าให้ความ ร่วมมือในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานทุก ครั้ง	2.60	0.86	ปานกลาง	1.95	0.99	น้อย	1.93	0.98	น้อย	2.47	0.88	น้อย
5.8 ข้าพเจ้าเคารพและ ยินดีรับฟังความคิดเห็น ของเพื่อนร่วมงาน	2.65	0.78	ปานกลาง	2.08	1.00	น้อย	1.88	0.83	น้อย	2.52	0.81	น้อย
รวม	2.72	0.31	ปานกลาง	2.34	0.31	น้อย	2.29	0.38	น้อย	2.64	0.32	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.64) โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม มีระดับสมรรถนะสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ประเด็นการให้ความสำคัญสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ประเด็นการเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ประเด็นการคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ ประเด็นการยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ประเด็นการให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง และ ประเด็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เหมือนกัน

2.6 ภาพรวมของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือพฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดงออกของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น ซึ่งในการศึกษาระดับสมรรถนะในภาพรวมครั้งนี้ ดังแสดงในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมรรถนะ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.34	0.46	ปานกลาง	2.39	0.29	น้อย	2.05	0.51	น้อย	3.13	0.45	ปานกลาง
การบริการที่ดี	2.57	0.43	ปานกลาง	2.53	0.43	ปานกลาง	2.39	0.47	น้อย	2.55	0.43	ปานกลาง
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.68	0.38	มาก	3.62	0.49	มาก	3.65	0.45	มาก	3.31	0.43	มาก
จริยธรรม	3.21	0.33	ปานกลาง	2.72	0.34	ปานกลาง	2.68	0.36	ปานกลาง	3.11	0.33	ปานกลาง
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	2.72	0.31	ปานกลาง	2.34	0.31	น้อย	2.29	0.38	น้อย	2.64	0.32	ปานกลาง
รวม	3.10	0.19	ปานกลาง	2.72	0.16	ปานกลาง	2.61	0.21	ปานกลาง	3.02	0.19	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 แสดงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวม พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับมาก ในขณะที่สมรรถนะในด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี จริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ พบว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะในด้านต่างๆ ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

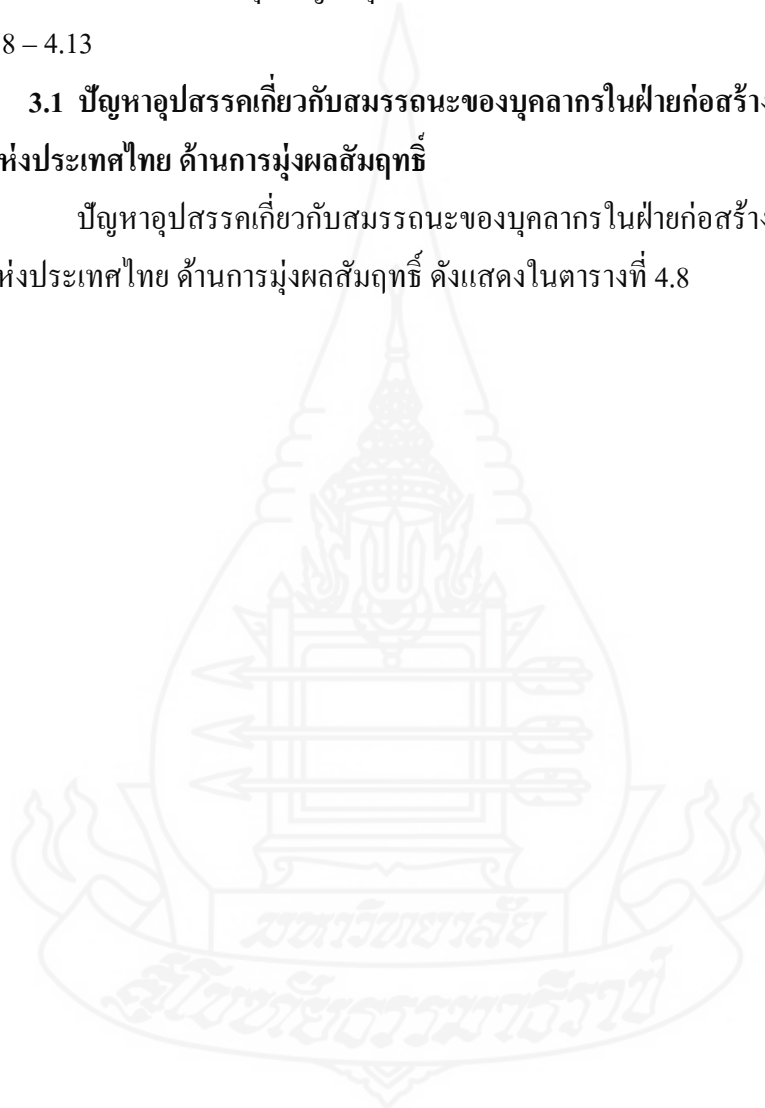
เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมาก เหมือนกัน ในขณะที่สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีระดับสมรรถนะแตกต่างไปจากบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง กล่าวคือ พนักงานรัฐวิสาหกิจจะมีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับปานกลาง ในขณะที่ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง มีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับน้อยเหมือนกัน

3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากร

การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การดังกล่าวย่อมประสบกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะด้านต่างๆ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8 – 4.13

3.1 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.8



ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
1.1 ขาดความรู้ ความสามารถในการ ทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	3.49	0.78	ปานกลาง	3.2	0.61	ปานกลาง	3.08	0.92	ปานกลาง	3.42	0.14	ปานกลาง
1.2 ความรู้ความสาม รถไม่ตรงกับงานที่ รับผิดชอบ	3.81	0.71	มาก	3.08	0.76	ปานกลาง	3.24	0.8	ปานกลาง	3.69	0.15	มาก
1.3 ภาระงานที่ รับผิดชอบมากเกินไป	3.89	0.79	มาก	3.08	0.76	ปานกลาง	3.24	0.8	ปานกลาง	3.75	0.15	มาก
1.4 วัสดุอุปกรณ์ใน การทำงานไม่เพียงพอ	3.92	0.67	มาก	3.28	0.96	ปานกลาง	3.24	0.88	ปานกลาง	3.79	0.18	มาก
1.5 วัสดุอุปกรณ์ใน การทำงานไม่ทันสมัย	3.95	0.53	มาก	3.22	0.92	ปานกลาง	3.32	0.8	ปานกลาง	3.82	0.16	มาก
1.6 ขาดระบบการ ควบคุมงานที่ดี	3.64	0.71	มาก	3.72	1.04	มาก	3.31	0.9	ปานกลาง	3.62	0.19	มาก
1.7 สภาพแวดล้อม ของหน่วยงานไม่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน	3.75	0.66	มาก	3.1	0.74	ปานกลาง	3.03	0.76	ปานกลาง	3.62	0.14	มาก
1.8 ขาดระบบการจูง ใจในการปฏิบัติงาน	3.9	0.67	มาก	3.38	0.53	ปานกลาง	3.25	0.56	ปานกลาง	3.79	0.10	มาก
รวม	3.79	0.36	มาก	3.38	0.53	ปานกลาง	3.25	0.56	ปานกลาง	3.70	0.10	มาก

จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.70) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่ทันสมัยมีระดับของปัญหาอุปสรรคสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ปัญหาบุคลากรขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน ประเด็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ ซึ่งเท่ากัน

รองลงมาคือ ประเด็นการภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป ประเด็นความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ รองลงมาคือ ประเด็นการขาดระบบการควบคุมงานที่ดี ประเด็นสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากัน และประเด็นการขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาอุปสรรคด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก ในขณะที่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

3.2 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี ดังแสดงในตารางที่ 4.9



ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ	2.76	1.23	ปานกลาง	4.22	1.05	มาก	3.12	1.25	ปานกลาง	2.94	1.21	ปานกลาง
2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง	2.23	1.13	น้อย	2.30	1.44	น้อย	1.78	1.13	น้อย	2.20	1.16	น้อย
2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ	2.99	1.18	ปานกลาง	3.88	0.79	มาก	3.12	1.30	ปานกลาง	3.09	1.15	ปานกลาง
2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดี	3.14	1.08	ปานกลาง	3.73	0.72	มาก	3.15	1.28	ปานกลาง	3.20	1.06	ปานกลาง
2.5 ขาดการตั้งใจในการปฏิบัติงานบริการ	3.45	1.09	ปานกลาง	3.98	0.89	มาก	3.41	1.26	ปานกลาง	3.50	1.09	มาก
2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ	3.06	1.18	ปานกลาง	2.45	1.36	ปานกลาง	2.56	1.12	ปานกลาง	2.95	1.19	ปานกลาง
2.7 ขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ	3.22	0.94	ปานกลาง	3.58	1.03	มาก	2.97	1.05	ปานกลาง	3.23	0.96	ปานกลาง
รวม	2.98	0.79	ปานกลาง	3.45	0.62	ปานกลาง	2.87	0.85	ปานกลาง	3.02	0.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.02) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีในประเด็นต่างๆเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการขาดการตั้งใจในการปฏิบัติงานบริการ มีระดับของปัญหาสูงสุด รองลงมา คือ ปัญหาการขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ ปัญหาการขาดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการที่ดี ปัญหาขาด

แบบอย่างที่ดีในการให้บริการ ปัญหาสภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการให้บริการ ปัญหา การขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ และขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาอุปสรรคด้านบริการที่ดีระหว่างบุคลากรที่เป็นพนักงาน รัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

3.3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ บุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
3.1 ขาดการส่งเสริม พัฒนาความรู้ทักษะ จากหน่วยงาน	3.29	1.10	ปานกลาง	4.05	0.90	มาก	3.51	1.25	มาก	3.39	1.09	มาก
3.2 ขาดการ กระตือรือร้นหา ความรู้เพิ่มเติม	2.89	1.29	ปานกลาง	3.95	1.08	มาก	2.88	1.37	ปานกลาง	3.00	1.28	ปานกลาง
3.3 มีภาระงานมากไม่ มีเวลาหาความรู้ความ ชำนาญเพิ่มเติม	3.26	1.13	ปานกลาง	2.60	1.39	ปานกลาง	2.86	1.24	ปานกลาง	3.16	1.17	ปานกลาง
3.4 ขาดเงินทุนใน การศึกษาต่อเพิ่มเติม	2.46	1.32	น้อย	3.98	0.89	มาก	3.39	1.35	ปานกลาง	2.70	1.28	ปานกลาง
รวม	2.97	0.74	ปานกลาง	3.64	0.60	มาก	3.16	0.81	ปานกลาง	3.05	0.73	ปานกลาง

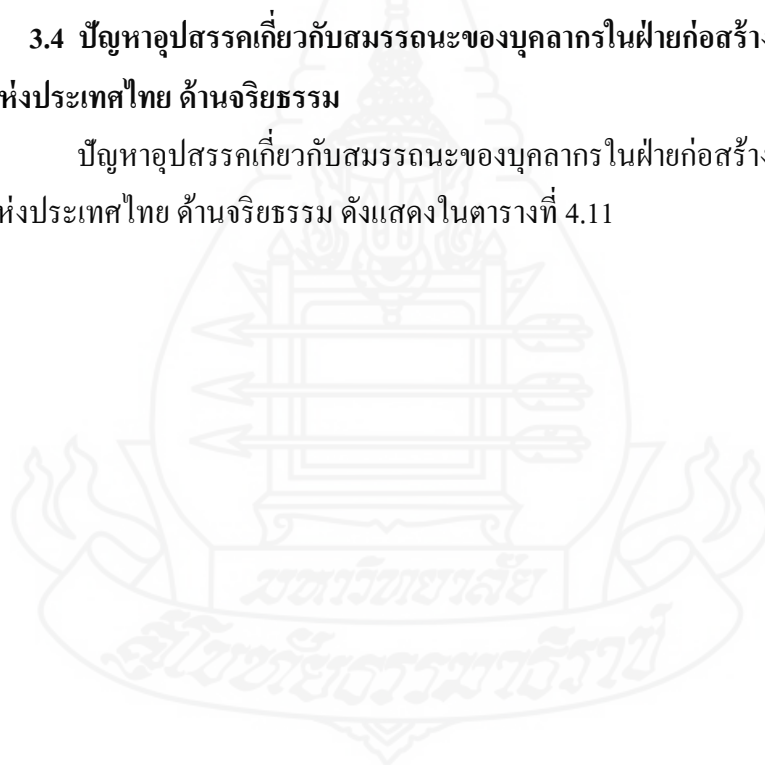
จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคใน การปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า บุคลากรในฝ่าย ก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.05) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงานมีระดับปัญหาอุปสรรคสูงสุด รองลงมา คือ ประเด็นการมีภาระงานมากไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม ประเด็นการขาดการกระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติม และประเด็นการขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาอุปสรรคด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ระหว่างบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ในขณะที่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

3.4 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านจริยธรรม

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านจริยธรรม ดังแสดงในตารางที่ 4.11



ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

จริยธรรม	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
	4.1 มีรายได้น้อยทำให้ ขาดจริยธรรมในการทำงาน	1.84	0.89	น้อย	2.50	0.78	น้อย	2.25	0.86	น้อย	1.94	0.88
4.2 ขาดแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติตน ตามหลักจริยธรรม	2.02	0.82	น้อย	2.25	0.81	น้อย	2.36	0.85	น้อย	2.07	0.82	น้อย
4.3 ขาดจริยธรรม เพราะเห็นแก่พวกพ้อง	2.05	0.81	น้อย	2.30	0.76	น้อย	2.32	0.75	น้อย	2.10	0.80	น้อย
4.4 ขาดการรณรงค์ สร้างจิตสำนึกด้าน จริยธรรม	2.27	0.88	น้อย	2.33	0.86	น้อย	2.47	0.82	น้อย	2.29	0.87	น้อย
รวม	2.04	0.51	น้อย	2.34	0.49	น้อย	2.35	0.57	น้อย	2.10	0.51	น้อย

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.10) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม เรียงตามลำดับ ได้แก่ ปัญหาการขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม มีระดับปัญหาอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุด รองลงมาเป็นปัญหาการขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง ปัญหาการขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม และปัญหาการมีรายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาอุปสรรคด้านจริยธรรมระหว่างบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับน้อยเหมือนกัน

3.5 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านความร่วมมือ

ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านความร่วมมือ ดังแสดงในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ

ความร่วมมือ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	3.07	1.20	ปานกลาง	3.88	1.02	มาก	2.85	1.05	ปานกลาง	3.13	1.17	ปานกลาง
5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	2.32	1.10	น้อย	2.68	1.29	ปานกลาง	2.19	1.18	น้อย	2.34	1.13	น้อย
5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม	3.71	1.19	มาก	3.85	0.95	มาก	3.59	1.12	มาก	3.71	1.16	มาก
5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.73	1.20	ปานกลาง	3.65	0.74	มาก	2.59	1.26	ปานกลาง	2.81	1.16	ปานกลาง
5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.59	1.27	มาก	3.90	0.96	มาก	3.66	1.18	มาก	3.63	1.23	มาก
รวม	3.08	0.88	ปานกลาง	3.59	0.63	มาก	2.98	0.82	ปานกลาง	3.12	0.85	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.12) โดยระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรมเป็นระดับปัญหาอุปสรรคสูงสุด รองลงมา คือ ประเด็นการขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ประเด็นการขาดสัมพันธภาพที่ดีใน

การทำงาน ประเด็นการขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และประเด็นการขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาอุปสรรคด้านความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ในขณะที่ลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

3.6 ภาพรวมของปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมรรถนะ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา	\bar{X}	S.D.	ระดับ ปัญหา
	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.79	0.36	มาก	3.38	0.53	ปานกลาง	3.25	0.56	ปานกลาง	3.70	0.40
การบริการที่ดี	2.98	0.79	ปานกลาง	3.45	0.62	ปานกลาง	2.87	0.85	ปานกลาง	3.02	0.78	ปานกลาง
การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงาน อาชีพ	2.97	0.74	ปานกลาง	3.64	0.60	มาก	3.16	0.81	ปานกลาง	3.05	0.73	ปานกลาง
จริยธรรม	2.04	0.51	น้อย	2.34	0.49	น้อย	2.35	0.57	น้อย	2.10	0.51	น้อย
ความร่วมมือร่วมใจ	3.08	0.88	ปานกลาง	3.59	0.63	มาก	2.98	0.82	ปานกลาง	3.12	0.85	ปานกลาง
รวม	2.98	0.48	ปานกลาง	3.28	0.35	ปานกลาง	2.92	0.57	ปานกลาง	3.00	0.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 แสดงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวม พบว่า บุคลากรมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.00) โดยบุคลากรให้ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในด้านจริยธรรมอยู่ในระดับน้อย ส่วนปัญหาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก

สำหรับปัญหาด้านการบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และความร่วมมือร่วมใจ พบว่า ปัญหาในด้านต่างๆ ดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรที่เป็นรัฐวิสาหกิจ พนักงานจ้างและลูกจ้างประจำ พบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

พิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ในขณะที่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ในขณะที่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ มีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

ด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยเหมือนกัน

ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่า บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน ในขณะที่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ มีระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.14 – 4.19

4.1 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
			ความต้องการ			ความต้องการ			ความต้องการ			ความต้องการ
1.1 ควรจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.95	0.88	มาก	4.13	0.69	มาก	3.64	1.13	มาก	3.94	0.88	มาก
1.2 ควรจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้อะกษะในการปฏิบัติงาน	4.12	0.90	มาก	4.40	0.59	มาก	4.34	0.90	มาก	4.17	0.87	มาก
1.3 ควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน	3.65	0.92	มาก	4.25	0.74	มาก	3.83	0.95	มาก	3.73	0.90	มาก
1.4 การแต่งตั้ง โยกย้ายจำเป็นต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.11	0.95	มาก	2.55	1.30	ปานกลาง	3.25	1.06	ปานกลาง	3.88	0.99	มาก
1.5 รับบุคลากรเพิ่ม	4.14	0.96	มาก	2.15	1.17	น้อย	2.98	1.03	ปานกลาง	3.84	0.99	ปานกลาง
1.6 ให้มีการเก็ลยอ้าล้ง	3.88	0.98	มาก	2.35	1.08	น้อย	3.10	1.14	ปานกลาง	3.66	1.00	ปานกลาง
1.7 การมอบหมายงานให้บุคลากรในปริมาณที่พอเหมาะ	4.12	1.02	มาก	2.70	1.11	ปานกลาง	3.66	1.14	มาก	3.94	1.04	มาก
1.8 การควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	2.80	1.57	ปานกลาง	2.25	1.32	น้อย	2.47	1.45	น้อย	2.72	1.53	ปานกลาง
1.9 ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย	2.93	1.59	ปานกลาง	2.45	1.40	น้อย	2.49	1.58	น้อย	2.84	1.57	ปานกลาง

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
			ความต้องการ			ความต้องการ			ความต้องการ			ความต้องการ
1.10 ควรมีระบบการควบคุมงานที่ดี	3.45	1.13	ปานกลาง	3.75	1.46	มาก	3.46	0.99	น้อย	3.48	1.15	มาก
1.11 บังคับบัญชาควรเพิ่มการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน	3.84	0.86	มาก	4.50	0.85	มากที่สุด	4.03	1.03	มาก	3.92	0.87	มาก
1.12 ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	3.72	0.89	มาก	2.85	1.29	ปานกลาง	3.14	1.27	ปานกลาง	3.58	0.96	ปานกลาง
1.13 มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรม	4.30	1.04	มาก	4.00	1.26	มาก	4.25	1.01	มาก	4.27	1.06	มาก
1.14 มีการให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานดี	3.94	0.91	มาก	3.75	0.95	มาก	3.85	1.10	มาก	3.91	0.93	มาก
1.15 ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	1.03	มาก	4.00	1.09	มาก	4.02	0.97	มาก	3.90	1.03	มาก
รวม	3.79	0.55	มาก	3.34	0.51	ปานกลาง	3.50	0.62	มาก	3.72	0.55	มาก

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.72) โดยระดับความร่วมมือร่วมใจเรียงตามลำดับในประเด็นต่างๆ ได้แก่ ประเด็นการมีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใสและมีความยุติธรรม มีระดับความต้องการสูงสุด รองลงมา คือ ประเด็นการจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ประเด็นการ

มอบหมายงานให้บุคลากรในปริมาณที่พอเหมาะ ประเด็นการจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประเด็นการที่ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน ประเด็นการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานดี ประเด็นการแต่งตั้ง โยกย้ายจำเป็นต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร ประเด็นการรับบุคลากรเพิ่ม ประเด็นการควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ประเด็นการให้มีการเก็ลี่ยอัตรากำลัง ประเด็นการจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ประเด็นการมีระบบการควบคุมงานที่ดี ประเด็นการควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย และประเด็นการจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ตามลำดับ

4.2 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี ดังแสดงในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	ระดับ			ระดับ			ระดับ			ระดับ		
	\bar{x}	S.D.	ความต้องการ	\bar{x}	S.D.	ความต้องการ	\bar{x}	S.D.	ความต้องการ	\bar{x}	S.D.	ความต้องการ
2.1 ควรจัดประชุมชี้แจง แนวปฏิบัติในการ ให้บริการ	3.67	1.00	มาก	4.08	1.02	มาก	4.02	1.00	มาก	3.74	1.00	มาก
2.2 ควรจัดฝึกอบรมวิธีการ ให้บริการ	3.72	1.04	มาก	4.37	0.95	มาก	4.19	0.97	มาก	3.83	1.02	มาก
2.3 ควรจัดสัมมนาระดม ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ ให้บริการ	3.41	0.84	ปานกลาง	4.03	1.00	มาก	3.63	0.93	มาก	3.49	0.86	มาก
2.4 หัวหน้างานควรเป็น แบบอย่างที่ดี	4.09	0.93	มาก	4.20	0.99	มาก	3.90	1.06	มาก	4.08	0.95	มาก
2.5 ควรจัดระบบการสอน งานเพื่อการให้บริการ	3.59	0.86	มาก	4.20	0.99	มาก	3.86	1.06	มาก	3.68	0.89	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

การบริการที่ดี	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	ระดับ			ระดับ			ระดับ			ระดับ		
	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ
2.6 ศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ	3.97	1.07	มาก	4.35	0.83	มาก	4.10	0.98	มาก	4.02	1.04	มาก
2.7 มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี	3.77	0.93	มาก	4.08	0.80	มาก	3.86	0.90	มาก	3.81	0.91	มาก
2.8 ปรับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการให้บริการ	3.59	0.97	มาก	3.00	1.66	ปานกลาง	3.29	1.26	ปานกลาง	3.50	1.07	มาก
รวม	3.73	0.72	มาก	4.04	0.76	มาก	3.86	0.69	มาก	3.77	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี พบว่า บุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.77) โดยระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานบุคลากรด้านการบริการที่ดีระดับความต้องการเรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการที่หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการมีระดับความต้องการสูงสุดรองลงมา คือ ประเด็นการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ประเด็นการจัดฝึกอบรมวิธีการให้บริการ มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี การจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ ควรจัดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการ ประเด็นการปรับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการให้บริการ และประเด็นการจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ ตามลำดับ

4.3 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การบริการที่ดี	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ระดับความต้องการ
	3.1 หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน	4.21	0.83	มาก	4.48	0.91	มาก	4.39	0.97	มาก	4.25	0.85
3.2 จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	4.03	0.85	มาก	4.37	1.05	มาก	4.20	0.91	มาก	4.08	0.88	มาก
3.3 จัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร	3.71	1.22	มาก	4.20	0.99	มาก	4.03	1.08	มาก	3.79	1.18	มาก
รวม	3.98	0.76	มาก	4.35	0.90	มาก	4.21	0.83	มาก	4.04	0.78	มาก

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่าบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04) โดยระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการที่หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงานมีระดับความต้องการสูงสุด รองลงมา คือ ประเด็นการจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และประเด็นการจัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากรตามลำดับ

4.4 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านจริยธรรม

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านจริยธรรม ดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

จริยธรรม	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	ระดับ			ระดับ			ระดับ			ระดับ		
	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ
4.1 ปรับเงินเดือน ค่าจ้าง หรือ ค่าตอบแทนให้เหมาะสม	4.41	0.85	มาก	4.15	1.12	ปานกลาง	4.46	0.99	มาก	4.39	0.89	มาก
4.2 หัวหน้างานประพฤติตน เป็นแบบอย่างในการทำงาน ตามหลักจริยธรรม	4.27	0.85	มาก	4.00	0.91	มาก	4.20	1.05	มาก	4.24	0.87	มาก
4.3 ปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย อย่างเคร่งครัด	3.96	0.89	มาก	4.13	0.88	มาก	4.03	0.98	มาก	3.98	0.90	มาก
4.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงาน อย่างโปร่งใส	4.06	0.88	มาก	4.02	1.10	มาก	3.97	0.89	มาก	4.05	0.90	มาก
4.5 สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่า ของตนเอง	3.93	1.12	มาก	4.07	1.00	มาก	3.80	0.96	มาก	3.93	1.09	มาก
รวม	4.14	0.71	มาก	4.08	0.91	มาก	4.09	0.80	มาก	4.13	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนา
สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ
บุคลากรด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.13) โดยระดับความ
ต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมในประเด็นต่างๆ เรียง
ตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสมมีระดับความ
ต้องการสูงสุดรองลงมา คือ ประเด็นการที่หัวหน้างานประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานตาม

หลักจริยธรรม ประเด็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส ประเด็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด และประเด็นการสร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเอง ตามลำดับ

4.5 การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนั้นแสดงในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ

ความร่วมมือ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
			ระดับ			ระดับ			ระดับ			ระดับ
	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ
5.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ศิโรราบในองค์กร	3.96	1.06	มาก	4.25	0.74	ปานกลาง	4.25	0.79	มาก	4.02	1.00	มาก
5.2 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี	4.37	0.87	มาก	4.33	0.83	มาก	4.33	0.83	มาก	4.36	0.86	มาก
5.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม	4.37	0.97	มาก	4.18	0.96	มาก	4.18	0.96	มาก	4.33	0.97	มาก
5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม	3.87	0.95	มาก	4.08	0.89	มาก	4.08	0.89	มาก	3.91	0.94	มาก
รวม	4.14	0.77	มาก	4.21	0.67	มาก	4.21	0.67	มาก	4.15	0.75	มาก

จากตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ พบว่า บุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15) โดยระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ประเด็นการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีมีระดับความ

ต้องการสูงสุด รองลงมา คือ ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม ประเด็นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร และประเด็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีมตามลำดับ

4.6 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังแสดงในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

สมรรถนะ	พนักงานรัฐวิสาหกิจ (N=81)			ลูกจ้างประจำ (N=10)			พนักงานจ้าง (N=9)			รวม (N=100)		
	ระดับ			ระดับ			ระดับ			ระดับ		
	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ	\bar{X}	S.D.	ความต้องการ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.79	0.55	มาก	3.34	0.51	ปานกลาง	3.50	0.62	มาก	3.72	0.55	มาก
การบริการที่ดี	3.73	0.72	มาก	4.04	0.76	มาก	3.86	0.69	มาก	3.77	0.72	มาก
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.98	0.76	มาก	4.35	0.90	มาก	4.21	0.83	มาก	4.04	0.78	มาก
จริยธรรม	4.13	0.71	มาก	4.08	0.91	มาก	4.09	0.80	มาก	4.12	0.74	มาก
ความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.14	0.77	มาก	4.21	0.67	มาก	4.21	0.67	มาก	4.15	0.75	มาก
รวม	3.95	0.62	มาก	4.00	0.60	มาก	3.93	0.60	มาก	3.95	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.19 ภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ในภาพรวม พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.15) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมากเหมือนกัน

เมื่อพิจารณาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพของบุคลากรที่เป็นพนักงาน

รัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง พบว่า บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีความคิดเห็นต่อปัญหาอุปสรรคดังกล่าวอยู่ในระดับมากเหมือนกัน

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

5.1 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การศึกษา สถานภาพการทำงาน หน่วยงานสังกัด ประสบการณ์ และระดับเงินเดือน ดังแสดงในตารางที่ 4.20 -4.24 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษาดังแสดงในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	N	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	P_value
อนุปริญญา/เทียบเท่า	15	3.18	0.16	ปานกลาง	0.000**
ปริญญาตรี	52	2.72	0.16	ปานกลาง	
ปริญญาโท	33	2.61	0.21	ปานกลาง	

หมายเหตุ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01

จากตารางที่ 4.20 แสดงรายละเอียดในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 กล่าวคือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่างๆ มีคะแนนสมรรถนะแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม บุคลากรทุกระดับชั้นของการศึกษามีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงานดังแสดงในตาราง 4.21

ตารางที่ 4.21 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน	N	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	P_value
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 3-5	23	3.05	0.09	ปานกลาง	0.000**
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 6-7	36	3.06	0.20	ปานกลาง	
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 8-10	39	3.12	0.19	ปานกลาง	
พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 11-12	3	3.18	0.16	ปานกลาง	
ลูกจ้างประจำ	10	2.72	0.16	ปานกลาง	
พนักงานจ้าง	9	2.61	0.21	ปานกลาง	

หมายเหตุ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01

จากตารางที่ 4.21 แสดงรายละเอียดในการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน พบว่า บุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ บุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานรับจ้าง มีคะแนนของระดับสมรรถนะแตกต่างกันอย่างไรก็ตามระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานสังกัด ดังแสดงในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานสังกัด

หน่วยงานสังกัด	N	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	P_value
กองระบบควบคุมและทดสอบ	17	3.00	0.24	ปานกลาง	0.000**
กองติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า	18	3.04	0.15	ปานกลาง	
กองโยธาสถานีไฟฟ้าแรงสูง	17	3.00	0.20	ปานกลาง	
กองสายส่ง	19	3.09	0.18	ปานกลาง	
กองแผนงาน	14	3.16	0.22	ปานกลาง	
กองสนับสนุนงานก่อสร้าง	15	3.10	0.14	ปานกลาง	

หมายเหตุ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01

จากตารางที่ 4.22 แสดงรายละเอียดในการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงานสังกัด พบว่า บุคลากรใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่สังกัดอยู่ในหน่วยงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ บุคลากรของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่สังกัดตามหน่วยงานต่างๆ ได้แก่ กองระบบควบคุมและทดสอบ พบว่าบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ ดังกล่าวมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ดังแสดงในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	N	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	P_value
1-10 ปี	30	2.76	0.29	ปานกลาง	0.000**
11-20 ปี	23	2.98	0.26	ปานกลาง	
21-30 ปี	38	2.96	0.26	ปานกลาง	
31-42 ปี	9	2.91	0.44	ปานกลาง	

หมายเหตุ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0 .01

จากตารางที่ 4.23 แสดงรายละเอียดในการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยบุคลากรที่มีประสบการณ์ในแต่ละช่วงต่างๆ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ดังแสดงในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	N	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	P_value
10,001-20,000 บาท	14	2.66	0.23	ปานกลาง	0.000**
20,001-30,000 บาท	12	2.95	0.25	ปานกลาง	
30,001-40,000 บาท	21	3.01	0.24	ปานกลาง	
40,001-50,000 บาท	18	3.10	0.21	ปานกลาง	
50,001-60,000 บาท	23	3.18	0.21	ปานกลาง	
60,000 บาทขึ้นไป	12	3.23	0.21	ปานกลาง	

หมายเหตุ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.24 แสดงรายละเอียดในการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนในแต่ละช่วงต่างๆ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน

5.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ทามีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การศึกษา สถานภาพการทำงาน ประสบการณ์ และระดับเงินเดือน ดังแสดงในตารางที่ 4.25 – 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ระดับสมรรถนะ		
	น้อย	ปานกลาง	รวม
อนุปริญญา/เทียบเท่า	2(13.3)	13(86.7)	15(100.0)
ปริญญาตรี	1(1.9)	51(98.1)	52(100.0)
ปริญญาโท	0(0.0)	33(100.0)	33(100.0)
รวม	3(3.0)	97(97.0)	100(100.0)

$$X^2 = 35.093, df = 3, P_value = 0.000$$

จากตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับประถมศึกษา มีสัดส่วนของระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางน้อยกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา อนุปริญญา/เทียบเท่า และปริญญาตรีขึ้นไป

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน

สถานภาพการทำงาน	ระดับสมรรถนะ		
	น้อย	ปานกลาง	รวม
พนักงานรัฐวิสาหกิจ	0(0.0)	81(100.0)	81(100.0)
ลูกจ้างประจำ	2(20.0)	8(80.0)	10(100.0)
พนักงานจ้าง	3(33.3)	6(66.7)	9(100.0)
รวม	5(5.0)	95(95.0)	100(100.0)

$$X^2 = 39.467, df = 2, P_value = 0.000$$

จากตารางที่ 4.26 แสดงรายละเอียดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพการทำงาน พบว่า สถานภาพการทำงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานที่เป็นพนักงานและลูกจ้างประจำ มีสัดส่วนระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ในขณะที่บุคลากรที่เป็นพนักงานจ้าง พบว่า สัดส่วนระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยมีค่าใกล้เคียงกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์

ประสบการณ์	ระดับสมรรถนะ		
	น้อย	ปานกลาง	รวม
1-10 ปี	8(26.7)	22(73.3)	30(100.0)
11-20 ปี	3(13.0)	20(87.0)	23(100.0)
21 ปีขึ้นไป	1(2.1)	46(97.9)	47(100.0)
รวม	12(12.0)	88(88.0)	100(100.0)

$$X^2 = 16.331, df = 2, P_value = 0.000$$

จากตารางที่ 4.27 แสดงรายละเอียดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงานพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร กล่าวคือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีสัดส่วนของระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยระดับสมรรถนะระดับปานกลางมีสัดส่วนสูงกว่าเล็กน้อยสำหรับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 1-10 ปีพบว่า มีสัดส่วนของระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยแตกต่างกันไม่เด่นชัดเหมือนสองกลุ่มแรก

ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตาม
ประสบการณ์ดังแสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
จำแนกตามระดับเงินเดือน

ระดับเงินเดือน	ระดับสมรรถนะ		
	น้อย	ปานกลาง	รวม
10,001-20,000 บาท	3(21.4)	11(78.6)	14(100.0)
20,001-30,000 บาท	1(8.3)	10(91.7)	12(100.0)
30,001-40,000 บาท	1(4.8)	20(95.2)	21(100.0)
40,001บาทขึ้นไป	0	53(100)	53(100)
รวม	12(12.0)	88(88.0)	100(100.0)

$$X^2 = 24.3672, df = 3, P_value = 0.000$$

จากตารางที่ 4.28 แสดงรายละเอียดในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามระดับเงินเดือน พบว่า ระดับเงินเดือนของบุคลากรในฝ่าย
ก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบ
คลากร กล่าวคือบุคลากรที่มีระดับเงินเดือนในแต่ละช่วงต่างๆ ได้แก่ 10,000-15,000 บาท, 15,001-
20,000 บาท และ 20,001 บาทขึ้นไปมีสัดส่วนของระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางและระดับ
น้อยแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด โดยระดับสมรรถนะระดับปานกลางมีสัดส่วนสูงกว่าระดับน้อย
สำหรับบุคลากรที่มีระดับน้อย สำหรับบุคลากรที่มีระดับเงินเดือน 5001 -10,000 บาท พบว่ามี
สัดส่วนของระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลางและระดับน้อยแตกต่างกันไม่เด่นชัดเหมือนสาม
กลุ่มแรก

6. ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

6.1.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ ของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่าบุคลากรเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่สำคัญๆ ได้แก่

1) ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งพบว่า วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยต่อการทำงาน

2) ปัญหาด้านการบริหารงานพบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเริ่มตั้งแต่บุคลากร พบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาบุคลากรไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ในการดำเนินงาน ได้แก่ การขาดการประสานงานที่ดี นอกจากนั้นภาระที่มีมากสำหรับบุคลากรบางตำแหน่งงาน ทำให้การบริหารงานและเวลาไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้นปัญหาจากผู้บริหาร เกี่ยวกับความต่อเนื่องของผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนั้นอยู่ในวาระ คนละไม่เกิน 2 ปี บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความแตกแยก ไม่มีความสามัคคี ทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีเท่าที่ควร ไม่มีระบบการควบคุมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดแผนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน นอกจากนั้นยังพบว่าในการปฏิบัติงานของบุคลากร ขาดระบบการ จูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

6.1.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านบริการที่ดี

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ ของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านบริการที่ดีพบว่า บุคลากร เห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านบริการที่ดี ที่สำคัญๆ ได้แก่ ปัญหาที่ตัวบุคลากรขาดความรู้และขาดจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ไม่มีการประสานงานที่

สอดคล้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้พบปัญหาด้านสถานที่ที่ไม่เอื้อต่อการให้บริการ เช่น ความคับแคบไม่เป็นสัดส่วน เป็นต้น

6.1.3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า บุคลากรเห็นว่าปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ที่สำคัญๆ ได้แก่ ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการทำตามหน้าที่ของตนเอง ทำงานไม่ตรงตามความถนัด ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ทำให้การปฏิบัติงานไม่เกิดประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่าปัญหาภาระงานที่รับผิดชอบมีมากทำให้บุคลากรไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จึงมีการเสนอแนะให้จัดอบรมส่งเสริมให้ความรู้เกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบมากขึ้น

6.1.4 ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านจริยธรรม

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยด้านจริยธรรมที่สำคัญ ได้แก่ ขาดผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนมีความเห็นแก่ตัว และขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

6.1.5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านความร่วมมือร่วมใจ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งในระดับผู้บริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานของระดับปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทางเดียวกันขาดการประสานงานมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานจึงมีน้อยตามไปด้วย

6.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

6.2.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ควรมีการฝึกอบรมสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มทักษะการทำงาน จัดคนให้เหมาะสมกับงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจให้ข้าราชการ ควรมีระบบการทำงานแบบวางแผนดำเนินการ ตรวจสอบติดตามประเมินผล นำผลมาปรับปรุงพัฒนา และควรให้ความสำคัญกับเรื่องวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน

6.2.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการบริการที่ดี พบว่า จัดให้มีการฝึกอบรม ด้านเทคนิคการให้บริการที่ดีตลอดจนสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักการบริการ มีสุขภาพจิตที่ดีอารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส

6.2.3 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า หน่วยงานควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยให้มีการติดตามผลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6.2.4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านจริยธรรม พบว่า ควรมีการฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรม แก่ข้าราชการและผู้บริหารขององค์กร โดยการจัดโครงการที่เกี่ยวกับด้านคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร

6.2.5 ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือร่วมใจ

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ด้านความร่วมมือร่วมใจ พบว่าผู้บริหารระดับสูงควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างระบบการทำงานที่ให้ทุกหน่วยงานใน ฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลสรุปจากการศึกษา การอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการศึกษา และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีการกำหนดประชากรที่ศึกษา ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 100 คน โดยจะศึกษาจากประชากรทั้งหมด การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร พบว่าบุคลากรมากกว่าครึ่งเป็นเพศชาย และมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปีมากที่สุด มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมา มีการศึกษาอยู่ในระดับอนุปริญญา/เทียบเท่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงาน ซึ่งเป็นพนักงาน ระดับ 6-7 มากที่สุด บุคลากรมากกว่าครึ่ง สังกัดอยู่กองติดตั้งอุปกรณ์ รองลงมา สังกัดอยู่กองระบบควบคุมและทดสอบ นอกจากนั้นกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ ตามลำดับ ได้แก่ กองสายส่ง กองโยธาสถานีไฟฟ้าแรงสูง กองสนับสนุนงานก่อสร้าง และกองแผนงาน

บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1- 10 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ระหว่าง 11-20 ปี มีเงินเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาทมากที่สุด รองลงมา มีเงินเดือนระหว่าง 20,001-30,000 บาท

1.2 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่

(1) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

(2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

(3) สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

(4) สมรรถนะด้านจริยธรรม บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก

(5) สมรรถนะด้านการร่วมแรงร่วมใจ พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

(6) สมรรถนะด้านการปฏิบัติงานในภาพรวม พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง

(7) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

1) เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การศึกษา สถานภาพ การทำงาน หน่วยงานสังกัด ประสบการณ์ และระดับเงินเดือน พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีข้อมูลทั่วไปดังกล่าวแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ การศึกษา สถานภาพการทำงาน ประสบการณ์ และระดับเงินเดือน พบว่า ข้อมูลทั่วไป

ด้านต่างๆ ของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในด้านต่างๆ ได้แก่

(1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรยังมีความต้องการระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานยังไม่เพียงพอกับความต้องการ และไม่ทันสมัยเท่าที่ควร และมีความต้องการการควบคุมที่ดี บุคลากรยังไม่เพียงพอส่งผลให้ภาระงานของบุคลากรบางตำแหน่งมาก ทำให้การบริหารงานและเวลาไม่มีประสิทธิภาพ

(2) ด้านการบริการที่ดี มีปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรยังต้องการมีความรู้ด้านการบริการที่ดี การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี ตลอดจนปัญหาด้านสถานที่ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการให้บริการ

(3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะยังไม่เพียงพอ บุคลากรบางส่วนยังไม่กระตือรือร้นหาความรู้เพิ่มเติม ยังมีความรู้ ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ของตนเองยังไม่เพียงพอ ทำงานไม่ตรงกับควมถนัด ปัญหาภาระงานที่รับผิดชอบมีมากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

(4) ด้านจริยธรรม มีปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ การรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมยังไม่ดีเท่าที่ควร บุคลากรบางส่วนยังทำงานโดยคำนึงถึงพวกพ้อง

(5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากรบางคนยังไม่พอใจในผลการประเมินการปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีมยังไม่ดีเท่าที่ควร

1.4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้แก่

(1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และควรประกาศหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบให้มีความโปร่งใสและยุติธรรม การจัดให้ให้เหมาะสมกับงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนการเลือกสรรวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย สะดวกปลอดภัยต่อการใช้งาน

(2) ด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ควรเน้นการฝึกอบรมด้านเทคนิคการให้บริการที่ดี และการศึกษาดูงานองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการที่ดี ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรรักการบริการ มีสุขภาพอนามัยที่ดี อารมณ์ยิ้มแย้มแจ่มใส

(3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ได้แก่ ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่างๆ โดยให้ความสำคัญเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตลอดจนการติดตามผลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้ทุนการศึกษาต่อเพิ่มขึ้น ตลอดจนการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) ด้านจริยธรรม ได้แก่ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่บุคลากรและผู้บริหารขององค์กร โดยการจัดโครงการที่เกี่ยวกับด้านคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร

(5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ ได้แก่ ควรเพิ่มการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีในองค์กร การทำงานเป็นทีม และผู้บริหารฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง ควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างระบบการทำงานให้ทุกหน่วยงานในสังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. อภิปรายผล

ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่

2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด รองลงมาคือความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง การมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง การปรับปรุงและพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี การบริหารทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ การมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาการทำงาน การยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม และการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดีให้เกิดการไม่ดีขึ้นตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์แยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็นพนักงาน มีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำและพนักงานที่มีระดับสมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย

เหมือนกัน หากพิจารณาในแต่ละประเด็นย่อยจะมีความเห็นแตกต่างกันในบางประเด็น อาทิ พนักงานและลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชา กำหนด อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุด ในขณะที่พนักงานมีสมรรถนะในประเด็นการ มีความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุด

สำหรับสมรรถนะที่อยู่ในระดับน้อยที่สุดของพนักงานและพนักงานจ้าง คือด้านการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงและพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการไม่ดีเช่นเดียวกันส่วน ลูกจ้างประจำมีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ในระดับน้อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าบุคลากรในก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิต แห่งประเทศไทยขาดความมั่นใจในการแสดงความคิดเห็น เนื่องจากขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน เช่นเดียวกับที่ ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2548) ได้กล่าวว่า สมรรถนะองค์การมีผลมาจาก องค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ 1) ความรู้ ความสามารถ ทักษะและความถนัดของบุคลากร 2) รูปแบบการทำงาน ภาวะผู้นำในองค์กร บุคลิกภาพ ความสนใจเอาใจใส่ในผลประโยชน์ของ องค์กรและส่วนรวม ตลอดจนจรรยาบรรณ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติที่ยึดมั่นของบุคลากรใน องค์กร

2.2 ด้านการบริการที่ดี

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับ สมรรถนะในการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของบุคลากรด้านการบริการที่ดีในประเด็นต่างๆเรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการให้บริการด้วยความ กระจื่อหรือร้อนมีชีวิตชีวา มีคะแนนสมรรถนะสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการให้บริการด้วยความ สุขภาพและเป็นมิตร ประเด็นการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ประเด็นการให้ ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ประเด็นการให้บริการด้วยความซื่อ งามแจ่มใส ประเด็นการได้ใช้ความพยายามในการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการประโยชน์สูงสุด ประเด็นการให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ และประเด็นการประสานงานภายในหน่วยงานและส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการที่รวดเร็ว ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีแยกตามสถานภาพการทำงานของ บุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็น พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ใน ระดับน้อย พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย จะมีความเห็นแตกต่างกันในบางประเด็น อาทิ พนักงาน รัฐวิสาหกิจมีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความสุภาพและเป็นมิตร อยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็น

คะแนนสูงสุด ในขณะที่ลูกจ้างประจำมีสมรรถนะในประเด็นการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ โดยประเด็นดังกล่าวอยู่ในระดับน้อย และมีคะแนนสูงสุด สำหรับกรณีพนักงานจ้างพบว่า มีสมรรถนะในประเด็นให้บริการด้วยความกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา อยู่ในระดับน้อย เป็นคะแนนสูงสุด

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดนั้น พบว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นได้ใช้ความพยายามในการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด น้อยที่สุด ในขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นให้บริการด้วยวาจาที่สุภาพ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการน้อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน และขาดการสนใจในการปฏิบัติงานด้านบริการ เช่นเดียวกับที่ ศิริรัตน์ ชุณหะกล้า (2548) ได้กล่าวว่า การมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานจะช่วยให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติจะสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการทุกระดับเสมอกัน ให้การบริการอย่างเสมอภาค ไม่มีการแบ่งแยกบุคคลหรือกลุ่มผู้รับบริการ

2.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นมีคะแนนสมรรถนะสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ประเด็นการมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ประเด็นการสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ประเด็นการมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ ประเด็นการนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ประเด็นการมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร ประเด็นการให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน และประเด็นการให้บริการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กรตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อยพบว่า บุคลากรทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นการมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุดเหมือนกัน

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดนั้น พบว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กรน้อยที่สุดเหมือนกัน ในขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ และประเด็นให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงานน้อยที่สุดที่เป็นเช่นนี้เพราะมีภาระงานมาก ไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม

2.4 ด้านจริยธรรม

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรมในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ คือ ประเด็นการเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญมีคะแนนสมรรถนะสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ประเด็นการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ประเด็นการพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ประเด็นการแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ประเด็นการการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ประเด็นการมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ประเด็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด และประเด็นการมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านจริยธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อยพบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจ มีสมรรถนะในประเด็นปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้องอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นคะแนนสูงที่สุดในขณะที่ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นเสียสละความสุขสบายตลอดจน

ความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นคะแนนสูงสุดเหมือนกัน

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดนั้น พบว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย น้อยที่สุดในขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม ส่วนพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของพนักงานรัฐวิสาหกิจและประเด็นปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัดน้อยที่สุด

2.5 ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ

บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับคือ ประเด็นการเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นเพื่อร่วมงาน มีระดับสมรรถนะสูงสุด รองลงมาได้แก่ ประเด็นการให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ประเด็นการยกย่องเพื่อร่วมงานด้วยความจริงใจ ประเด็นการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ ประเด็นการส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ประเด็นการสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม ประเด็นการคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ และประเด็นการให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจแยกตามสถานภาพการทำงานของบุคลากร พบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยทั้งที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะด้านความร่วมมือแรงร่วมใจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเหมือนกัน พิจารณาในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจ และพนักงานจ้างมีสมรรถนะในประเด็นการเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเป็นคะแนนสูงสุดเหมือนกัน ในขณะที่ลูกจ้างประจำ มีสมรรถนะในประเด็นให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเป็นคะแนนสูงสุด

สำหรับประเด็นที่บุคลากรทั้งสามกลุ่มมีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดนั้น พบว่าบุคลากรที่เป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ น้อยที่สุด ในขณะที่กลุ่มลูกจ้างประจำมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นการสร้าง

สัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำน้อยที่สุด ส่วนพนักงานจ้างมีระดับสมรรถนะต่อประเด็นส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตนน้อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรมส่งผลให้บุคลากรขาดความสามัคคี และขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกันในองค์กร

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

สรุปมีดังนี้

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และเปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป โดยพบว่า บุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่มีข้อมูลทั่วไปดังกล่าวแตกต่างกันมีคะแนนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และข้อมูลทั่วไปด้านต่างๆ ของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพบว่าบุคลากรของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีคุณวุฒิต่ำ มีสถานภาพการทำงานอยู่ในระดับพนักงานจ้าง ประสบการณ์ในการทำงานน้อย และรายได้จากเงินเดือนต่ำ ส่งผลให้ระดับสมรรถนะในการทำงานค่อนข้างน้อย ดังนั้น หน่วยงานจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาระดับสมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มดังกล่าวให้มากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากผลการวิเคราะห์ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ ก็เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงระดับความสามารถของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในระดับหนึ่ง ซึ่งระดับสมรรถนะดังกล่าว มีความใกล้เคียงและสอดคล้องกับระดับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร นำไปสู่ความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยปัญหาหลักที่นำไปสู่สมรรถนะในการทำงานที่ไม่เต็มประสิทธิภาพนั้น มาจากปัญหาจากตัวบุคลากร ไปจนถึงระดับผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาบุคลากรไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งผลให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ในการดำเนินงาน ได้แก่ การขาดการประสานงานที่ดี นอกจากนั้นภาระงานที่มีมากสำหรับบุคลากรบางตำแหน่งงาน ทำให้การบริหารงานและเวลาไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นปัญหาจากผู้บริหารยังขาดความรู้และประสบการณ์ในการบริหารและความต่อเนื่องในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มาจากการเลือกตั้งอยู่ในวาระ 4 ปี และเกิดความแตกแยกทำให้ไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ไม่มีระบบการควบคุมการทำงานที่มี

ประสิทธิภาพกำหนดแผนการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผลจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้จึงเสนอแนะแนวทางทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 ควรมีการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

1.2 จัดคนให้เหมาะสมกับงาน

1.3 กำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

1.4 สร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานรัฐวิสาหกิจ

1.5 ควรมีระบบการทำงานแบบวางแผนดำเนินการ ตรวจสอบติดตามประเมินผล นำผลมาปรับปรุงพัฒนา

1.6 ควรให้ความสำคัญกับเรื่องวัสดุอุปกรณ์สำนักงานที่ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน

2. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการบริการที่ดี

2.1 จัดให้มีการฝึกอบรมด้านเทคนิคการให้บริการที่ดี

2.2 สร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักการบริการ มีสุขภาพจิตที่ดีอารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส โดยการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึก และสุขภาพจิตที่ดี

2.3 สร้างมาตรการให้รางวัล สิ่งจูงใจกับบุคลากรที่ให้การบริการที่ดี เช่น โบนัสรางวัลและการเดินทางไปดูงานต่างประเทศ

3. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ

3.1 ควรมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ โดยให้มีการติดตามผลในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2 นำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านจริยธรรม

ควรมีการฝึกอบรมปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมแก่พนักงานรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารขององค์กร โดยการจัดโครงการที่เกี่ยวกับด้านคุณธรรมจริยธรรมในองค์กร

5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความร่วมมือ แรงร่วมใจ

ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างระบบการทำงานที่ให้ทุกหน่วยงานในสังกัดฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน คือ

(1) ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับสมรรถนะการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงาน โดยนำตัวแปรอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการวิจัยครั้งนี้มาทำการศึกษาเพิ่มเติม เช่น ประสบการณ์ที่ได้รับ การอบรม หัวข้อเรื่อง การอบรม ประสบการณ์ที่ได้ไปทัศนศึกษาดูงาน เป็นต้น ซึ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ อันจะเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้นต่อไป

(2) ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานที่เป็นทฤษฎี ของนักคิด นักวิชาการท่านอื่นๆ เพื่อยืนยันผลการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งจะทำได้ข้อเสนอที่ชัดเจน ยิ่งขึ้น

(3) ควรมีการวิจัยแบบต่อเนื่องในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เพื่อเป็นการสำรวจปัญหา ประเมินผลการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลการปรับปรุงให้บุคลากร มีระดับสมรรถนะในการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กรมพล ทองธรรมชาติ (2542) “วิวัฒนาการการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจในการบริหารราชการแผ่นดินไทย” 17 ปีรัฐศาสตร์ รวมบทความวิชาการรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กระแสด ชนะวงศ์ (2535) *ยุทธศาสตร์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ* เอกสารประกอบการฝึกอบรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- กะสิน ทองโกมล (2547) “ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงานเลขานุการสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย สาธารณะ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
- กรุณา แดงสุวรรณ (2539) “การสร้างแบบวัดคุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- โกวิท พวงงาม (2548) *การปกครองท้องถิ่นไทย* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร วิญญูชนกัณฑ์ เพิ่มผล (2546) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) *สถิติสำหรับงานวิจัย* กรุงเทพมหานคร ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จรรยา ศรีสุกใส (2540) “แนวทางการสร้างควมมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น” วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต คณะนิติศาสตร์
- จันทร์ สังข์สุวรรณ (2538) “การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพในสถานอนามัยสังกัดกระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) “การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชลิดา คงเมือง (2548) “ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชูพันธ์ สมเกื้อและสุริยะ แซ่มศรีรัตน์ (2545) *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* คณะวิทยาการ จัดการ สถาบันราชภัฏสุราษฎร์ธานี

- ฐิติพัฒน์ พิษญาธาดาพงศ์ (2549) “ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ
ผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6, 20
(กรกฎาคม-กันยายน): 16
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) *เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสามารถหลัก* กรุงเทพมหานคร
เอช อาร์ เซ็นเซอร์
- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตวงษ์ (2547) “การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้า
สำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต*
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542) *การจัดการทรัพยากรบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ดารافر รักหน้าที่ (2548) “ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ที่
ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7” *วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคม*
ศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ทรงศิริ สาประเสริฐ (2542) “ลักษณะการถ่ายทอดความรู้ของภูมิปัญญาชาวบ้าน” *วิทยานิพนธ์*
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล
- ธงชัย สันติวงษ์ (2525) *การบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 2* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
พานิช
- บวร ประพฤติดี (2520) *การวัดและประเมินผลบุคคล* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง
- พนารัตน์ วิสวเทพนิมิต (2539) “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางการพยาบาลใน พ.ศ.2544-
2549” *วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาลศึกษา*
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ (2545) “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข”
วิทยานิพนธ์ปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พนัส หันหาคินทร์ (2542) *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*
- ยงยุทธ เกษสาคร (2541) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ศุภวรรณ เสาถานนท์ (2548) “สมรรถนะของทันตแพทย์โรงพยาบาลชุมชน ภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” *วิทยานิพนธ์ สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น*

ศิริพร แย้มนิล (2549) “การสัมภาษณ์โดยยึดหลักสมรรถนะ” วารสารดำรงราชานุภาพ 6,20

(กรกฎาคม-กันยายน) : 80

ศิริรัตน์ ชุณหาลัย (2549) “การบริหารจัดการสมรรถนะในองค์การ (Organization Competency Management)” วารสารดำรงราชานุภาพ 6,20 (กรกฎาคม-กันยายน) : 4

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2549) “เทคนิคการออกแบบและประยุกต์ใช้ “Competency” เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์” วารสารดำรงราชานุภาพ 6,20 (กรกฎาคม-กันยายน): 64





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

แบบสอบถาม

**เรื่อง การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**



คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบประเมินตนเอง

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง
การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้าง
ระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาการประเมิน
สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย
กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้จากการศึกษาจะไม่ส่งผล
กระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใดๆทั้งสิ้น แต่จะมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของฝ่าย
ก่อสร้างระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง
นายเศรษฐศิษฐ์ ชาติการณ
ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ	<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง
2. อายุ	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40
	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 51-60
3. ท่านสำเร็จการศึกษาในระดับใด	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนต้น	<input type="checkbox"/> มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า
	<input type="checkbox"/> อนุปริญญา/เทียบเท่า	<input type="checkbox"/> ปริญญาตรี
	<input type="checkbox"/> ปริญญาโท	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....
4. สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 1-2	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 6-7
	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 3-5	<input type="checkbox"/> พนักงานรัฐวิสาหกิจระดับ 8-9
	<input type="checkbox"/> ลูกจ้างประจำ	<input type="checkbox"/> พนักงานจ้าง
5. ท่านสังกัดกองใดในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	<input type="checkbox"/> กองติดตั้งอุปกรณ์ไฟฟ้า	<input type="checkbox"/> กองระบบควบคุมและทดสอบ
	<input type="checkbox"/> กองสายส่ง	<input type="checkbox"/> กองโยธาสถานีไฟฟ้าแรงสูง
	<input type="checkbox"/> กองแผนงาน	<input type="checkbox"/> กองสนับสนุนงานก่อสร้าง
6. ประสบการณ์ในการทำงานในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	<input type="checkbox"/> 1-10 ปี	<input type="checkbox"/> 11-20 ปี
	<input type="checkbox"/> 21-30 ปี	<input type="checkbox"/> 31-42 ปี
7. ระดับเงินเดือน	<input type="checkbox"/> 15,000-25,000 บาท	<input type="checkbox"/> 25,001-35,000 บาท
	<input type="checkbox"/> 35,001-45,000 บาท	<input type="checkbox"/> 45,001-55,000 บาท
	<input type="checkbox"/> 55,001-60,000 บาท	<input type="checkbox"/> 60,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะ จุดมุ่งหมาย เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่างๆ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

- มากที่สุด หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นมากที่สุด
 มาก หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นมาก
 ปานกลาง หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นปานกลาง
 น้อย หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นน้อย
 น้อยที่สุด หมายถึง ท่านปฏิบัติตรงตามข้อความนั้นน้อยที่สุด

ทั้งนี้ กำหนดความหมายไว้ ดังนี้

สมรรถนะของบุคลากร หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ที่ควรมีต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในด้านต่างๆ ดังนี้

- (1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง
- (2) **การบริการที่ดี** หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานรัฐวิสาหกิจในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
- (3) **การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- (4) **จริยธรรม** หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพพนักงานรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
- (5) **ความร่วมมือร่วมใจ** หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
	1.1 ข้าพเจ้ามีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง					
	1.2 ข้าพเจ้าสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย ที่ผู้บังคับบัญชากำหนด					
	1.3 ข้าพเจ้ามีการปรับปรุงและพัฒนาวิธีการ ทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
	1.4 ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นในเชิง ปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ไม่ดี					
	1.5 ข้าพเจ้ามีการบริหารทรัพยากรเพื่อให้ ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของ หน่วยงานตามที่วางแผนไว้					
	1.6 ข้าพเจ้ามีความพยายามในการทำงานใน หน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
	1.7 ข้าพเจ้ายอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่า เดิม					
	1.8 ข้าพเจ้ามุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ					
2.	การบริการที่ดี (Service Mind)					
	2.1 ข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ					
	2.2 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความสุภาพและ เป็นมิตร					
	2.3 ข้าพเจ้าให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการ ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
	2.4 ข้าพเจ้าประสานงานภายในหน่วยงาน					

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว					
	2.5 ข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามในการ บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์ สูงสุด					
	2.6 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยวาจาสุภาพ					
	2.7 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความยิ้มแย้ม แจ่มใส					
	2.8 ข้าพเจ้าให้บริการด้วยความ กระตือรือร้นมีชีวิตชีวา					
3.	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)					
	3.1 ข้าพเจ้ามีความกระตือรือร้นใน การศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ					
	3.2 ข้าพเจ้ามีการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
	3.3 ข้าพเจ้าสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					
	3.4 ข้าพเจ้ามักจะนำวิชาการความรู้หรือ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน					
	3.5 ข้าพเจ้ามีความรู้ความเชี่ยวชาญ ครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ รับผิดชอบและภารกิจขององค์กร					
	3.6 ข้าพเจ้ามีความสนใจที่จะศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ					
	3.7 ข้าพเจ้าสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่ง					

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	การพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร					
	3.8 ข้าพเจ้าชอบให้การสนับสนุนผู้อื่นที่มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน					
4.	จริยธรรม (Integrity)					
	4.1 ข้าพเจ้ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม					
	4.2 ข้าพเจ้าแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา					
	4.3 ข้าพเจ้ามีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย					
	4.4 ข้าพเจ้ายึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของพนักงานรัฐวิสาหกิจ					
	4.5 ข้าพเจ้าพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย					
	4.6 ข้าพเจ้าเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
	4.7 ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง					
	4.8 ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด					
5.	ความร่วมมือแรงร่วมมือ (Teamwork)					
	5.1 ข้าพเจ้าให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ					

ลำดับ ที่	การปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลัก (Core Competency)	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
	5.2 ข้าพเจ้านับสนุนการตัดสินใจภายใน กลุ่ม					
	5.3 ข้าพเจ้าคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพ ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรจะทำ					
	5.4 ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงาน ที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้ร้องขอ					
	5.5 ข้าพเจ้ายกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความ จริงใจ					
	5.6 ข้าพเจ้าส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำ หนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึง ความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
	5.7 ข้าพเจ้าให้ความร่วมมือในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง					
	5.8 ข้าพเจ้าเคารพและยินดีรับฟังความ คิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้า
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้
เป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของท่านอยู่ในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องระดับปัญหา
อุปสรรคของแต่ละข้อย่อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
	1.1 ขาดความรู้ความสามารถในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จ					
	1.2 ความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่ รับผิดชอบ					
	1.3 ภาระงานที่รับผิดชอบมากเกินไป					
	1.4 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ไม่เพียงพอ					
	1.5 วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ไม่ทันสมัย					
	1.6 ขาดระบบการควบคุมงานที่ดี					
	1.7 สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการ ปฏิบัติงาน					
	1.8 ขาดระบบการจูงใจในการปฏิบัติงาน					
2.	การบริการที่ดี (Service Mind)					
	2.1 ขาดความรู้ในเรื่องที่จะให้บริการ					
	2.2 ขัดต่อบุคลิกภาพของตนเอง					
	2.3 ขาดแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ					
	2.4 ขาดระบบการสอนงานเพื่อให้การให้บริการที่ ดี					
	2.5 ขาดการจูงใจในการปฏิบัติงานบริการ					
	2.6 สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ไม่เอื้อต่อการ ให้บริการ					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	2.7 ขาดระบบการควบคุมดูแลเรื่องการให้บริการ					
3.	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)					
	3.1 ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ทักษะจากหน่วยงาน					
	3.2 ขาดการกระตุ้นหรือค้นหาความรู้เพิ่มเติม					
	3.3 มีภาระงานมากไม่มีเวลาหาความรู้ความชำนาญเพิ่มเติม					
	3.4 ขาดเงินทุนในการศึกษาต่อเพิ่มเติม					
4.	จริยธรรม (Integrity)					
	4.1 ที่ร้ายได้น้อยทำให้ขาดจริยธรรมในการทำงาน					
	4.2 ขาดแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตนตามหลักจริยธรรม					
	4.3 ขาดจริยธรรมเพราะเห็นแก่พวกพ้อง					
	4.4 ขาดการรณรงค์สร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรม					
5.	ความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork)					
	5.1 ขาดสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน					
	5.2 ขาดการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน					
	5.3 การประเมินผลการปฏิบัติงานในหน่วยงานขาดความเป็นธรรม					
	5.4 ขาดจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
	5.5 ขาดผู้นำในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ท่านคิดว่ามีปัญหาอุปสรรคอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับเป้าหมาย
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

ท่านคิดว่ามีปัญหาอุปสรรคอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้บริการที่ดีได้
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ท่านคิดว่ามีปัญหาอุปสรรคอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

จริยธรรม (Integrity)

ท่านคิดว่ามีอุปสรรคอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามหลักกฎหมาย หลักวิชาชีพและ
คุณธรรมจริยธรรม
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ท่านคิดว่ามีอุปสรรคอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและการทำงานด้วยความ
ร่วมแรงร่วมใจ
ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

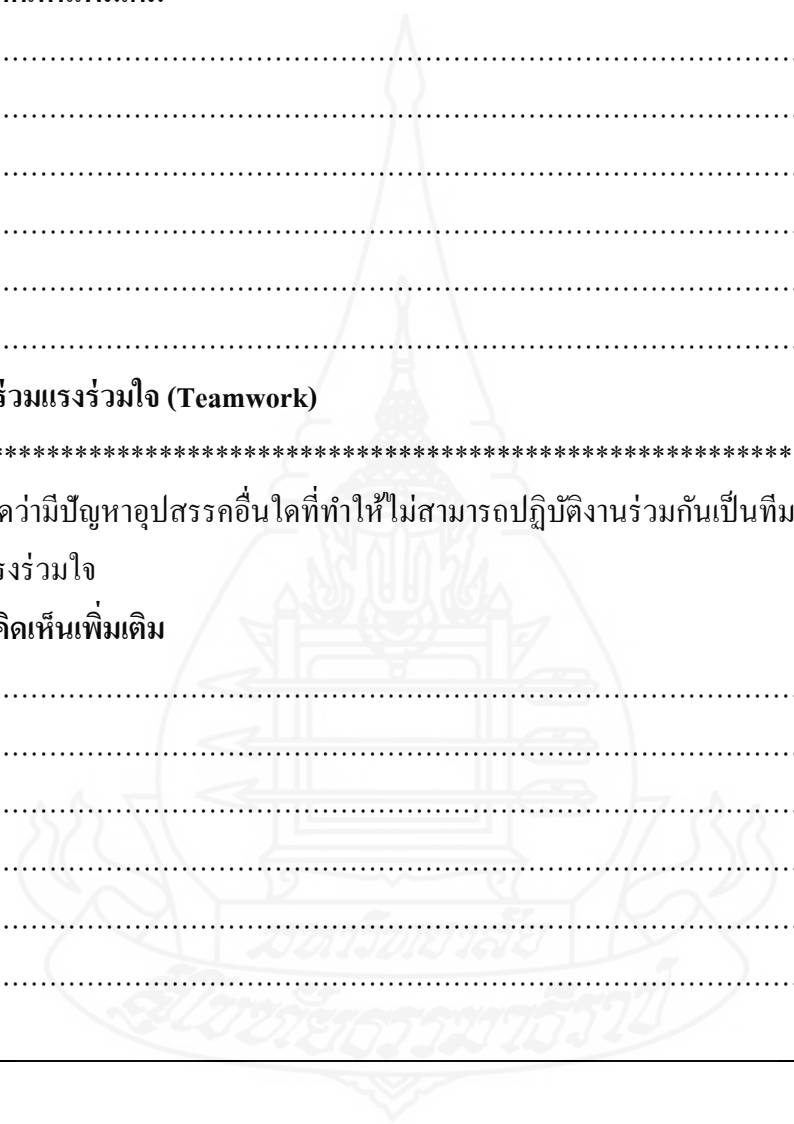
.....

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 4 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียดและพิจารณาให้ถ่องแท้ว่า ข้อความต่อไปนี้ควรเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละข้อย่อยที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)					
	1.1 ควรจัดประชุมชี้แจงการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
	1.2 ควรจัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	1.3 ควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน					
	1.4 การแต่งตั้ง โยกย้ายจำเป็นต้องให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร					
	1.5 รับบุคลากรเพิ่ม					
	1.6 ให้มีการเกลี้ยอัตรากำลัง					
	1.7 การมอบหมายงานให้บุคลากรในปริมาณที่พอเหมาะ					
	1.8 ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
	1.9 ควรจัดวัสดุอุปกรณ์ให้ทันสมัย					
	1.10 ควรมีระบบการควบคุมงานที่ดี					
	1.11 ผู้บังคับบัญชาควรเพิ่มการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน					
	1.12 ควรจัดสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
	1.13 มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	โปร่งใสและมีความยุติธรรม					
	1.14 มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานดี					
	1.15 ผู้บังคับบัญชาให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.	การบริการที่ดี (Service Mind)					
	2.1 ควรจัดประชุมชี้แจงแนวปฏิบัติในการให้บริการ					
	2.2 ควรฝึกจัดอบรมวิธีการให้บริการ					
	2.3 ควรจัดสัมมนาระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ					
	2.4 หัวหน้างานควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการให้บริการ					
	2.5 ควรจัดระบบการสอนงานเพื่อการให้บริการ					
	2.6 ศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ					
	2.7 มีการให้รางวัล ยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ให้บริการที่ดี					
	2.8 ปรับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานให้เอื้อต่อการให้บริการ					
3.	การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)					
	3.1 หน่วยงานควรมีการสนับสนุนส่งเสริมบุคลากรในการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน					
	3.2 จัดฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
	3.3 จัดทุนการศึกษาสำหรับบุคลากร					

ลำดับ ที่	ข้อความ	ระดับปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.	จริยธรรม (Integrity)					
	4.1 ปรับเงินเดือน ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนให้เหมาะสม					
	4.2 หัวหน้างานประพฤติตนเป็นแบบอย่างในการทำงานตามหลักจริยธรรม					
	4.3 ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด					
	4.4 สร้างวัฒนธรรมการทำงานอย่างโปร่งใส					
	4.5 สร้างความภาคภูมิใจให้แก่บุคลากรทุกตำแหน่งถึงคุณค่าของตนเอง					
5.	ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)					
	5.1 สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีภายในองค์กร					
	5.2 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคี					
	5.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรม					
	5.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการทำงานเป็นทีม					

ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยให้ได้ผลงานตามเป้าหมายอย่างไร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

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

2. การบริการที่ดี (Service Mind)

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาสมรรถนะการบริการที่ดีของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างไร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

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

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างไร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จริยธรรม (Integrity)

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการเพิ่มเติมในการพัฒนาจริยธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในฝ่าย
ก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างไร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางเพิ่มเติมในการสร้างการทำงานเป็นทีมและการทำงานด้วยความร่วมแรงร่วมใจ
ของบุคลากรในฝ่ายก่อสร้างระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยอย่างไร

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ในความร่วมมือตอบแบบสอบถาม มา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายเศรษฐศิษฏ์ ชาติการุณ
วัน เดือน ปีเกิด	10 ธันวาคม 2530
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2548 หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมไฟฟ้า มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่ทำงาน	การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่
ตำแหน่ง	วิศวกรระดับ 5

