

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร

นางสาวพรพิมล อีรานุกาพ

**การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

พ.ศ. 2553

Factors Affecting to Employee of the Revenue Bureau Competency

Miss Pornpimon Teeranupap

**An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Business Administration**

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร
ชื่อและนามสกุล นางสาวพรพิมล ชีรานุภาพ
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา

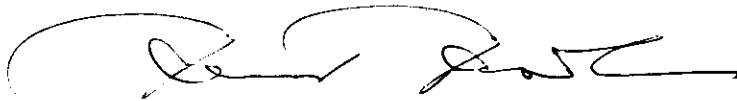
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2553

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ขมจินดา)



..... กรรมการ

(อาจารย์ไชยยศ ไชยมั่นคง)



.....
(รองศาสตราจารย์อัจฉรา ชีวะตระกูลกิจ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คำนวณวิธีอิสระ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร
ผู้ศึกษา นางสาวพรพิมล ธีรานุภาพ รหัสนักศึกษา 2493001685 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ชมจินดา ปีการศึกษา 2553

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร (2) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร (3) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร (4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 392 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบค่าเอฟ และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการศึกษาพบว่า (1) สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดที่เป็นระบบมีสูงสุดและการเปลี่ยนแปลง มีต่ำสุด (2) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นโยบายด้านการฝึกอบรมมีสูงสุดในระดับสูง และนโยบายด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเองมีต่ำสุดในระดับปานกลาง (3) ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) สมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร 4 ด้าน คือ ความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลง โดยรวมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีผล สมรรถนะหลัก กรมสรรพากร

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study) ฉบับนี้เป็นผลของการศึกษาและวิจัยในเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา ที่ได้ให้คำแนะนำและแนวคิดที่เป็นประโยชน์อย่างมากในการดำเนินการศึกษาวิจัย ตั้งแต่เริ่มจนสามารถจัดทำรายงานนี้จนแล้วเสร็จ

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ไชยยศ ไชยมันคง กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำ และตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดี

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากเพื่อนข้าราชการกรมสรรพากรในการตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้การศึกษาค้นคว้านี้ประสบความสำเร็จด้วยดี

ท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆ ท่านที่ได้มอบความรู้และให้ความช่วยเหลือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน และขอบขอบคุณเพื่อนทุกคนในมิตรภาพที่มีให้แก่กัน

พรทิมล วีรานุกภาพ

พฤศจิกายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ข
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	5
กรอบแนวคิดในการศึกษา	5
สมมติฐานการศึกษา	6
ขอบเขตของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	8
แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก	25
สมรรถนะหลักของบุคลากร	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล	81
การวิเคราะห์ข้อมูล	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	86
ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร	88
ข้อมูลสมรรถนะหลักของบุคลากร	92

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ผลการทดสอบสมมติฐาน	96
ผลการทดสอบความสัมพันธ์	103
ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร	108
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	109
สรุปผลการวิจัย	109
อภิปรายผล	115
ข้อเสนอแนะ	117
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	123
ก แบบสอบถาม	124
ข ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	133
ประวัติผู้ศึกษา	135

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	86
ตารางที่ 4.2 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการฝึกอบรม	88
ตารางที่ 4.3 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง	89
ตารางที่ 4.4 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการจัดการความรู้	90
ตารางที่ 4.5 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	91
ตารางที่ 4.6 จำนวน ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร	91
ตารางที่ 4.7 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบ	92
ตารางที่ 4.8 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์	93
ตารางที่ 4.9 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม	94
ตารางที่ 4.10 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลง	95
ตารางที่ 4.11 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากร	95
ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ.....	97
ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา.....	97
ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของอายุ ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร.....	98
ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส.....	99
ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน.....	99
ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุราชการ.....	100
ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	100
ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านการฝึกอบรม.....	101
ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง.....	102
ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านการจัดการความรู้.....	102
ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	103

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.24	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบกับ ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร.....	104
ตารางที่ 4.25	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์กับปัจจัยที่มี ผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร.....	105
ตารางที่ 4.26	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมกับปัจจัยที่ มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร.....	106
ตารางที่ 4.27	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยที่มี ผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร.....	107

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร.....	68
ภาพที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	71

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เริ่มต้นขึ้นเมื่อประเทศไทยได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ.2545 โดยที่มาตรา 311 ของพระราชบัญญัตินี้บัญญัติไว้ว่า "การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความมีประสิทธิภาพ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานและความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน" กล่าวได้ว่า พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ฉบับนี้ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการปรับรื้อระบบการบริหารราชการแผ่นดินแบบเดิมที่ล้าสมัย ไม่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยที่มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ.2546 เห็นชอบยุทธศาสตร์ปัจจัยที่มีผลต่อระบบราชการ ไทย (พ.ศ.2546 - 2550) กำหนดให้ทุกส่วนราชการรวมทั้งหน่วยงานของรัฐทุกแห่งถือเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของรัฐบาล และให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกหน่วยงานดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์สำคัญ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุง โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบงานบริหารบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
- ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
- ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

เพื่อให้การบริหารราชการมีความทันสมัย คล่องตัว หน่วยงานราชการต่าง ๆ จึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการบริหารราชการ พร้อมทั้งมีการนำเอาแนวคิด หลักการ และการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ โดยเรียกว่าการบริหารจัดการ ซึ่งมีการนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐและมีสำนักงานคณะกรรมการปิจจัยที่มีผลต่อระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นองค์กรต้นแบบในการนำระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ ทั้งนี้ ได้ขอพระราชทานกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้มีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ.2546 เพื่อให้การบริหารราชการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

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

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 จึงเป็นหลักการและแนวทางของทุกหน่วยงานราชการ ให้ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของปิจจัยที่มีผลต่อระบบราชการในการตอบสนองความต้องการและประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง พร้อมกับให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการ การประเมินความก้าวหน้าของข้าราชการ จะประเมินจากหลักการ 3 ประการคือ หลักสมรรถนะ หลักผลการปฏิบัติงาน และหลักคุณธรรม ดังนั้น ทุกหน่วยราชการจำเป็นต้องมีปิจจัยที่มีผลต่อทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานให้เป็นบุคลากรที่มีคุณค่า สามารถสร้างผลงานให้โดดเด่น และเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์และนโยบายขององค์กร ภายหลังจากการปฏิรูประบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการปิจจัยที่มีผลต่อระบบราชการ ได้นำแนวคิดด้านการบริหารจัดการ มาประยุกต์ใช้เพื่อให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ นำไปเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการควบคู่ไปกับการนำระบบเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม เข้ามาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลเกิดปิจจัยที่มีผลต่อและเป็นทรัพยากรอันมีคุณค่าของภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการปิจจัยที่มีผลต่อระบบราชการ ได้มีการกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐไว้ 5 ประการ เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการประกอบด้วย

1. กล้ายื่นข้อคิดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์ และมีความรับผิดชอบ
3. โปร่งใส ตรวจสอบได้
4. ไม่เลือกปฏิบัติ
5. มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้ง 5 ประการนี้เชื่อมโยงไปถึงปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และเพื่อให้การนำระบบสมรรถนะมาใช้เกิดประสิทธิผลในภาครัฐและองค์กรมีความโดดเด่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขึ้น ประกอบด้วย

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

ความก้าวหน้าในปัจจัยที่มีผลต่อระบบบริหารการจัดการภาครัฐให้ผลสืบเนื่องมาโดยตลอด โดยเมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2551 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ทดแทนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ที่ใช้มาเป็นเวลานาน ซึ่งบทบัญญัติในบางมาตราถ้าสมัย ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ อีกทั้งไม่สอดคล้องกับกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 นี้เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของข้าราชการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐที่เน้นการเป็นระบบราชการที่มีสมรรถนะสูงมีคุณภาพ ควบคู่กับการมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่นำเชื่อถือ และนำศรัทธาของประชาชน การกำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีวัฒนธรรมในการทำงานที่เน้นความสามารถและผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ข้าราชการในยุคใหม่จะเป็นข้าราชการมีผลสัมฤทธิ์สูงเป็นทั้งคนเก่ง คนดี มีความพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่มีผลต่อระบบราชการ

นโยบายการบริหารจัดการของกรมสรรพากรมีการปรับปรุงพัฒนา ทั้งผลการปฏิบัติงาน (Performance) และการเปลี่ยนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ให้เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่เน้น วัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานของข้าราชการ ในด้านผลการปฏิบัติงาน มีการบริหารงานในเชิงรุกด้วยการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน และการจัดทำแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า การจัด

ให้มีการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นระยะเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดขึ้นเพื่อวัดระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน สำหรับในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีระบบการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาอยู่ในองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อบุคลากรที่มีอยู่แล้วในองค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงด้วยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การจัดคนให้ทำงานตรงกับตำแหน่งงาน ความสามารถรวมถึงการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูง ให้มีอยู่ในองค์กรด้วยการเสริมแรงจูงใจที่เป็นผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เพื่อมิให้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถสูงออกไปจากองค์กร

กรมสรรพากรมีหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีอากร การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้สำเร็จสุด่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ความเข้าใจ และทักษะในการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม การบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของกรมสรรพากร ได้นำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ โดยกำหนดให้ความเจริญก้าวหน้าของข้าราชการจะพิจารณาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคลากรของแต่ละคนที่มีอยู่ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล กรมสรรพากรจึงนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารราชการ เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้มีสมรรถนะสูง ทั้งนี้ กรมสรรพากรจึงได้กำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของข้าราชการชั้น โดยสมรรถนะหลักจะเป็นเทคนิคในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมสรรพากร ที่ก่อให้เกิดความโดดเด่นในการทำงาน อีกทั้งเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยากและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเป็นนโยบายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสมรรถนะหลักในตัวข้าราชการก็จะเป็นสิ่งที่ทำให้ข้าราชการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่คนรับสมัครได้ดีกว่าผู้อื่น

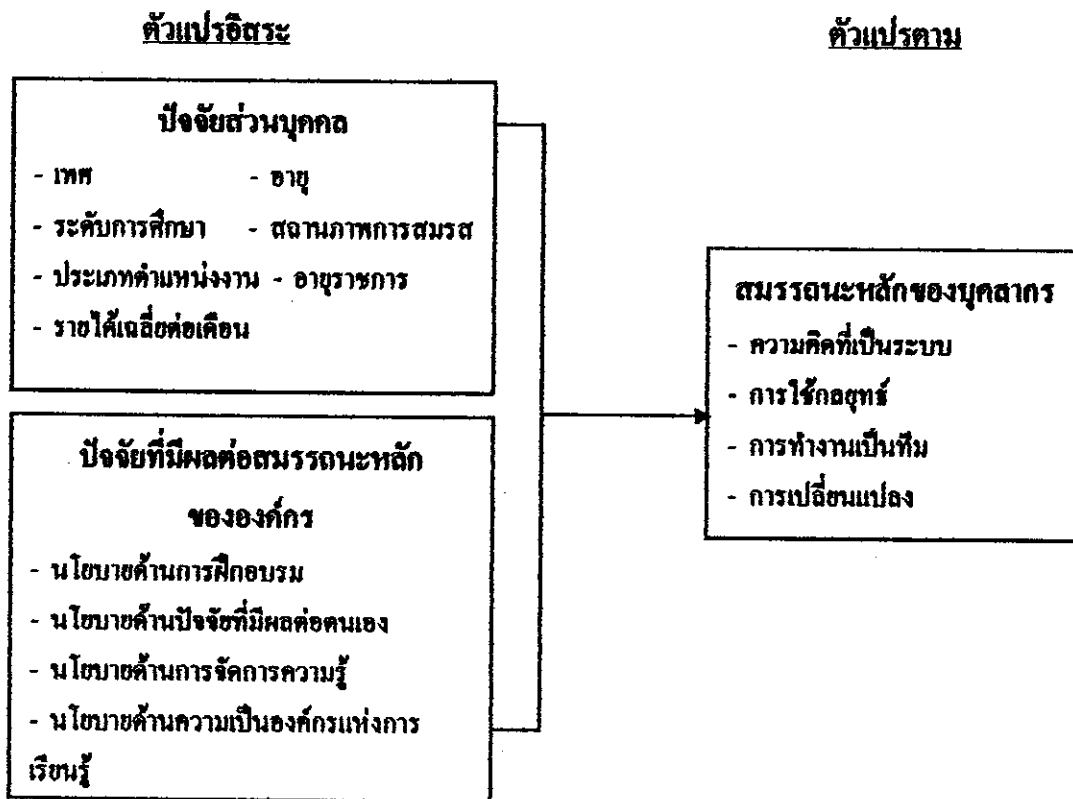
จากเหตุผลความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร เพื่อหาวิธีการและเทคนิคที่มีประสิทธิผลในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากรและแนวทางในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากรเพื่อนำผลที่ได้เป็นแนวทางที่นำไปสู่ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากรและเป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่เกี่ยวข้องไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

3. กรอบแนวคิดในการศึกษา

ผู้วิจัยและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ สามารถนำมาสรุปกรอบแนวคิดในการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน
 4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

- 5.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 19,503 ราย (ฐานข้อมูลอัตรากำลังพลกรมสรรพากร, 2553)
 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาถึงแนวคิดการบริหารและปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ
 5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2553 ถึงเดือนตุลาคม 2553

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

- 6.1 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น
 6.2 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะซึ่งทุกตำแหน่งงานในองค์กรจำเป็นต้องมีในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีการกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร ไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นสมรรถนะระดับองค์กรที่บุคคลทุกระดับขององค์กรต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์
 6.3 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็น ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กร

6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น ด้านความมุ่งมั่นปรารถนาและค่านิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการทำงานดี ทำงานเก่ง เพื่อความเจริญก้าวหน้า และเพิ่มคุณค่าของบุคคล

6.5 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลนำมาใช้ในปัจจัยที่มีผลต่อองค์ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ความประพฤติที่ดีมีคุณค่า มีคุณธรรม เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นวิธีการและเทคนิคในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ

7.2 กรมสรรพากรมีแนวทางในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการ

7.3 นำผลที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะ
2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก
3. สมรรถนะหลักของบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถขององค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่ส่งผล ไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งในปัจจุบันองค์การต่างประเทศได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้สมรรถนะจะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตามความต้องการขององค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จุดกำเนิดของสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 เมื่อ David C. McClelland นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบการบริหารจัดการ โดย David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Tasting for Competency Rather than Intelligence เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง McClelland กล่าวว่า “ความฉลาดทางปัญญา (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงาน ได้ดีกว่า” แนวคิดของเขาสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า

“ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวคือบุคคลที่มีสมรรถนะ

McClelland ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของ สมรรถนะ ไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 15) McClelland กล่าวว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

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

เป้าหมายของเขา

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 16) นิยามสมรรถนะ ไว้ว่า หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klump, G.O (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคลให้ความหมายสมรรถนะว่า คือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศ

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

Kierstead (1998) (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.: 7) ได้กล่าวถึงความไม่ชัดเจนระหว่าง สมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ ซึ่ง สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competencies) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำ ในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงาน ได้ดี เช่น วิสัยทัศน์ น่าจะจัดเป็นสมรรถนะของงาน เพราะเป็นสิ่งที่ผู้ครอง ตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าวิสัยทัศน์ที่ดีของคนอาจต้อง เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น สำหรับในประเทศไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนก ตำแหน่งและระบบการบริหารงานบุคคล

Boyatzis (1982) (อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมิชธรรมโชติ, 2548: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

Mirabile (1995) (อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมิชธรรมโชติ, 2548: 16) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้สำเร็จ

อานนท์ สักคีวรวิษณุ (2547: 61) นิยามของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สุภิญญา รัชมิชธรรมโชติ (2548: 17) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะและ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบ ได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 4) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้ บุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะ เป็นกลุ่มพฤติกรรมการทำงาน ในแบบที่องค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรม การทำงาน ในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผล ให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่นการกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

William J. Rottwell (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ., 2550: 46-47) ผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ กล่าวว่า ส่วนที่เป็นเนื้อแท้ที่ทำให้คนมีผลงานเยี่ยม นั้นไม่ใช่คุณสมบัตินี้เห็นได้ชัด คือ โบปวิญญา แต่กลับเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล นั่นคือ ความกระตือรือร้น ใส่ใจทำงาน และมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และบทบาทในสังคม (Social Role) ของบุคคล ดังนั้น สมรรถนะในนิยามของ William J. Rottwell จึงหมายถึง คุณลักษณะซึ่งทำให้บุคคลทำงานได้เร็วและแสดงออกมาโดยบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในความหมายของ William J. Rottwell กับนิยามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะพบว่านิยามของ William J. Rottwell ก่อนข้างคล้ายคลึงกับองค์กรอื่นๆ ทั่วไปคือ เป็นคุณลักษณะของบุคคล หรือ "ตัวตั้งต้น" ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งต่างจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนตรงที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเน้นที่ผลลัพธ์ หรือเกณฑ์ที่องค์กรต้องการเพื่อนำมาใช้การบริหารผลงานและค่าตอบแทนเป็นหลักเท่านั้น ส่วนความรู้และทักษะในระบบของข้าราชการพลเรือนก็ถูกกำหนดไว้แล้วในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ไม่มีความจำเป็นที่จะนำมากำหนดเป็นสมรรถนะอีกเพราะจะเกิดความซ้ำซ้อนได้

การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น โดยนัยหมายความว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะ ไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่องค์กรต้องการ โดยใช้การจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ใช้ในการทำนายว่าถ้าข้าราชการมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดแล้วจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่าสิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จหรือทำงานให้โดดเด่นนั้น ประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

David C. McClelland ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีผลงานดีกว่าผู้อื่นได้ หรือไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มจึงเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่เป็นสมรรถนะ สมรรถนะอีกกลุ่มหนึ่งคือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งรวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่คิดเลิศในการทำงานและเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะในกลุ่มแรก เช่น สถาบัน Schoonover Associates ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ทัศนคติกับสมรรถนะ โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายไว้ในเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะกับความรู้ สมรรถนะจะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่คิดเลิศเท่านั้น ความรู้เพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะสามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงจะถือว่าเป็นสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะกับทักษะ จะพบว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างชัดเจน ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะกับทัศนคติแรงจูงใจ พบว่าสมรรถนะนั้น ไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่จะเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป้าหมายของคน ในแนวคิดของสถาบัน Schoonover Associates ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ทำให้เกิดสมรรถนะขึ้น

กล่าวโดยสรุป ในแนวคิดของสัจฉริยะ สมรรถนะ ประกอบขึ้นด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าบุคคลอื่น โดยที่คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล ทั้งนี้ สมรรถนะมิได้เกิดขึ้นจากพรสวรรค์ แต่เกิดขึ้นจากความสามารถในการเรียนรู้ในตัวบุคคลแต่ละคน และสมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดความแตกต่างระหว่างคนดี คนเก่งกับบุคคลทั่วไป

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

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ โดยจำแนกสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภทหลักคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว
3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่รับผิดชอบ

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

1. Core Competency เป็นสมรรถนะหลักที่สะท้อนค่านิยมหลักที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นสมรรถนะร่วมที่องค์กร คาดหวังให้พนักงานทุกคน ทุกตำแหน่งต้องมี เช่น การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น
2. Managerial Competency หมายถึง กลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับทักษะด้านการบริหารจัดการ โดยองค์กรคาดหวังให้พนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานหรือผู้ที่ต้องบังคับบัญชา ลูกน้องต้องมีทักษะดังกล่าว เช่น การตัดสินใจ การวางแผน เป็นต้น

3. Functional Competency เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ของกลุ่มงาน ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะเป็นสมรรถนะร่วมของพนักงานทุกคนที่ทำงานในกลุ่มงานหรือฝ่ายงานนั้น เช่น การมีมนุษยสัมพันธ์เป็น Functional Competency ของพนักงานทุกตำแหน่งในงานฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. Job or Technical Competency หมายถึง สมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานของพนักงานในตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยพนักงานแต่ละคนจะมี Job or Technical Competency ต่างกันไปตามตำแหน่งงานของตน

5. Personal Attributes เป็นกลุ่มสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะซ่อนอยู่ในแต่ละบุคคลมีผลอย่างมากต่อทัศนคติในการทำงานและความสำเร็จในงานของแต่ละบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ ความอดทนต่อแรงกดดัน เป็นต้น

การกำหนดสมรรถนะอาจกำหนดได้ในแนวทางอื่นได้อีก เช่น การใช้ผลงานวิจัยมา กำหนดเป็นสมรรถนะ การวิเคราะห์ตำแหน่งงานซึ่งเหมาะสำหรับการคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือ การปรับปรุงการทำงานใหม่ เป็นต้น ส่วนวิธีการวัดสมรรถนะจะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือการใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ได้แก่ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเนื้องาน ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ใช่เนื้องาน ผลการสัมภาษณ์ ศูนย์ประเมิน การประเมินรอบด้าน แบบ 360 องศา

การนำสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำได้หลายประการคือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) จะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั้งความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งจะต้องเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์กรมีคนที่เหมาะสมจะต้องมีสมรรถนะใดบ้างเพื่อให้สอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (Job Evaluation of Wage and Salary Administration) ซึ่งสมรรถนะสามารถนำมาใช้กำหนดค่างานได้

3. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนดสมรรถนะไว้แล้ว การสรรหาพนักงานก็ต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะตรงกับตำแหน่งงาน

4. การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรมและการพัฒนาที่ดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรให้เต็มขีดความสุดของแต่ละคน

6. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะต้องช่วยเหลือให้ก้าวหน้าอย่างไร และตนเองจะต้องพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

8. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า “วงจรกิจภาพ” มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถทั้งการติดตามการทำงาน การประเมินผลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

นอกจากนี้ การประยุกต์สมรรถนะ ไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการได้โดยการแต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาช่วยกำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่สำคัญ การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร การออกแบบหลักสูตรเพื่อรองรับสมรรถนะและนำไปสู่การวิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก ตลอดจนการนำหลักสูตร ไปใช้และประเมินผล

องค์ความรู้เรื่องสมรรถนะ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่างๆ ของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับต้น องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน ได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมาย ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ของ

องค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมในการทำงาน การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องรู้ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง สิ่งสำคัญต้องเข้าใจว่าสมรรถนะคืออะไร นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เช่น หากนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน สิ่งสำคัญคือต้องพิจารณาที่คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดมาจากผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นที่สมรรถนะ ได้ถูกนำมาใช้ในหลายองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในงานด้านการบริหารงานบุคคล จากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับการดำเนินการเลือกสรรคนเก่ง คนดี เข้ามาทำงานในระบบราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการหลายด้านที่สำคัญ ได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเป็นธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

หลักความสามารถ หมายถึง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยคำนึงถึงสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ส่วนราชการต้องพิจารณาว่าสมรรถนะใดที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ แล้วนำไปกำหนดเกณฑ์ที่สามารถประเมินได้ การเลือกใช้เครื่องมือประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะที่ต้องการ ได้อย่างถูกต้องมากที่สุด สามารถเชื่อถือได้และเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นสำคัญ

หลักความเป็นธรรม หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้สมัครทุกคนด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเดียวกันในทุกขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร และดำเนินการอย่างเป็นกลางในรูปของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถที่วัดเชิงปริมาณ ได้ยากกว่า หากมีการใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลายส่วนประกอบกัน หรือใช้การสัมภาษณ์มาประเมินสมรรถนะ ส่วนราชการต้องทำให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นมาตรฐาน

หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสรรหา และเลือกสรร โดยที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ ส่วนราชการต้องสามารถให้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะของผู้สมัครแต่ละคน อธิบายเหตุผลที่ทำให้ผ่านหรือไม่ผ่านการเลือกสรร ทำให้ผู้สมัครเข้าใจอย่างชัดเจนและยอมรับผลการเลือกสรรจากการดำเนินการนั้น

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในการสรรหาและเลือกสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความคุ้มค่านี้จึงไม่ใช่เพียงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับส่วนราชการด้วย

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ที่เป็นได้อย่างชัดเจน คือ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า IDP (Individual Development Plan) ของพนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาขึ้นมาก ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ในการนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรม การจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ช่วยให้บุคคลในองค์กร หรือกลุ่มในองค์กร และองค์กรเองมีสมรรถนะสูงขึ้น ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลกลุ่ม และองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน นอกจากนี้มีนิตិของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไครว์คิน โภคพลากรณ (2549: 4-6) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลกเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญคือ เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการทักษะใหม่ๆ ประกอบกับประเทศและองค์กรเป็นระบบเปิดจึงต้องมีการแข่งขันตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยพิจารณาว่าบุคลากรเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นอกเหนือจากทุนอื่นๆ ในองค์กรที่จะต้องรู้จักใช้และพัฒนาให้เกิดผลดีกับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

การพัฒนาสมรรถนะนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของบุคคล ซึ่ง Kierstead (อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.: 7) กล่าวว่า ความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competence) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competency or Area of Competencies) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี แต่ถ้ามองในแง่ของคนแล้วจะมองว่าแล้วคนต้องมีลักษณะอย่างไร จึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้ เช่น อาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ดี เป็นต้น

การดำเนินการในด้านสมรรถนะของส่วนราชการเองก็มักพบว่ามี ความสับสนระหว่างสมรรถนะของงาน (สิ่งที่บุคคลต้องทำงาน หรือ ร้องทำหน้าที่ในงาน) กับสมรรถนะของคน (คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานได้ดี) เช่นเดียวกัน ซึ่งความสำคัญของการทำความเข้าใจในส่วนนี้จะอยู่ที่การนำไปใช้ในการบริหารผลงาน เพราะหน้าที่ในงานจะถูกประเมินแยกจากสมรรถนะและมีการให้น้ำหนักกับสองส่วนนี้แตกต่างกัน

การดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐานในภาคราชการพลเรือนไทย สมรรถนะจะมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มงาน (Job Family) ในระบบจำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) สำหรับการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดกลุ่มงานนี้เป็นวิธีการจำแนกประเภทของงาน โดยการจัดให้งานที่มีลักษณะวัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นสายงานใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนไทยได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)

9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิการ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

การกำหนดสมรรถนะตามระบบการบริหารราชการแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กำหนดคัมภีร์ของสมรรถนะประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน กับสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคนและผลประกอบการ โดยรวมขององค์กร ผู้ที่เริ่มนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นคนแรก คือ C.K. Prahalad and Gary Hamel (อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมิธรรมโชติ 2548: 19-20) ซึ่งบุคคลทั้งสองได้กล่าวถึงสมรรถนะหลักไว้ในหนังสือ Competing for the Future ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการนำสมรรถนะหลักเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้” C.K. Prahalad and Gary Hamel ได้ให้คำนิยามสมรรถนะหลักไว้คือ กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์กร และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักจะมีความสัมพันธ์กับงาน และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งก็คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องกำหนดขึ้นมาก่อน เพราะสมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรและของบุคคลนั้นต่อไป นอกจากนี้ สมรรถนะหลัก C.K. Prahalad and Gary Hamel ยังได้แบ่งออกเป็นอีก 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลักขององค์กร กับสมรรถนะหลักของบุคคล ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักขององค์กรกับสมรรถนะหลักของบุคคลคือ สมรรถนะหลักขององค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่เป้าหมายในทางกลยุทธ์ ส่วนเป้าหมายสมรรถนะของบุคคลอยู่ที่เฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น สมรรถนะหลักขององค์กรจะ

เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ส่วนสมรรถนะของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากร ส่วนลักษณะงานนั้นสมรรถนะหลักจะเป็นระดับกระบวนการ แต่สมรรถนะหลักของบุคคลจะอยู่ในระดับกิจกรรมเท่านั้น และสมรรถนะหลักขององค์กรจะถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร แยกต่างจากสมรรถนะหลักของบุคคลจะถูกนำไปใช้เฉพาะตำแหน่งงาน กล่าวได้โดยสรุปว่า สมรรถนะหลักขององค์กรคือสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะของบุคคลคือสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตนรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดให้สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ว่าหมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

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

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังใจสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

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

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือ วิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อน หลัง ตลอดจนระบุเหตุผลที่มาที่ไปของ กรณีต่างๆ ได้
2. การมองภาพองค์รวม (conceptual Thinking) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพ องค์รวมจนได้เป็นกรอบแนวความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์ แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์ หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) คือ ความตั้งใจจะส่งเสริม การเรียนรู้ หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่น และผลที่เกิดขึ้น มากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่
4. การตั้งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) คือ เจตนาที่จะกำกับ ดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตาม ระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประ โยชน์ ขององค์กรและประเทศชาติเป็นสำคัญ การตั้งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการออกคำสั่ง ซึ่งมี ตั้งแต่ระดับสั่งงานปรกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) คือ ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับ สถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็น ต่องานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปม ปริศนา โดยซักถาม โดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าว โดยทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัว โดยคาด ว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประ โยชน์ต่อไปในอนาคต

6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) คือ ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) คือ ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) คือ ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสนางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในองค์กรของคน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์ หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) คือ การสังเกตเห็นปัญหาหรือ โอกาส พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

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

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

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

13. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication and Influencing) คือ ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม ไน้มแน้วบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน

14. สถานะผู้นำ (Leadership) คือ ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) คือ ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้น ในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำปรับมาใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของคน

สมรรถนะประจำกลุ่มงานผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย

16. วิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐ ไปสู่จุดหมายร่วมกัน

17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) คือ ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐ และสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

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

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

20. การให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระ ในการสร้างสรรค์วิธีการของคนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

กล่าวได้ว่า สมรรถนะคือส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และสมรรถนะยังเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการประเมินสมรรถนะ จึงหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินก็คือ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุมงาน โดยการประเมินกระทำได้โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาลงในแบบบันทึกการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา แบบบันทึกการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ครอบคลุม อีกทั้งยังเป็นหลักฐานในการสรุปลงแบบสรุปฉบับจริงเมื่อครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเป็นหลักฐานในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน

การนำแนวคิดสมรรถนะ ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในระบบการคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์) โดยระบบการคัดเลือกข้าราชการมักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้นการวัดความถนัด ความรู้เฉพาะในงาน และการประเมินงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ ระบบการคัดเลือกจึงเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสิทธิภาพสำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้นในด้านการพัฒนา ในอดีตนั้นการพัฒนาอาจเน้นเพียงความรู้ และทักษะ แต่ในปัจจุบันระบบราชการให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานมากขึ้น และหาแนวทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ ซึ่งการอบรมแบบอิงหลักสมรรถนะนั้น สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงคือ ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ ตลอดจนการติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนางานจริง ส่วนในด้านการบริหารผลงาน หรือที่เรียกว่าการรักษาไว้และใช้ประโยชน์นั้น ถึงแม้ว่าการคัดเลือกจะเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักสมรรถนะ แต่การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หากการคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศการทำงานที่ไม่ดี ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น องค์กรอาจไม่สามารถรักษามูลค่าที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของระบบราชการจึงต้องมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องไว้ เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว (รวมกับการประเมินงานที่ได้รับมอบหมาย) การจ่ายค่าตอบแทนจึงควรให้สัมพันธ์กันเป็นการใช้ค่าตอบแทนให้เป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์โดยหลักการของการบริหารผลงาน คือ บุคคลที่มีผลงานดีกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย

2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กร โดยทั่วไปส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่การพัฒนาคุณภาพของคนในองค์กรให้มีลักษณะของการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าประสงค์ขององค์กร ขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงให้ความสำคัญกับวิธีการหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่โดดเด่น

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

1. การฝึกอบรม (Training) คือ การจัดกิจกรรม โดยมุ่งเน้นงานปัจจุบัน เพื่อให้เข้าถึงที่เรียนรู้มาใช้ทันที เช่น นักบัญชี สอนวิธีการทำบัญชี
2. การศึกษา (Education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตแต่ยังคงเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักบัญชี สอนการบัญชีที่จะเอามาใช้ในอนาคต เช่น อาจจะมีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการทำงาน
3. การพัฒนา (Development) คือ การจัดกิจกรรมให้มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์กรในอนาคต

DeSimone and Others (2002: 10-12) กล่าวว่า หน้าที่ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยหน้าที่ย่อย ๆ 3 หน้าที่ ได้แก่ การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล (Training and Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) และการพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งแต่ละหน้าที่มีสาระสำคัญโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ทางด้านการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลทั้ง 2 วิธี มีความใกล้เคียงกันในแง่ของวิธีการเสริมสร้างความรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติแต่แตกต่างกันในแง่ของจุดหมาย กล่าวคือ การฝึกอบรมจะเน้นการสร้างเสริมความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติให้แก่บุคคลให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การพัฒนาจะมุ่งเน้นการเสริมสร้างความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับเปลี่ยนทัศนคติงานที่บุคคลจะต้องรับผิดชอบในอนาคต
2. หน้าที่ด้านการพัฒนาองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้ไปสู่สถานะใหม่ที่ดีกว่าเดิม เน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำเอาความรู้ใหม่และนวัตกรรมทั้งทางด้านเทคนิค วิทยาการและทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ามาสู่องค์การ และการพัฒนาองค์การยังเป็นความพยายามอย่างมีแบบแผนที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

3. การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ (Career Management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของคนเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่าและจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร ทำให้สามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตนเองและจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

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

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานในอนาคตของผู้เรียน (Learning focused on a future job for the learner) เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วๆ ไป ไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์ในองค์กรรวมทั้งกายและใจ โดยครอบคลุมการพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา และจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะที่สำคัญคือ (1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) (2) การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) และ (3) การศึกษาดตามอัธยาศัย (Informal Education)

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน (Learning focused on the present job of the learner) ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่เกิดจากพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร 3 อย่างคือ ความรู้บกพร่อง ทักษะบกพร่องทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาองค์กรเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ (1) การฝึกอบรมเข้าทำงาน (In-service Training) และ (2) การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (Promotional Training) การฝึกอบรมที่กระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยจัดหลักสูตร (Prepromotional Training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (On the Job Training = OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วยการสอนงาน (Job Instruction) การให้คำปรึกษา (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) การรักษาราชการแทน (Acting) และการให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (Working Groups) เป็นต้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (Not Job Focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอดและสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองเป็นไปตามธรรมชาติหรือตามปกติวิสัยจากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูก และการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

4. การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environmental Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้ที่นึกคิดและบรรยากาศการเรียนรู้ ความรู้ที่ถือว่าอยากเรียนรู้คือหัวใจที่สำคัญ การจัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) หรือมุมสนทนา (Learning Corner) หรือห้องสมุดอัตโนมัติ (Electronic Library) จึงเป็นวิธีหนึ่งของการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2551: 5-14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาในงาน และการฝึกอบรม กล่าวคือ

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

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน (Development) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่นๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ / ฝ่ายการพนักงานได้ทำการสอนงาน (Coaching) การแนะนำงาน การเพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึง การจัดให้พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงาน

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

ในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร จึงอาศัยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก เนื่องจากเป้าประสงค์หลักเป็นการพัฒนาบุคลากร และองค์กรเช่นเดียวกัน อีกทั้งสมรรถนะเป็นหนึ่งในแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาที่มีความหลากหลายและมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้นการเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะ ได้ดีและรวดเร็วขึ้น โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก 3 วิธีคือ การพัฒนาสมรรถนะ โดยการฝึกอบรม (Training) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักโดยการพัฒนา (Development) และปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักโดยการศึกษา (Education)

1. การฝึกอบรม (Training)

Joseph, B. Kingsbury (1957: 58) (อ้างอิงใน ไครร์คน์ โภคพลากรณ, 2549: 4-31) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมเป็นความพยายามขององค์กรที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ไปในทางที่พัฒนาขึ้น ทั้งด้านทัศนคติ ทักษะในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความคิด และยังรวมถึงการช่วยขจัดความกังวลใจ ข้อข้องใจ ปัญหาต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป

John, M. Ivancevich (2001: 379) (อ้างอิงใน ไครร์คน์ โภคพลากรณ, 2549: 4-31) ให้ความหมายของการฝึกอบรมรวมถึงการพัฒนาว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา หมายถึงกระบวนการที่พยายามที่จะให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการฝึกอบรมและการพัฒนาถูกออกแบบมาเพื่อจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นผลงานที่ดี

Louis, R. Gomez-Mejia and Other (2001: 260) (อ้างอิงใน ไครเวิร์ค โภคพลากรณ์, 2549: 4-31) เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะเฉพาะ หรือพยายามทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่ขาดไปได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ การฝึกอบรมทำให้เกิดทักษะตามต้องการ แต่การพัฒนาเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต

Beach (1970: 193) ก็ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และเสริมสร้างความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคคลรู้เรื่อง โดยเฉพาะเพื่อพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่ที่ต้องการ

ภิญโญ สาร (2517: 442) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 179) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ว่าการฝึกอบรม คือ กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

พรรณราย ทวีพระประภา (2529: 275) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรม หมายถึง เป็นกระบวนการให้ความรู้เพื่อเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีคุณค่า มีความรู้ ความเข้าใจและมีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ในการทำงานในความรับผิดชอบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 1329) ได้ให้นิยามไว้ว่า อบรม คือ แนะนำ พรีสอนให้ซึมซาบเข้าไปจนคิดเป็นนิสัย แนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ บ่มนิสัย ชักเกลานิสัย หรือแนะนำชี้แจงให้เข้าใจในเรื่องที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542: 12) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ใช้เพื่อช่วยให้ข้าราชการมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างข้าราชการในการปฏิบัติงานร่วมกันขององค์กร

ไครเวิร์ค โภคพลากรณ์ (2549: 4-5) ได้อธิบายถึงการฝึกอบรมว่าหมายถึง การที่พยายามทำให้บุคลากรเกิดความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ในการทำงาน โดยมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) การทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรทราบถึงทิศทาง ได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการทำงาน เกิดทักษะและความชำนาญจากการเรียนรู้

ความจำเป็นของการฝึกอบรม การบริหารจัดการภายในองค์กรปัจจุบันการฝึกอบรมได้กลายเป็นสิ่งที่สำคัญ และจำเป็นอย่างมากของทุกองค์กร เพราะเป็นวิธีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องมีการฝึกอบรมบุคลากร ดังนี้

มบุญ ไชยทองศรี (2544: 16) กล่าวว่า หน่วยงานต่างๆ จำเป็นต้องการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิดที่ดีและเพียงพอ ก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้นๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้นๆ จึงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุด ทั้งในด้านเวลาและงบประมาณค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาด สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

สหชาติ ไชยรา (2544: 22-25) กล่าวถึงความจำเป็นที่ควรมีการฝึกอบรมว่ามาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้ คือ บุคลากรในองค์กร สำหรับผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้น จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้นได้

2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างไปจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนงานกว้างๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงานขององค์กร ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับตั้งต่างๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้านต่างๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนานๆ ความเฉื่อยชา ความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำงาน จะต้องให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากร ในองค์กร เกิดขึ้นจากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถในงานที่ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในเชิงบวก การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนา งานในหน้าที่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลของการทำงาน และการบริหารจัดการภายในองค์กร

ความสำคัญของการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร หรือกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 200) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมช่วยทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพสูงขึ้นมีการคิดต่อประสานดีขึ้น

2. การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมสามารถช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง

4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น

5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของคน

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

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมช่วยให้บุคลากรทั้งผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์แล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งด้านคุณภาพและปริมาณงาน

2. ทำให้ประหยัด การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลง บางงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงได้ ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ลดการสิ้นเปลืองต่างๆ ลง การทำงานน้อยลง งานเสียน้อยลง อัตราการหมุนเวียนของพนักงานลดลงและความไม่พอใจระหว่างพนักงานลดน้อยลง

3. พัฒนาคุณภาพชีวิต ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกอบรมช่วยให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง พัฒนาการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

4. ทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ช่วยย่นระยะเวลาเรียนรู้งาน ในกรณีรับพนักงานใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่การงาน หากปล่อยให้เรียนรู้งานไปพร้อมกับการปฏิบัติงาน จะต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดความเสียหายต่องาน การฝึกอบรมช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานนั้น ได้ถูกต้องทันทีหลังจากผ่านการฝึกอบรม

6. ช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะมีความเข้าใจการปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างดี ผู้บริหาร ไม่ต้องเสียเวลาให้คำแนะนำแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดหรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บริหารจะได้ใช้เวลาสำหรับการคิดพัฒนางานในด้านอื่นมากขึ้น

7. สร้างเสริมเจตคติที่ดีต่อองค์การ การฝึกอบรมจะช่วยสร้างความเข้าใจในด้านนโยบาย จุดประสงค์ และแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ ได้ถูกต้องตรงกัน อันจะส่งผลให้ได้รับความสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

8. ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพที่ได้รับจากการฝึกอบรมทั้งด้านความรู้ ความคิด ด้านเจตคติ และด้านทักษะปฏิบัติ จะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ถูกต้องเต็มความสามารถ และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

9. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในด้านของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานเป็นการบ่งบอกถึงการได้รับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หมายถึง ถึงที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะต้องเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด และระดับใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาคือเป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมได้

Wexley and Latham (1981: 4-5) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีจุดหมาย ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในแต่ละระดับการทำงานที่เกี่ยวกับการเข้าใจกฎระเบียบ ข้อบังคับและหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงาน

2. เพื่อเพิ่มทักษะหรือความชำนาญ เช่น การรักษาความปลอดภัย หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างความชำนาญ เพื่อจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องให้ดีขึ้นและรวมถึงการตัดสินใจที่ดีขึ้นด้วย

3. เพื่อเป็นการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะเน้นจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในการทำงานให้ดีขึ้น โดยการเพิ่มทักษะและความชำนาญ แต่ถ้าหากคนมีความรู้และทักษะในการทำงานดีแต่ขาดแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้คนนั้นไม่นำเอาความรู้และทักษะที่ตนมีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นการฝึกอบรมก็จะไม่เกิดผลดังที่กำหนดไว้

น้อย ศิริโชติ (2524: 12-13) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมเพื่อเป็นการให้บุคคลสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาบุคคลให้ถึงขีดความสามารถเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยน โลกย้ายตัวบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่การงาน และเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งต่อไปในอนาคต

ประพันธ์ สุวิหาร (2537: 143) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อธำรงหรือเพิ่มพูนสมรรถภาพของพนักงานในงานปัจจุบัน
2. เพื่อเตรียมพนักงานให้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น
3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์
4. การฝึกอบรมจะทำให้องค์การนั้นเข้มแข็งขึ้น
5. เพื่อจูงใจให้ผู้ที่มีความสามารถยึดอาชีพนั้นตลอดไป

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: 171) กล่าวถึง วัตถุประสงค์และเป้าหมายการฝึกอบรมไว้ว่ามักจะจัดขึ้นด้วยการอุทิศต่างๆ และตามความจำเป็น คือเพื่อที่จะยกระดับปริมาณ ผลผลิต คุณภาพของผลผลิต ถดถอยทุนของงานที่เกี่ยวข้อง ต้นทุนในการซ่อมแซมเครื่องจักร ทัศนคติเหตุ ทัศนคติ การลาออกและการขาดงาน และเสริมสร้างความพอใจในหน้าที่การงาน

กระบวนการฝึกอบรม จากเอกสารประกอบการบรรยายเรื่อง “กระบวนการฝึกอบรม”, การฝึกอบรมความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน ก.พ., ธันวาคม 2532 ได้ให้ความหมายของกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติในอันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ หรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการฝึกอบรมมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ซึ่งผู้รับผิดชอบจัด โครงการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละ โครงการควรจะต้องดำเนินการในแต่ละขั้นตอนอย่างครบถ้วน เพื่อให้เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ มีความสมบูรณ์ และเกิดผลสำเร็จตรงตามเป้าหมายดังนี้

1) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หมายถึง การค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือในหน่วยงาน ว่ามีปัญหาระบบใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขให้หมดไปหรืออาจทำให้ทุเลาลงได้ด้วยการฝึกอบรม โดยรวมไปถึงการพยายามหาข้อมูลด้วยว่ากลุ่มบุคลากรเป้าหมายที่จะต้องเข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มใด ตำแหน่งงานอะไร มีจำนวนมากน้อยเพียงใด ควรจะต้องจัดเป็น โครงการฝึกอบรมให้หรือเพียงแต่ส่ง ไปเข้ารับการอบรมภายนอกองค์กรเท่านั้น มีภารกิจใดบ้างที่ควรจะต้องแก้ไข ปรับปรุง ด้วยการฝึกอบรม พฤติกรรม ประเภทใดบ้างที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง ด้านความรู้ ทักษะ ทักษะ หรือประสบการณ์ ทั้งนี้ สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาแสดงถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมอาจมีทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และเป็นสภาพการณ์ที่ซับซ้อนจำเป็น ต้องวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหาวิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรมซึ่งมีหลายวิธีเช่น การสำรวจ การสังเกตการณ์ การทดสอบ และการประชุม เป็นต้น

2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง การนำเอาความจำเป็นในการฝึกอบรม ซึ่งมีอยู่ชัดเจนแล้วว่ามีปัญหาใดบ้างที่จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม กลุ่มเป้าหมายเป็นใคร และพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป็นด้านใดนั้น มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นหลักสูตร โดยอาจประกอบด้วยวัตถุประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรม หมวดวิชา หัวข้อวิชา วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชา เนื้อหาสาระหรือแนวการอบรม เทคนิคหรือวิธีการอบรม ระยะเวลา การเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่ควรจะเป็น ตลอดจนการกำหนดลักษณะของวิทยากร ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อจะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีขั้นตอนและเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมจนทำให้สิ่งที่ปัญหาได้รับการแก้ไขลุกลงไปได้ หรืออาจทำให้ผู้เข้ารับการอบรมทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มใจยิ่งขึ้น

3) การกำหนด โครงการฝึกอบรม คือ การวางแผนการดำเนินการฝึกอบรมอย่างเป็นขั้นตอนด้วยการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรครั้งที่เรียกว่า “โครงการฝึกอบรม” เป็นการรวบรวมรายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมดตั้งแต่เหตุผลความเป็นมา หรือความจำเป็นในการฝึกอบรม หลักสูตร หัวข้อวิชาต่างๆ วิทยากร คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรม ระยะเวลา สถานที่อบรม ประมาณการค่าใช้จ่าย ตลอดจนรายละเอียดด้านการบริหารและธุรการต่างๆ ของการฝึกอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย นับตั้งแต่ผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานต้นสังกัดของผู้เข้ารับการอบรม วิทยากร และที่สำคัญคือ ผู้บริหารซึ่งมีอำนาจอนุมัติโครงการและค่าใช้จ่าย จำเป็นจะต้องเข้าใจถึงรายละเอียดของการฝึกอบรมโดยใช้โครงการฝึกอบรมที่เขียนขึ้นเป็นสื่อนั่นเอง

4) การบริหาร โครงการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ได้นั้น นอกจากมาจากวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ และหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมแล้ว ยังจำเป็นต้องอาศัยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจัดการฝึกอบรมซึ่งเข้าใจหลักการบริหารงานฝึกอบรมพอที่จะสามารถวางแผนและดำเนินธุรการทั้งหมดในช่วง ทั้ง ก่อน ระหว่าง และหลังการอบรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ผู้จัดโครงการอบรมจะต้องมีบทบาทหลักที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้กับวิทยากรในการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม ทั้งในด้านสถานที่ โสตทัศนูปกรณ์ วัสดุอุปกรณ์ ยานพาหนะ การเงิน ฯลฯ และในขณะเดียวกันยังต้องดำเนินงานในฐานะผู้อำนวยการโครงการ ทำหน้าที่ควบคุม ให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามกำหนดการ จัดให้มีกิจกรรมและพฤติกรรมและกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ในระหว่างผู้เข้าอบรมอื่นจะช่วยสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สำหรับผู้เข้าอบรมได้เป็นอย่างดี มิฉะนั้นอาจไม่สามารถทำให้การฝึกอบรมดำเนินไปตามที่ระบุไว้ในโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลเท่าที่ควร

5) การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม ในขั้นตอนของการกำหนดโครงการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องคำนึงถึงการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ด้วยว่าจะดำเนินการประเมินผลด้วยวิธีการใดบ้าง โดยใช้เครื่องมืออะไรและจะดำเนินการติดตามผลการฝึกอบรมหรือไม่ เมื่อใด ทั้งนี้เพราะเมื่อการฝึกอบรมเสร็จสิ้นลงแล้วผู้รับผิดชอบโครงการควรจะต้องทำการสรุปประเมินผลการฝึกอบรมและจัดทำรายงานเสนอให้ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาถึงผลของการฝึกอบรม ส่วนผู้รับผิดชอบโครงการเองต้องนำผลการประเมิน โครงการฝึกอบรมทั้งหมดมาเป็นข้อมูลย้อนกลับใช้พิจารณาประกอบในการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเช่นเดียวกันในครั้ง/รุ่นถัดไปในขั้นตอนของการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าควรจะต้องมีการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตรหรือการดำเนินการในการบริหารงานฝึกอบรมอย่างไรบ้าง เพื่อจะทำให้การฝึกอบรมเกิดสัมฤทธิ์ผลตรงตามวัตถุประสงค์ของโครงการเพิ่มขึ้น

Ivancevich (อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2549: 4-37) ได้อธิบายกระบวนการฝึกอบรมเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การประเมินความต้องการ (Need Assessment) การศึกษาและวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนแรกโดยจะมีการศึกษาหาความต้องการอยู่ 3 ประการ คือ

(1) ระดับองค์การ (Organizational Analysis) เป็นความต้องการขององค์การ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่องาน จึงต้องมีการศึกษาความต้องการขององค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ที่สำคัญคือ ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ทางการเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ความเจริญเติบโต และเป้าหมายการตลาดที่จะต้องนำไปประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถพิเศษของพนักงาน โครงสร้างองค์การ บรรยากาศ และประสิทธิภาพของงาน

(2) การวิเคราะห์งาน (Task and Knowledge, Skill and Ability: KSA Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่พิจารณาถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีการศึกษางานที่ทำ จึงต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากผู้ปฏิบัติ หัวหน้างาน และผู้เชี่ยวชาญ

(3) การวิเคราะห์ระดับบุคคล (Person Analysis) ก็เป็นสิ่งที่ต้องศึกษาหาความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานว่าถ้าต้องทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นตัวเองต้องการข้อมูลข่าวสารอะไรบ้าง มีการตรวจสอบผลงานของผู้ปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่กำหนดหรือกับผู้ร่วมงานเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

หลังจากรู้ความต้องการทั้ง 3 ระดับแล้ว ก็จะนำเอาข้อมูลของความต้องการดังกล่าวมาใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการและเตรียมพร้อมในอนาคต

2) การดำเนินการฝึกอบรม (Training and Development) เป็นขั้นปฏิบัติตามหลักสูตรการฝึกอบรมที่จะต้องกำหนดและเลือกปัจจัยในการฝึกอบรม เช่น วิทยากรผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม เป็นต้น ในขั้นนี้เป็นเรื่องของการประสานงาน การให้บริการ และการควบคุมการฝึกอบรมให้สำเร็จผลตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการฝึกอบรม

3) การประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluation) เป็นกระบวนการวัดผลและหาข้อมูลต่างๆ ที่จะทำให้ทราบว่า การฝึกอบรมได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ได้รับผลตอบแทนคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านแรงกาย เวลา ทูททรัพย์ และแรงสมอง เพื่อจะได้นำไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง และทำให้ทราบถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ในขั้นนี้จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ต่างๆ รวมถึงเลือกตัวแบบการประเมิน เช่น CIPP Model หรือ CIRO Model เป็นต้น

ประเภทของการฝึกอบรม การจัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรม มีแนวคิดและวิธีการจัดแบ่งหลายวิธี ดังนี้ คือ

1) แบ่งโดยยึดช่วงเวลาในการทำงานเป็นหลัก แบ่งออกเป็น

(1) การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training) เป็นการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมบุคลากรก่อนเข้ารับหน้าที่ให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื้อหาของการฝึกอบรมจะเน้นเรื่องที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างละเอียดทุกด้าน รวมถึงการสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน

(2) การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training) เป็นการฝึกอบรม ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอันมีสาเหตุมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง หรือเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนสายงาน

2) แบ่งโดยยึดลักษณะวิธีการฝึกอบรมเป็นหลัก

(1) การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ผู้คอยกำกับอาจเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ซึ่งจะทำหน้าที่อธิบาย หรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้าอบรมได้รับจากการฝึกปฏิบัติของตนเองเป็นหลัก ในช่วงหลังการฝึกอบรมแบบนี้มักจะเป็นการปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้เขียนระบุถึงขั้นตอนและรายละเอียดในการปฏิบัติงานนั้นๆ ไว้แล้ว

(2) การฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงาน (Off the Job Training) มีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมให้ผู้เข้าอบรมพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ทันที หรือพร้อมในการที่จะเข้ารับการฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On the Job Training) หรือใช้เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น หากใช้การอบรมระหว่างการปฏิบัติงานทันที กรณีที่เป็นงานที่เสี่ยงต่อความเสียหาย หรือเสี่ยงอันตราย การฝึกอบรมแบบนี้มักจะมีลักษณะที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom Training) คือจะเน้นถึงการจัดให้ผู้เข้าอบรมได้ทีละหลายๆ ตั้งแต่ 10 – 100 คน จึงมักจะใช้สถานที่ในห้องประชุมเป็นหลัก การฝึกอบรมมักใช้เทคนิคการบรรยาย การอภิปรายเป็นหลัก และอาจมีการใช้เทคนิคแบบกลุ่ม ฯลฯ

(3) การฝึกอบรมแบบผสม คือ หลักสูตรการฝึกอบรมที่มีทั้งการฝึกอบรมขณะทำงาน และการฝึกอบรมนอกสถานที่ทำงานประกอบกัน

3) แบ่งตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

(1) การฝึกอบรมเป็นรายคน เป็นการฝึกอบรมเฉพาะรายตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคคลรายนั้น โดยอาจเป็นอบรมปฐมนิเทศเป็นรายตัว การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน การจัดให้ฝึกอบรมด้วยตัวเองทางไปรษณีย์ หรืออาจใช้เทคนิคทางการบริหารอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมเป็นคณะ เป็นการฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคลากร ซึ่งมีลักษณะความจำเป็นในการฝึกอบรมเหมือนกันทีละจำนวนมากๆ หรือที่เรียกว่า Class Room Training นั่นเอง

4) แบ่งตามลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรม ในกรณีที่มีการสำรวจหาความจำเป็นในการฝึกอบรมทั้งองค์การ แล้วพบว่ามีความจำเป็นจะต้องจัดฝึกอบรมหลักสูตรในเนื้อหางานหลายด้านด้วยกัน โดยผู้เข้าอบรมจะเป็นบุคลากร ซึ่งดำรงตำแหน่ง และระดับต่างกัน จึงอาจมีการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมในแต่ละด้าน และแบ่งประเภทการฝึกอบรมออกเป็นด้านต่างๆ ตามลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรม เช่น การฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานธุรการ การฝึกอบรมด้านการบริหาร เป็นต้น

5) แบ่งตามลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มบุคลากรผู้เข้าอบรมในโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงลักษณะของเนื้อหาหลักสูตรที่จัดอบรมด้วย ได้แก่

(1) การฝึกอบรมสำหรับบุคลากรแต่ละระดับตามแนวนอนในโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้ความรู้ต่างๆ ไปในลักษณะที่ต้องการสร้างกรอบแนวความคิดและแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ซึ่งบุคลากรในระดับดังกล่าวควรจะทราบหรือสามารถปฏิบัติได้ ได้แก่ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรใหม่ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ และการพัฒนาบุคลากรระดับบริหาร เป็นต้น

(2) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรตามแนวตั้งขององค์กร เป็นการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หรือสร้างความสามารถเฉพาะสำหรับบุคลากรในแต่ละตำแหน่งหรือสายงาน โดยใช้หลักสูตรซึ่งกำหนดขึ้น โดยเฉพาะตามความจำเป็นในการฝึกอบรมของตำแหน่งนั้นๆ และมักจะเน้นถึงแนวการปฏิบัติงานในรายละเอียด ซึ่งผู้เข้าอบรมจะนำไปใช้ในการทำงานได้มากกว่า การฝึกอบรมแนวนอน เช่น การฝึกอบรมสำหรับเจ้าหน้าที่บุคคล การฝึกอบรมเลขานุการผู้บริหาร เป็นต้น นอกจากนี้ การฝึกอบรมบุคลากรเฉพาะในแต่ละหน่วยงาน เช่น การฝึกอบรมบุคลากรกองการเจ้าหน้าที่ที่อาจจัดเป็นการฝึกอบรมประเภทนี้ได้ เพราะผู้จัดฝึกอบรมสามารถกำหนดหลักสูตรที่เป็นความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะสำหรับบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้เช่นเดียวกัน

6) แบ่งตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งอาจแยกเป็น 3 ประเภท คือ

(1) การฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถสำรวจค้นพบได้ หรือเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งว่าเป็นความจำเป็นที่จะต้องแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยการฝึกอบรม (เรียกว่ามีความจำเป็นในการฝึกอบรม) จึงได้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้น เช่น เมื่อพบว่าเจ้าหน้าที่ไม่สามารถจรรยาบรรณการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเทคนิคการจรรยาบรรณการประชุมขึ้น

(2) การฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความจำเป็นในการฝึกอบรมประเภทนี้ มักเกิดขึ้นเมื่อมีแผน หรือมีความคาดหมายว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลหรือวิธีการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และบุคลากรที่มีอยู่เดิมในปัจจุบันยังไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงานใหม่นั้นได้ จึงจำเป็นจะต้องจัดการฝึกอบรมเพื่อป้องกันปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น เมื่อมีแผนจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่ง จึงจำเป็นต้องรีบจัดการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรที่จะต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพเสียก่อน

(3) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นในระยะยาว หมายถึง เมื่อมิได้มีปัญหา หรือมีแผนในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นแต่อย่างใด แต่ในระยะยาวมุ่งที่จะ พัฒนางานและพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร โดยรวมถึงที่มักจะมีคำกล่าวว่าการ อยู่หนึ่งเฉยไม่พัฒนา ก็คือการถอยหลังไปเรื่อยๆ เพราะผู้อื่นก็จะแซงหน้าขึ้นไปหมด จึงจำเป็นต้องมี การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสูงขึ้นอีก จึงได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึงทั้งองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531: 111-113) จำแนกประเภทของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction or Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการ ให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนที่ทำงานที่มีประ โยชน์ในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมัก ใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิ และหน้าที่ สวัสดิการที่จะ ได้รับตลอดจนนโยบายขององค์การว่ามีอย่างไร

2. การฝึกอบรมการทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจ เรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมการต่องาน วัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริงๆ แก่ เจ้าหน้าที่ชั้นเสมียนพนักงานการฝึกอบรมการทำงานนี้นิยมใช้กันมากในวงการธุรกิจ เพราะเป็นการ ฝึกอบรมที่สอนให้คนงานทำงานจริงๆ โดยการฝึกอบรมกันในโรงงาน จึงมีการเรียกการฝึกอบรม ประเภทนี้ว่าเป็น Shop Training

3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) โดยทั่วไป การบริหารงานในหน่วยราชการ และองค์การธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานระดับสุดยอด การบริหารระดับกลาง และการบริหารระดับต้น เจ้าหน้าที่ ผู้บังคับบัญชาทุ้ทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ระดับ ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการ (Needs) ของผู้รับการฝึกอบรมและขององค์การนั้น ๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วถือว่าผู้บังคับบัญชามีความต้องการในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือ ความรอบรู้ งาน ความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ ความชำนาญในการนำคม หรือ การใช้ภาวะผู้นำ ความ ชำนาญในด้านการวางแผน ความชำนาญในด้านการต่องานผู้ได้บังคับบัญชา

4. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือเรียกว่า การพัฒนานักบริหาร นัก บริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์การ และเป็นผู้ที่มี อำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่

ทำงานประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่มีวินัยซึ่งขาดปัญหา ทั้งที่เป็น
ปัญหาภายนอก และปัญหาทางปฏิบัติเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตาม
วินัยสั่งการนั้นๆ

โครรัศน์ โภคทลากรณ์ (2549: 4-40) จำแนกประเภทของการฝึกอบรมไว้ 3
ประเภท ได้แก่

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training) เป็นการฝึกอบรม
ผู้ปฏิบัติงานหลังจากที่ได้ผ่านการคัดเลือกแล้ว

2. การปฐมนิเทศ (Orientation)

3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service Training)

3.1 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill Training) เช่น การ
ให้ลงมือปฏิบัติงานจริง สภาพแวดล้อมเพื่อเปิดกระบวนการทัศนในการคิด วางแผนกลยุทธ์ การ
ตัดสินใจ การสอนงานให้ทำ การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการจำลองเสมือนจริง การฝึกอบรม
ภายนอก (Outdoor-Oriented Programs)

3.2 การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานหรือระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory
Training) เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ ทักษะในการสอนงาน ทักษะในการปรับปรุงแก้ไขงาน ทักษะ
ในการป้องกันมิให้เกิดอุบัติเหตุ

3.3 การฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการ (Managerial Training) เช่น เทคนิคการ
ตัดสินใจ ภาวะผู้นำ การจูงใจ

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

เทคนิคการฝึกอบรม เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ
เพราะถ้าผู้จัดการฝึกอบรม หรือวิทยากรเลือกใช้ได้อย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิด
ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถหรือทักษะ ได้อย่างรวดเร็วอันเป็นการประหยัด
ค่าใช้จ่ายและเวลาได้เป็นอย่างมาก จึงมีผู้พยายามคิดเทคนิคการฝึกอบรมใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพอยู่
เสมอ เทคนิคการฝึกอบรม อาจแบ่งวิธีการฝึกอบรมออกเป็น 14 วิธี คือ

1) การบรรยาย (Lecture) การบรรยาย เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความ
คิดเห็น ความรู้ ตลอดจนข้อมูล ข้อเท็จจริงให้แก่ผู้ฟัง เป็นเทคนิคที่แพร่หลายและสามารถใช้
ประกอบกับเทคนิคอื่นๆ ได้ แต่มีจุดด้อยตรงที่ลักษณะของการบรรยายจะเป็นระบบสื่อสารทาง
เดียว ยิ่งถ้ามีเวลาจำกัด โอกาสที่จะให้ผู้ฟังได้มีส่วนร่วมในการซักถาม หรือแสดงความคิดเห็น
เกี่ยวกับเรื่องที่บรรยายจะ ไม่มี ผู้บรรยายไม่สามารถประเมินได้ว่าเมื่อจบการบรรยายแล้วผู้ฟังมี

ความรู้ ความเข้าใจ ในสิ่งที่บรรยายมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจจะต้องพิจารณาจากผลกระทบที่เกิดจากการบรรยาย ความสำเร็จของการบรรยายจะขึ้นอยู่กับความสามารถและประสบการณ์ของผู้บรรยาย กล่าวคือ ผู้บรรยายบางคนสามารถบรรยายเรื่องที่ยากต่อการทำความเข้าใจให้ผู้ฟังเกิดความสนใจ เกิดความกระจำง เกิดเป็นรูปธรรม นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ถ้าจะพิจารณาอย่างผิวเผินแล้ว อาจคิดว่าการบรรยายเป็นสิ่งที่ง่ายสามารถใช้ได้ทุกโอกาส ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วถ้าจะให้ การบรรยายเกิดประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ มีส่วนที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ การเตรียมตัว ในการบรรยาย กับ การบรรยาย

2) การอภิปราย (Discussion) การอภิปราย คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจใน ปัญหาเรื่องเดียวกันต้องการที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปร่วมกันด้วยวิธีการวิเคราะห์ และพิจารณา โดยอาศัยความคิดเห็นร่วมกัน

(1) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่มี ความรู้และมีประสบการณ์มาให้ความคิดเห็นหรือทรรศนะ ในเรื่องเดียวกัน จำนวนผู้อภิปรายอาจจะ มีประมาณ 3-5 คน ในการอภิปรายผู้ทรงคุณวุฒิจะอภิปรายในลักษณะที่สนับสนุนหรือให้เหตุผล ได้แย้งผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกันเพื่อให้ความคิดกว้างไกลออกไป และ ในตอนท้ายผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) จะเป็นผู้สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

(2) การอภิปรายแบบชุมนุมปาฐกถา (Symposium Discussion) เป็นการ อภิปรายที่เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในเรื่องที่สนใจในแต่ละด้านมาร่วมเป็นองค์ปาฐก ผู้ฟังหรือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ความเข้าใจตามเรื่องและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการ ปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริง ซึ่งการกระทำหรือปฏิบัติจริงจะมีลักษณะคล้ายการสอน งาน การสาธิตนิยมใช้กับหัวข้อวิชาที่มีการปฏิบัติ

4) การสอน (Coaching) เป็นการแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะ เป็นการสอนหรืออบรมในระหว่างการทำงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็กๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีประสบการณ์และทักษะในเรื่องที่สอนจริงๆ

5) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิด โอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยปราศจากข้อจำกัดหรือกฎใดๆ ในหัวข้อใดหัวข้อ หนึ่งหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยไม่คำนึงว่าจะถูกหรือผิด ดีหรือไม่ ความคิดหรือข้อเสนอทุก อย่างจะถูกจดไว้แล้วนำไปถกเถียงอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น พอเริ่มประชุมต้องมีการเลือกประธานและ เลขานุการของกลุ่มเสียก่อน วิธีการผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนเสนอความคิดเห็นแล้วช่วยกันสรุป

6) การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz session) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยจากกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อยละ 2-6 คน เพื่อพิจารณาประเด็นปัญหา อาจเป็นปัญหาเดียวกันหรือต่างกัน ในช่วงเวลาที่กำหนด มีวิทยากรคอยช่วยเหลือทุกกลุ่ม แต่ละกลุ่มต้องเลือกประธานและเลขานุการของกลุ่มเพื่อดำเนินการแล้วนำความคิดเห็นของกลุ่มเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

7) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่นำเอาเรื่องราวหรือกรณีที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นจริงๆ เสนอในกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สมาชิกของกลุ่มจะให้หลักวิชาการและประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานมาผสมผสานเพื่อมาวิเคราะห์กรณีที่ยกมาโดยมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำและให้แนวทางเพื่อช่วยสมาชิกกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาได้ตรงวัตถุประสงค์ขั้นคอนของการศึกษาจะเริ่มด้วยหลักการ และการให้ภาพต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาแก้ไขปัญหานั้นผู้เข้าฝึกอบรมจะศึกษา อภิปราย และค้นคว้าตามหลักวิชาการ ซึ่งบางครั้งข้อมูลที่ต้องการอาจเป็นข้อมูลที่สำเร็จอยู่แล้ว แต่บางครั้งจำเป็นต้องค้นหาข้อมูลบ้าง และในขั้นตอนสุดท้ายผู้เข้ารับการอบรมจะต้องพิจารณาคัดเลือกแก้ปัญหาหรือกรณีที่น่าเสนอภายใต้สภาพการณ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้น การนำเสนอกรณีหรือปัญหาจะต้องมีรายละเอียดมากพอที่จะทำให้ผู้วิจัยได้เห็นจุดสำคัญของปัญหาและได้ข้อที่เป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจการแก้ปัญหา กรณีศึกษาเหมาะสำหรับการฝึกอบรมทางด้านกฎหมาย ด้านการเงิน และการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของมนุษย์ ประเภทบุคคลที่เข้าฝึกอบรมที่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิควิธีนี้ คือผู้บริหาร ผู้จัดการและผู้ที่เข้าสู่ระดับมืออาชีพ ส่วนเรื่องการสนองตอบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมจะใช้ได้คือการฝึกอบรมที่ต้องการเปลี่ยนทัศนคติ และสร้างเสริมทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

8) การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับการประชุมกลุ่มใหญ่ ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม โดยการซักถาม แสดงข้อเท็จจริง ปรึกษาหารือแสดงความคิดเห็นกับวิทยากร โดยวิทยากรพูดให้ฟังแล้วผู้ฟังสอบถามและแสดงความคิดเห็นได้

9) เกมการบริหาร (Management Games) เป็นการแข่งขันระหว่างกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป โดยแข่งขันเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งเป็นการให้ปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริงอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ ฯลฯ ขนาดของกลุ่มในการแข่งขันขึ้นอยู่กับเกมการแข่งขัน เป็นการย่อสถานการณ์จริงให้ฝึกในช่วงสั้นๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมกันคิดช่วยกันทำ ทำให้มีบรรยากาศเป็นกันเอง ได้รับความรู้โดยไม่รู้ตัว

10) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) เป็นเทคนิคที่นำเอาเรื่องที่เป็นกรณีตัวอย่างมาเสนอในรูปแบบการแสดงบทบาทให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เห็นภาพชัดเจน ได้สัมผัสกับประสบการณ์และความรู้สึกที่แท้จริงเกี่ยวกับปัญหาที่เป็นกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับทราบข้อมูลและเรื่องราวที่ตรงกับเนื้อเรื่องที่ใช้ในการศึกษาแนวเดียวกัน ซึ่งต่างจากกรณีศึกษาที่ผู้เข้ารับการอบรมอ่านเนื้อหาแล้วต้องจินตนาการและตีความหมายของปัญหาในบางครั้งอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไขว้เขวได้ นอกจากนี้หลังจากการแสดงบทบาทสมมติแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ พร้อมทั้งทั้งกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยได้ทำให้ได้ข้อสรุปเพื่อการแก้ปัญหา การแสดงบทบาทสมมติ ผู้ให้การฝึกอบรมจะต้องเตรียมเรื่องเนื้อหา และบทบาทข้อตัวละครไว้ล่วงหน้า ส่วนผู้แสดงบทบาทจะใช้วิธีอาสาสมัครจากสมาชิกผู้เข้าอบรม เพื่อให้การแสดงบทบาทได้สมจริง และในการแสดงผู้การอบรมเป็นเพียงแต่ให้ข้อมูลพร้อมทั้งชี้แจงได้เข้าใจเนื้อเรื่องและบทบาทของตน ผู้แสดงจะแสดงออกตามความรู้สึกนึกคิดของคนในบทบาทที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกที่ได้เข้ารับการอบรมที่เป็นผู้ดูจะได้รับการบอกเล่าเรื่องราวและปัญหาอย่างย่อ ส่วนรายละเอียดให้สังเกตจากพฤติกรรมของผู้แสดง หลักการแสดงบทบาท ผู้เข้ารับการอบรมจะอภิปรายโดยใช้ประสบการณ์เรียนรู้มาวิเคราะห์ปัญหาจากพฤติกรรมที่แสดงบทบาทสมมติ พร้อมทั้งแสดงแนวทางในการแก้ปัญหา

11) การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ที่ปฏิบัติอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาเหมือนกัน เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา ทุกคนที่ไปร่วมการสัมมนาต้องช่วยกันพูดช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ความรู้พื้นฐานก่อนแล้วแบ่งกลุ่มย่อย จากนั้นนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยเสนอที่ประชุมใหญ่

12) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการนำผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงซึ่งผู้จัดต้องเตรียมการเป็นอย่างดี

13) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติงานจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

(1) การให้ความรู้ของวิทยากร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน

(2) การปฏิบัติการของผู้ที่เข้ารับการอบรมที่หารือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ซึ่งการดำเนินการจะอาศัยหลักวิชาการหรือหลักการที่วิทยากร ได้บรรยายหรืออภิปรายมาใช้ประกอบเป็นแนวทาง

14) การอบรมด้านความรู้สึก (Sensitivity Training) เป็นการอบรมในลักษณะผู้เข้ารับการอบรมจะเรียนรู้พฤติกรรมของกลุ่มผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมกับกลุ่มประสบการณ์ทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จ ความผิดหวังและความคับข้องใจของกลุ่มจะได้รับการแก้ไขปัญหากันเองภายในกลุ่ม การแสดงออกทางความรู้สึกของคนในกลุ่มอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนมากกว่าการเรียนรู้ จุดประสงค์ที่สำคัญของการอบรมด้านความรู้สึกเป็นการสอนให้เข้าใจในเรื่องของประสิทธิภาพของกลุ่มพลวัตร และพฤติกรรมของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ โดยแจ้งว่าสิ่งที่เรียนรู้จากกลุ่มจะได้รับการนำกลับไปสู่การปฏิบัติงานของแต่ละคน

2. การพัฒนา (Development)

การบริหารจัดการ ในปัจจุบัน การพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่มุ่งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่ไม่พอใจ โดยมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าทำให้มีความเจริญขึ้น มีความก้าวหน้าทันสมัยมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคคลนั้นประกอบด้วยการพัฒนาตนเอง และการพัฒนาโดยบุคคลอื่น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546: 779) ให้ความหมายของคำว่า พัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาเป็นกระบวนการของการเคลื่อนไหวจากสภาพที่ไม่น่าพอใจไปสู่สภาพที่น่าพอใจ การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่อยู่นิ่ง

โท โรจน์ นาคะสุวรรณ (2528: 194) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการที่ช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนก้าวไปในหน้าที่ที่สูงสุด ช่วยให้มีความสัมพันธ์กับองค์การดีขึ้นตลอดจนช่วยให้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปเป็นอย่างดี

เด่นพงษ์ พลละคร (2531: 20-25) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล เป็นคำที่มีความหมายกว้างมาก กล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้นและมีรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์การ ได้แล้ว เรียกว่าเป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึงการให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน

หรือการนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานที่แปลกใหม่ หรือการ ได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 22) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงจุดประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และสามารถทำงานแทนกันได้ เป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของบุคคล และเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ แนวคิดการพัฒนาบุคลากร อาจเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น งบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี ส่วนที่เป็นกระบวนการ (Process) หรือกระบวนการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน เป็นต้น และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (Outputs) ได้แก่ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อและเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้สำหรับการปรับปรุงและพัฒนาต่อไป แนวคิดเชิงระบบนี้มีประเด็นที่สำคัญ คือ ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ องค์กรก็ต้องมีปัจจัยนำเข้าที่สมบูรณ์มีคุณภาพใส่เข้าไปในระบบและดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาบุคลากรให้เกิดประสิทธิผลนั้น องค์กรควรเริ่มต้นจากการรับคนดีเข้ามาทำงาน การจัดระบบการบริหารภายในองค์กรที่ดี การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การจัดสวัสดิการที่ดี ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม การฝึกอบรมบุคลากรหรือการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดี สามารถผลิตผลงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ เพราะวิทยากรต่างๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน ฉะนั้นหน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถในขณะเดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย บุคลากรทุกประเภทขององค์กร แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตามถ้าเวลาผ่านไป

นานๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็น บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ เพราะมนุษย์ทำหน้าที่รวบรวม ผสมผสานปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้ดำเนินงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงเป็นเหตุผลสำคัญในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นนำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาฝึกอบรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะต้องคิด ต้องถูกเรียนรู้ด้วยตนเอง แบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มากในการ ไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก และการพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้เรียนเอง เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้นสามารถพัฒนาตนเองได้ กล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการขององค์กรในปัจจุบัน เพราะการดำเนินภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากองค์กรใดมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนาองค์กร ได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ หรือกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า การบริหารจัดการขององค์กรที่ดีที่สุด คือ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในองค์กร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) กิจกรรมทางการบริหาร ซึ่งเป็นกิจกรรมของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการประกอบด้วย การให้ทำงานแทนกันซึ่งเหมาะสำหรับหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การมอบหมายให้บุคลากรทำงานในโครงการพิเศษ การมอบหมายให้ศึกษาวิธีการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยละเอียดและการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

2) กิจกรรมทางด้านกรอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงานหรือบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ เช่น การจัดฝึกอบรมกันเองภายในองค์กร การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาคูงาน การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยการให้คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา การสอนงาน การนิเทศงาน

3) กิจกรรมด้านการวางแผนการพัฒนาอาชีพ เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดให้เป็นนโยบายขององค์กรที่จะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน ซึ่งจะต้องมีการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยการระบุว่าบุคลากรในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้หรือทักษะในด้านใด และเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการพัฒนานั้นได้

4) กิจกรรมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลักในการทำงานร่วมกันพัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง ซึ่งผลที่องค์กรจะได้รับ คือ การพัฒนาตนเองของบุคลากรในหลายด้าน ทั้งในด้านของการทำงานแบบเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อใช้แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน การรู้จักใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร รวมถึงการสร้างนิสัยในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวนี้อาจกระทำได้หลากหลายรูปแบบ เช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น

การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคคลนั้น ผู้บริหารขององค์กรต้องตระหนักว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนชนิดหนึ่งที่ต้องการผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อองค์กร การเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรจึงควรเลือกใช้กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อลดการสูญเปล่า ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงศักยภาพในการพัฒนาของบุคลากรแต่ละคน การพิจารณาถึงนโยบายขององค์กร และการพิจารณาถึงความสมดุลระหว่างคนกับงาน

ปกาวดี ประจักษ์ศุภนิมิต (2549: 5-42) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาอาชีพ หมายถึง การดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่าง ๆ ของบุคลากรเพื่อความก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาอาชีพเป็นผลของการจัดการอาชีพ (Career Management) หรือกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ถึงความสนใจของตนเองเกี่ยวกับงาน รวมทั้งเข้าใจถึงความมีคุณค่าและจุดเด่น/จุดด้อยของตนเอง รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กรทำให้เหมาะสมสามารถระบุเป้าหมายอาชีพของตน และจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอาชีพของตน

การพัฒนาอาชีพว่าเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์ อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงาน บุคคลยึดอาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การใฝ่งานทำในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนองความต้องการหลายด้าน การพัฒนาอาชีพยังเป็นการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติ

อยู่ เป็นการแสดงให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ได้รับประสบการณ์อย่างค้ำคอเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาอาชีพในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง โดยองค์การจะมีบทบาทในด้านที่เกี่ยวกับตัวบุคคลจะเน้นความต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง เช่น ต้องรู้จักวิเคราะห์จุดมุ่งหมายและทักษะของตนเอง โดยองค์การจะมีบทบาทในการกระตุ้นและช่วยเหลือการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร โดยเฉพาะการเตรียมการสำหรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรอันเนื่องมาจากนโยบายขององค์การ การพัฒนาสายอาชีพในองค์การในปัจจุบันดำเนินการในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับบุคลากร การพัฒนาสายอาชีพโดยทั่วไปกระทำได้โดยการจัดทำเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) การมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ (Challenging Assignments) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) การแจ้งผลการปฏิบัติงานและการเสนอแนะ (Performance Feedback and Coaching) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาอาชีพ (Career-development Workshop) และการเพิ่มพูนความรู้ (Sabbaticals)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาเป็นกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร รวมถึงการพัฒนาองค์กร เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในงานที่ปฏิบัติอยู่แล้วให้ดีขึ้น โดยการพัฒนาเกิดขึ้นได้จากการที่บุคลากรพัฒนาตนเอง หรืออีกประการหนึ่งเกิดจากการพัฒนาโดยองค์กร ทั้งนี้รูปแบบของการพัฒนา อาจกระทำได้หลายแนวทางขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมขององค์กร และของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคคลหรือองค์กรจะเลือกแนวทางการพัฒนาในรูปแบบใดก็ตาม สิ่งสำคัญของการพัฒนาที่ควรต้องเริ่มต้นดำเนินการ คือ การวางแผนการพัฒนา

การวางแผนการพัฒนาอาศัยข้อมูลสำคัญ คือ ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพ และข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ โดยการดำเนินการเพื่อวางแผนพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) การวิเคราะห์ข้อมูลของบุคคล เป็นความรับผิดชอบของตัวบุคคลเอง โดยบุคลากรจะต้องดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวเอง ประเมินความสนใจและความสามารถของตนเอง รวมทั้งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ โอกาสในความก้าวหน้า

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้คำปรึกษา เป็นการดำเนินการในส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติงาน มีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา เพราะเป็นข้อมูลสำคัญที่แสดงระดับความสามารถ ความสนใจ บุคลิกภาพ และ โอกาสความสำเร็จหรือศักยภาพของบุคลากร

(2) การให้คำปรึกษา การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการในการพิจารณา เพราะข้อมูลที่ได้จากการประเมินจะนำมาใช้ในการให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับสายอาชีพในกระบวนการ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากรในระยะเวลาต่อมาซึ่งอาจดำเนินการ โดยผู้บังคับบัญชา ศูนย์ให้คำปรึกษาแนะแนว หรือศูนย์ประเมิน

(3) การกำหนดแผนพัฒนาอาชีพ ผลที่ได้จากการปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างบุคลากรและตัวแทนฝ่ายบริหาร ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชา ฝ่ายแนะแนวอาชีพ หรือศูนย์ประเมิน ได้แก่ รูปแบบความก้าวหน้าของอาชีพที่เป็นจริงได้ เป้าหมาย รวมทั้งแผนในการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามลำดับขั้นความก้าวหน้าตามแบบแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นความก้าวหน้าและแผนพัฒนาในระยะสั้นและระยะยาวก็ได้ แผนพัฒนานี้จะกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมให้การอบรมบุคลากร เนื้อหาสาระที่ควรพัฒนาในแต่ละช่วง เพื่อให้รับกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่งานเป้าหมายในช่วงต่างๆ

3. การศึกษา (Education)

การศึกษา เป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วยเวลายาวนาน เป็นการเรียนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือ สถานการศึกษาแห่งชาติ ต้องใช้งบประมาณมากกว่าและมีได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพอย่างเดียวกันนั้น ยังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนเพื่อส่งเสริมความเจริญเติบโต (Growth) และพัฒนาการ (Development) ให้กับผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมที่เป็นกรรมวิธีที่จัดขึ้นในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการให้การศึกษาตามปกติในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์ในการจัดเพื่อส่งเสริม หรือเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทั้งที่เตรียมตัวจะเข้าทำงานและกำลังปฏิบัติงานประจำอยู่แล้วให้มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น มั่นใจในการทำงานและตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็วยิ่งขึ้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ควรยึดหลักการศึกษาค้นคว้าความประสงค์ของบุคลากรเอง เพื่อที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาความก้าวหน้าในการทำงานของบุคลากร ซึ่งองค์การสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้เข้าศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระบบการเรียนการสอนทางไกล การศึกษาในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนภาคค่ำหรือนอกเวลา การสนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ การยึดหลักการศึกษาค้นคว้าความประสงค์ขององค์กรด้วยเหตุผลว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบไม่สามารถผลิตบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันที

องค์กรจึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาตามความประสงค์ขององค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ การศึกษาก่อนการปฏิบัติงาน (Pre-service Education) การศึกษาระหว่างประจำการ (In-service Education) เป็นการศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่นั้นอยู่แล้วเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยไม่ได้มุ่งไปที่การเลื่อนตำแหน่งเป็นสำคัญ และการศึกษา ก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-promotional Education)

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

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 4 ได้บัญญัติไว้ว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลง ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

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

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

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นระเบียบแบบแผน มีหลักสูตรที่แน่นอนชัดเจน การเรียนการสอนมีขั้นตอนที่แน่ชัด มีชั้นเรียน มีการประเมินผล และที่สำคัญก็คือ การมีสถาบันหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเรียนการสอน เช่น การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาต่างๆ ตามที่นักศึกษาเคยผ่านมา เป็นต้น ในกรณีที่ต้องการใช้วิธีการนี้ในการพัฒนาบุคลากรก็สามารถทำได้โดยการส่งบุคลากร ไปศึกษายังสถาบันการศึกษาตามความต้องการของหน่วยงาน หรือการประสานงานร่วมมือกับสถาบันที่จัดการศึกษามาให้บริการกับบุคลากรถึงในองค์กร เช่น การศึกษานอกโรงเรียน เป็นต้น หรือองค์กรอาจจะพัฒนาหลักสูตรขึ้นแล้วให้บุคลากรศึกษาอบรมตามหลักสูตรที่กำหนด การศึกษาในระบบมีความสำคัญต่อบุคลากรในหลายด้านด้วยกัน เช่น การเพิ่มพูนคุณภาพให้ชีวิตมนุษย์ ทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยสำคัญต่อการไปสู่ตำแหน่งที่สำคัญขององค์กรและทำให้องค์กรไม่ขาดแคลนผู้นำ เกิดความรู้ความชำนาญ

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

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

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) การที่บุคคลจะดำรงตนอยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ปัจจุบันได้อย่างมีความสุขบุคคลจำเป็นต้องศึกษาค้นคว้าความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ วิทยาการที่ก้าวหน้าเป็นปัจจัยเกื้อกูลการดำเนินชีวิต สมาชิกของสังคมที่ใฝ่ความก้าวหน้า ให้จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่กลายเป็นเครื่องมือสำคัญ ในอันที่จะเกื้อกูลกิจกรรมการศึกษาค้นคว้าตลอดชีวิต ยุคนี้จึงยุคของการผสมผสานระหว่างสังคมแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งเทคโนโลยีควบคู่กันไป สถาบันทางสังคมต่างๆ นอกเหนือจากสถานศึกษาที่มีอยู่ได้มีบทบาทอย่างสำคัญในการให้การศึกษารูปแบบต่างๆ แก่ผู้เยาว์ และผู้ใหญ่ บ้าน วัด หน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายประเภทรวมทั้งสถาบันสื่อมวลชนได้รับการกระตุ้นให้มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพของประชากรมากยิ่งขึ้น เกิดแนวทางการศึกษาดำเนินลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลเป็น 3 แนว คือ การศึกษาในโรงเรียน (Formal Education) การศึกษานอกโรงเรียน (Non-formal หรือ Out of School Education) และการศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่กล่าวถึงกันอยู่เสมอ ในปัจจุบันนอกจากนี้ยังมีคำอีกหลายคำที่ใช้เรียกวิธีการจัดการศึกษา ซึ่งมีความหมายเกี่ยวข้องกับรูปแบบการศึกษาข้างต้น เช่น การศึกษารายบุคคล การศึกษาเป็นกลุ่ม การศึกษาทางไกล การศึกษาระบบเปิด การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น

การศึกษารายบุคคล โดยทั่วไปหมายถึง การศึกษาดำเนินการด้วยความพร้อมของแต่ละคน โดยไม่ต้องมีผู้สอน แต่อาศัยบทเรียนที่สร้างขึ้นเป็นพิเศษที่จัดเนื้อหาและลำดับการเรียนรู้ไว้อย่างเหมาะสมที่เรียกว่า บทเรียน โปรแกรม การศึกษาจากสื่อมวลชนต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการศึกษาดำเนินการด้วยตัวผู้เรียน อาจถือได้ว่าเป็นการศึกษารายบุคคลได้เช่นเดียวกัน

การศึกษาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การศึกษาที่เป็นอยู่ตามโรงเรียน สถานศึกษาทั่วไป ซึ่งวิธีการจัดการศึกษาจะจัดให้เป็นกลุ่มๆ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้สะดวกและได้ผลดีพอสมควร

การศึกษาทางไกล (Distance Education) เป็นการจัดการศึกษาอีกแบบหนึ่งที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน ซึ่งอาจเป็นการศึกษาในระบบโรงเรียนหรือการศึกษานอกระบบโรงเรียนก็ได้ มีจุดประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่อยู่ห่างไกลจากสถานศึกษาสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ โดยอาศัยสื่อการสอนในรูปแบบต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา เทปบันทึกเสียง วิทยุทัศน์ รวมถึงสื่อมวลชนประเภทต่างๆ ด้วย ตัวอย่างของการศึกษาทางไกลในระบบโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาทางไกลของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช และมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนการศึกษาทางไกลที่เป็นการศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียน ได้แก่ โครงการการศึกษาต่างๆ ของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งจัดการเรียนการสอนโดยใช้สิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์

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

การศึกษาผู้ใหญ่ (Adult Education) หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่เป็นผู้ใหญ่

การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing Education) หมายถึง การศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับประชากรที่ได้รับการศึกษาแล้วในระดับใดระดับหนึ่ง ให้ได้รับการศึกษาเพิ่มขึ้นตามแนวคิด การศึกษาตลอดชีวิต

ปัจจุบันระบบการศึกษาของประเทศไทยมี 3 รูปแบบ ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาคามอรรถศาสตร์

1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่มีระบบแบบแผน วัตถุประสงค์ หลักสูตร วิธีการจัดการ กระบวนการเรียนการสอน ตลอดจนการวัดผลและการประเมินผลที่แน่นอน ชัดเจน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักที่จะพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะที่พอเพียงและพร้อมที่จะทำหน้าที่ต่างๆ ในสังคมในอนาคต การศึกษาในระบบเป็นการศึกษาที่มีโครงสร้างลำดับขั้น แบ่งระดับการศึกษา มีสถานที่เรียน หลักสูตรและเวลาเรียนที่แน่นอน มีแบบแผนกำหนดการวัดผลและประเมินผลเป็นไปตามเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษา เป็นการศึกษาในสถาบันศึกษาต่างๆ ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย และมหาวิทยาลัย การศึกษาในระบบมี 2 ระดับ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาระดับอุดมศึกษา

2) การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) เป็นการศึกษาที่จัดขึ้น โดยมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของคนในการพัฒนาตนเอง รูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียนมี 2 รูปแบบ คือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวิชาชีพ การให้บริการข่าวสารข้อมูล และการเปิดสอนประกาศนียบัตรวิชาชีพทางไกล

3) การศึกษาดตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นกระบวนการศึกษาดลอดชีวิตที่ทุกคนหามาและสะสมไว้ในเรื่องความรู้ ทักษะ ทักษะคิด และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเองจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน และการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม สถานการณ์ ปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ โดยมีรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย สื่อที่เข้าถึงมากที่สุดคือ โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และนิตยสารที่ให้ความรู้หรือข้อมูลข่าวสาร

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักด้วยวิธีการฝึกอบรม การพัฒนาและการศึกษานั้นกล่าวได้ว่าทั้งการอบรม การพัฒนา และการศึกษาล้วนแล้วแต่มีลักษณะที่สำคัญที่คล้ายคลึงกัน โดยที่การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคล เป็นเรื่องที่มีวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงเน้นถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ซึ่งบุคคลนั้นปฏิบัติงาน หรือจะปฏิบัติต่อไปในระยะยาว เนื้อหาของเรื่องที่ฝึกอบรมอาจจะเป็นเรื่องที่ตรงกับความต้องการของบุคคลนั้นหรือไม่ก็ได้ แต่จะเป็นเรื่องที่มีมุ่งเน้นให้ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ หรือกำลังจะ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การฝึกอบรมจะมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด มีจุดประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งสามารถประเมินผล ได้จากการปฏิบัติงาน หรือผลงานภายหลังจากการ ได้รับการฝึกอบรม

การพัฒนาบุคคล มีความหมายที่คล้ายกันกับการฝึกอบรม โดยที่การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้สำหรับบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้ตามจุดประสงค์เฉพาะอย่าง ในขณะที่การพัฒนาบุคคลมุ่งเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปอย่างกว้าง ๆ หากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ยากขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น กล่าวได้ว่า บุคลากรนั้นมีการพัฒนา หรือเป็นการพัฒนาบุคคล ทั้งนี้ กิจกรรมการพัฒนาจะรวมถึง การฝึกอบรม การสอนงาน หรือการนิเทศงาน รวมถึงการ สอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาการแทน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสศึกษางานใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น

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

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรม การพัฒนา และ การศึกษาทั้ง 3 วิธี มีความแตกต่างในวัตถุประสงค์บางประการ กล่าวคือ การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented) การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้สามารถทำงานที่ ต้องการได้ (Job Oriented) ส่วนการพัฒนา (Development) เน้นที่องค์การ (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมายขององค์การที่สังกัด

3. สมรรถนะหลักของบุคลากร

ความคิดที่เป็นระบบ

ฮิลการ์ด (Hilgard) กล่าวว่า การคิดเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสมองอันเนื่องมาจากการใช้สัญลักษณ์แทนสิ่งของ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ บรูโน (Bruno) กล่าวว่า การคิดเป็นกระบวนการทางสมองที่ใช้สัญลักษณ์จินตภาพ ความคิดเห็น และความคิดรวบยอด แทนประสบการณ์ในอดีต ความเป็นไปได้ในอนาคต และความเป็นจริงที่ปรากฏ การคิดจึงทำให้คนเรามีกระบวนการทางสมองในระดับสูง กระบวนการเหล่านี้ได้แก่ ตรรกศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษา จินตนาการ ความใส่ใจ เซวน์ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ และอื่นๆ มากาเรต คับบลิว แมทลิน (Matlin) กล่าวว่า การคิดเป็นกิจกรรมทางสมอง เป็นกระบวนการทางปัญญา ซึ่งประกอบด้วย การสัมผัส การรับรู้ การรวบรวม การจำ การรื้อฟื้นข้อมูลเก่าหรือประสบการณ์ โดยที่บุคคลนำข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ เก็บไว้เป็นระบบ การคิดเป็นการจัด รูปแบบของข้อมูลข่าวสารใหม่กับข้อมูลเก่า ผลจากการจัดสามารถแสดงออกมาภายนอกให้ผู้อื่นรับรู้ได้

อาจสรุปได้ว่าการคิดเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมองที่ใช้สัญลักษณ์หรือภาพแทน
สิ่งของ เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ โดยมีการจัดระบบความรู้ ข้อมูล ข่าวสารซึ่งเป็น
ประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่หรือสิ่งเร้าใหม่ ที่ไปได้ ทั้งใน รูปแบบ ธรรมชาติและ
สลับซับซ้อน ผลจากการจัดระบบสามารถ แสดงออกได้หลายลักษณะ เช่น การให้เหตุผลการ
แก้ปัญหาต่างๆ เนื่องจากการคิดเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมอง เราจึงควรที่จะทราบเกี่ยวกับ
สมอง เช่น โครงสร้างทางสมอง และพิจารณาว่ามีความสัมพันธ์กับการคิดในลักษณะใดบ้าง

โครงสร้างทางสมองกับการคิด

สมองเป็นอวัยวะหนึ่งของร่างกายที่เป็นศูนย์รวมของระบบประสาท เป็นศูนย์กลางใน
การควบคุม และจัดระเบียบ การทำงานทุกชนิดของร่างกาย สมองของมนุษย์ ประกอบด้วยเซลล์
สมอง ประมาณ ร้อยล้านล้านเซลล์ (พชรวิวัฒน์ เกตุแก่นจันทร์, 2542 :7) ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่แตกต่าง
กัน ระหว่าง ทารกแรกเกิดกับผู้ใหญ่ แต่ในผู้ใหญ่เซลล์สมอง จะมีขนาดใหญ่และยาวกว่า และจะมี
จำนวนเดนไดรต์ (Dendrite) ของเซลล์สมองมากขึ้น ทำให้การเชื่อมโยงระหว่าง เซลล์สมองมาก
ขึ้น โดยเซลล์สมองเซลล์หนึ่งๆ จะเชื่อมโยงไปยังเซลล์สมองเซลล์อื่นๆ อีกสองหมื่นห้าพันเซลล์
เพื่อส่งข่าวสารกัน โดยกระแสประสาท จะเกิดปฏิกิริยาเรียกว่า synapse แล้วแต่ว่าจะเป็นด้านรับ-
ส่งสัมผัสต่างๆ เช่น ปฏิกิริยาการเคลื่อนไหว กล้ามเนื้อ ความรู้สึก ความจำ อารมณ์ทั้งหลาย ฯลฯ จึง
ผสมผสานกันขึ้นกลายเป็นการเรียนรู้ นำ ไปสู่การปรับตัว อย่างเฉลียวฉลาดของมนุษย์แต่ละคน
รอเจอร์ สเพอร์รีและรอยเบิร์ต ออร์นสไตน์ จากสถาบันเทคโนโลยีแห่งแคลิฟอร์เนียได้รับรางวัล
โนเบลในปี ค. ศ. 1972 จากการค้นพบว่าสมองของคนเราแบ่งออกเป็น 2 ซีก คือสมองซีกซ้าย
(Left Hemisphere) กับสมองซีกขวา (Right Hemisphere) และแต่ละซีกมีหน้าที่ที่แตกต่างกันดังนี้
สมองซีกซ้าย สมองซีกซ้ายจะควบคุมดูแลพฤติกรรมของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

1. การคิดในทางเดียว (คิดเรื่องใดเรื่องหนึ่ง)
2. การคิดวิเคราะห์ (แยกแยะ)
3. การใช้ตรรกศาสตร์และการใช้เหตุผลเชิงคณิตศาสตร์
4. การใช้ภาษา มีทั้งการอ่านและการเขียน

สรุปได้ว่า สมองซีกซ้ายจะควบคุมดูแลพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับการใช้เหตุผล
การคิดวิเคราะห์ ซึ่งเป็นลักษณะ การทำงานในสายของวิชาทางวิทยาศาสตร์ (Sciences) เป็นส่วนใหญ่
นอกจากนี้สมองซีกซ้ายยังเป็น ตัวควบคุม การกระทำ การฟัง การเห็น และการสัมผัสต่างๆ ของ
ร่างกายทางซีกขวา สมองซีกขวา สมองซีกขวาจะควบคุมดูแลพฤติกรรมของมนุษย์ในเรื่องต่างๆ
ต่อไปนี้

1. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)
2. การคิดแบบเส้นขนาน (คิดหลายเรื่อง แต่ละเรื่องจะไม่เกี่ยวข้องกัน)
3. การคิดตั้งแควะห์ (สร้างสิ่งใหม่)
4. การเห็นเชิงมิติ (กว้าง ยาว ลึก)
5. การเคลื่อนไหวของร่างกาย ความรัก ความเมตตา รวมถึงสัญชาตญาณและทาง
สังหรณ์ต่างๆ

สรุปได้ว่า สมองซิกขวาจะควบคุมดูแลพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์จริยธรรม อารมณ์ ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานในสายของวิชาการทางศิลปศาสตร์ (Arts) เป็นส่วนใหญ่ และยังเป็นตัวควบคุม การทำงานของร่างกายทางซิกซ่ายด้วย การศึกษาในโรงเรียนในระบบเดิมให้ความสำคัญกับการใช้สมองซิกซ่าย ส่งเสริมให้เด็กผู้เรียน ได้รับการฝึกฝน ความสามารถในการใช้เหตุผล การใช้ภาษาอย่างมาก อยากให้เด็กๆ มีอาชีพ เป็นแพทย์ เป็นนักวิทยาศาสตร์ ส่วนการส่งเสริมทางด้านความคิดสร้างสรรค์มีน้อย ดังเช่น “ว่านอนสอนง่าย” “เดินตามผู้ใหญ่หมาไม่กัด” ค่อมมาเห็นความสำคัญกับการใช้สมองซิกขวา เช่นการส่งเสริมการแสดง ออกแบบต่างๆ การส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กเรียนทางด้าน การออกแบบ การแสดง การประชาสัมพันธ์ จากการใช้สมองซิกซ่ายทั้ง 2 ซิกทำหน้าที่ต่างกัน เราจึงสามารถสรุปเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลซึ่ง ใช้สมองซิกซ่ายด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าอีกด้าน หนึ่งได้ ดังนี้ สำหรับคนที่ทำงานโดยใช้สมองซิกขวามากกว่าซิกซ่าย จะมีลักษณะเด่นที่แสดงออกคือ เป็นคนที่ทำอะไร ตามอารมณ์ตนเอง อาจมีอารมณ์อ่อนไหวได้ง่าย แต่จะเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ สูงเหมาะสำหรับการเป็น นักออกแบบ เป็นศิลปินสำหรับคนที่ทำงานโดยใช้สมองซิกซ่ายมากกว่าซิกขวา จะมีลักษณะเด่นที่แสดงออกมามีดังนี้คือ ทำงานอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นเป็นตอน เป็นเหตุเป็นผล ด้วยความคิดเชิงวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เหมาะสำหรับงานทางด้านวิทยาศาสตร์ การออกแบบระบบงานต่างๆ แต่อาจทำให้ไม่ได้คำนึง ถึงจิตใจของคนรอบข้างมากนัก

จากข้อสรุปดังกล่าว จะเห็นว่าถ้าเราใช้สมองซิกซ่ายด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าอีกด้านหนึ่ง อาจจะทำให้เกิดผลเสียได้ ดังนั้น เราทุกคนควรใช้สมองซิกซ่ายทั้งสองซิก เมื่อเจอปัญหา การหาทางแก้ปัญหามาใช้สมองซิกขวา ใช้จินตนาการ ในการหาหนทางแก้ปัญหามา โดยคิดถึงผลที่ได้โดยรวม ซึ่งคิดได้หลายวิธี แต่ในขณะที่เดียวกันเราก็ใช้สมองซิกซ่ายเพราะว่าเราจำเป็นต้องรู้ว่าอะไรคือความจริงเพื่อใช้ความสามารถในการวิเคราะห์และการจัดการเพื่อให้สามารถ ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการคิด

การคิดเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่สำคัญที่สุดที่จะมีผลและรากฐานของการเปลี่ยนแปลงในชีวิตแต่ละบุคคลในการดำเนินงานของสังคม ถ้าคนแต่ละคนคิดดี คิดถูกต้อง คิดเหมาะสมการดำเนินชีวิตของคนและความเป็นไปของสังคมก็จะดำเนินไปอย่างมีคุณค่าสูง การคิดจึงเป็นเรื่องสำคัญของมนุษย์การคิดเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิตในสังคมที่ซับซ้อน สังคมจะก้าวหน้าต่อไปได้ก็เมื่อบุคคลในสังคมมีความคิด รู้จักคิดป้องกันหรือคิดแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน และพัฒนาปรับปรุงภาวะต่างๆ ให้ดีขึ้น บุคคลที่เกี่ยวข้องกับเด็กจึงต้องช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดให้แก่เด็กอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เป็นคนที่มีความคิดกว้างไกล สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างราบรื่น คนต้องคิดเป็น คนที่ไม่ชอบคิดหรือคิดไม่เป็นย่อมตกเป็นเหยื่อของคนช่างคิด คนต้องอาศัยความคิดเป็นสิ่งนำไปสู่การดำเนินชีวิต การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผล การคิดเป็นกระบวนการทางจิตใจมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ แม้ว่าทุกคนจะมีความคิดแต่ก็มองไม่เห็น ได้โดยตรง ต้องอาศัยการสังเกตพฤติกรรม การแสดงออกและการกระทำ

กระบวนการของการคิด

การคิดเป็นกระบวนการของจิตใจหรือกระบวนการทางสมอง ซึ่งมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ การคิดไม่มีขอบเขตจำกัด กระบวนการคิดของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนที่เริ่มจากสิ่งเร้ามา กระตุ้นทำให้จิตใจใส่ใจกับสิ่งเร้าและสมองนำข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่มาประมวล เพื่อให้ได้ผลของการคิดออกมา เหตุของการคิด ต้นเหตุของการคิดคือสิ่งเร้าที่เป็นปัญหา หรือสิ่งเร้าที่เป็นความต้องการ หรือสิ่งเร้าที่ชวนสงสัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) สิ่งเร้าที่เป็นปัญหา เป็นสิ่งเร้าประเภทสถานการณ์ เหตุการณ์ หรือสถานะที่มากระทบแล้ว จำเป็นต้องคิด (Have to Think) เพื่อกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะทำให้ปัญหานั้นลดไปหรือหมดไป

2) สิ่งเร้าที่เป็นความต้องการ เป็นความต้องการสิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิมในแง่ต่างๆ เช่น ต้องการลดต้นทุนในการผลิตสินค้า ต้องการงานโดยใช้เวลาน้อยลง ต้องการความปลอดภัยมากขึ้น จึงต้องการการคิด (Want to Think) มาเพื่อทำให้ความต้องการหมดไป

3) สิ่งเร้าที่ชวนสงสัย เป็นสิ่งเร้าแปลกๆ ใหม่ๆ ที่มากระตุ้นให้สงสัย อยากรู้ ซึ่งในสภาพการณ์เดียวกัน สิ่งเร้าเดียวกัน บางคนอาจไม่สงสัยก็ไม่เกิดการคิด แต่บางคนก็สงสัยซึ่งอาจเกิดจากบุคลิกภาพประจำตัวที่เป็นคนช่างคิด ช่างสงสัย ทำให้ต้องการคำตอบเพื่อตอบข้อสงสัยนั้นๆ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ควรได้รับการฝึกฝนและพัฒนาต่อไป ผลของการคิด คือคำตอบหรือวิธีการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปแก้ปัญหาที่พบ หรือเพื่อให้ความต้องการ หรือความสงสัยลดลงหรือหมดไป ผลของการคิด ได้แก่

1) คำตอบของปัญหาที่พบ หรือคำตอบที่ตนเองต่อความต้องการของคน ซึ่งรวมไปถึงวิธีการในการแก้ปัญหา ขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้คำตอบนั้นๆ

2) แนวคิด ความรู้ ทางเลือก และสิ่งประดิษฐ์ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ๆ

ประเภทของการคิด

การคิดของคนเราย่อมแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นประจำวัน ตลอดจนสภาพแวดล้อม จึงจัดประเภทของความคิดไว้อย่างเป็นหมวดหมู่ ดังต่อไปนี้

1. แบ่งตามขอบเขตความคิด ซึ่งมี 2 แบบ คือ

1) การคิดในระบบปิด คือ การคิดที่มีขอบเขตจำกัด มีแนวความคิด ไม่เปลี่ยนแปลง

2) การคิดในระบบเปิด เป็นการคิดในขอบเขตของความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันตามสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์

2. แบ่งตามความแตกต่างของเพศ มี 2 แบบ คือ

1) การคิดแบบวิเคราะห์ (Analytical Style) เป็นการคิด โดยอาศัยสิ่งเร้าที่เป็นจริงเป็นเกณฑ์ การคิดแบบนี้เป็นการคิดของผู้มีอารมณ์มั่นคง มองสิ่งต่างๆ โดยไม่ถือเอาความคิดของคนเป็นใหญ่ เป็นการคิดซึ่งเป็นพื้นฐานของการคิดแบบวิทยาศาสตร์ เป็นลักษณะการคิดของผู้ชายเป็นส่วนใหญ่

2) การคิดแบบโยงความสัมพันธ์ (Relational Style) เป็นการคิดที่เกิดจากการมองหาความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าตั้งแต่ 2 ชนิดขึ้นไป โดยสัมพันธ์กันทางด้านหน้าที่ สถานที่หรือกาลเวลา เป็นการคิดที่สัมพันธ์กับอารมณ์ มักยึดตนเองเป็นใหญ่ เป็นความคิดของผู้หญิง

3. แบ่งตามความสนใจของนักจิตวิทยา มี 3 แบบ คือ

1) ความคิดรวบยอด (Concept) เป็นการคิด ได้จากการรับรู้โดยจัดเอาของอย่างเดียวกันไว้ด้วยกัน มีการเปรียบเทียบลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกัน

2) การคิดหาเหตุผล (Reasoning) การคิดหาเหตุผลแบบนี้เป็นการคิดทางวิทยาศาสตร์และจะต้องมีการทดสอบก่อน ดังนั้นการคิดหาเหตุผลจะต้องเริ่มต้นจากการตั้งสมมติฐานและการทดสอบสมมติฐานเสมอ

3) ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการคิดเพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาโดยอาศัยการหยั่งเห็นเป็นสำคัญหรือเป็นการค้นหาความสัมพันธ์ใหม่ๆ ระหว่างสิ่งต่างๆ ทำให้สามารถแก้ปัญหา คิดประดิษฐ์เครื่องมือหรือคิดหาวิธีการใหม่ๆ มาแก้ปัญหา

4. แบ่งตามลักษณะต่างๆ ไป มี 2 แบบ คือ

1) การคิดประเภทสัมพันธ์ (Associative Thinking) เป็นความคิดที่ไม่มีจุดมุ่งหมายแต่เกิดจากสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดสัญลักษณ์ในสมองแทนเหตุการณ์หรือวัตถุต่างๆ มี 5 ลักษณะ คือ

1.1 การสร้างวิมานในอากาศ (Day Dreaming) เป็นการคิดเพื่อฝันในขณะที่ยังตื่นอยู่ฝันโดยรู้ตัว เช่น ขณะที่กำลังนั่งเรียนอยู่ นักศึกษาอาจคิดฝันไปว่าตนเองกำลังเดินเล่นตามชายหาด

1.2 การฝัน (Night Dreaming) เป็นการฝันโดยไม่รู้ตัว มักเกิดในขณะหลับ เช่น ฝันถึงเรื่องราวต่างๆ ซึ่งบางเรื่องเกี่ยวข้องกับเรื่องที่พบในเวลากลางวัน บางเรื่องเป็นเรื่องที่ติดค้างอยู่ในใจ เมื่อตื่นขึ้นบางทีอาจจำความฝันได้หรือบางทีก็จำไม่ได้

1.3 การคิดเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัว (Autistic Thinking)

1.4 การคิดที่เป็นอิสระ (Free Association) เป็นการคิดที่ไม่มีจุดมุ่งหมาย เมื่อเกิดขึ้นแล้วจะทำให้คิดถึงเรื่องอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ การคิดประเภทนี้ ซิกมันด์ ฟรอยด์ นำมาใช้โดยให้คนไข้โรคประสาทได้ระบายความปรารถนาหรือปัญหา ซึ่งอยู่ในระดับจิตใต้สำนึก เพื่อจิตแพทย์จะได้ใช้เป็นข้อมูลสำหรับวิเคราะห์และหาทางแก้ไขปัญหาให้กับคนไข้ สำหรับวิธีการให้คนไข้คิดแบบอิสระนี้ จิตแพทย์จะให้คนไข้ได้ผ่อนคลายความตึงเครียดเสียก่อน โดยให้นอนพักผ่อนบนเก้าอี้นอนแล้วจึงให้พูดเล่าเรื่องและเหตุการณ์ต่างๆ ตลอดจนความฝันที่เกิดขึ้น จิตแพทย์จะพยายามค้นหาความปรารถนาหรือความต้องการ และปัญหาของคนไข้จากสิ่งที่เขาพูดให้ฟัง นั่นเอง

1.5 การคิดที่ถูกควบคุม (Controlled Thinking)

2) ความคิดโดยตรงที่ใช้ในการแก้ปัญหา (Directive Thinking) มี 2 แบบ คือ

2.1 การคิดเชิงวิจารณ์ (Critical Thinking) เป็นการคิดพิจารณาข้อเท็จจริงต่างๆ หรือสภาพการณ์ต่างๆ ว่าถูกหรือผิด ใช้เหตุผลประกอบ คือ มีการพิจารณาว่าอะไรเป็นเหตุ อะไรเป็นผล ซึ่งจำแนกเป็น 2 ประเภท คือ

• 2.1.1 Deductive Thinking เป็นการพิจารณาเหตุผลจากเรื่องทั่วไปนำไปสู่เรื่องเฉพาะและทำการสรุป

• 2.1.2 Inductive Thinking เป็นการพิจารณาจากเหตุผลย่อยๆ นำมาสรุปเป็นเรื่อง

2.2 การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นการศึกษาถึงสิ่งใหม่ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหาเล็กน้อยเพียงใด รวมทั้งความสามารถในการคิดและแสดงออก ของความคิดที่แปลกๆ ใหม่ๆ ก็ได้

สรุปประเภทของการคิดมี 2 ประเด็น คือ การคิดที่ดัดใช้เหตุผลในการ วิเคราะห์วิจารณ์ กับความคิดที่สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมา

การใช้กลยุทธ์ในปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาผู้มีชื่อเสียงโด่งดังจาก มหาวิทยาลัย Harvard ซึ่งเป็นผู้นำแนวคิดด้านสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ ได้ทำการวิจัยด้วยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ประสบความสำเร็จในงานสูงกับกลุ่มผู้ประสบความสำเร็จในงานปานกลาง ตลอดจนการพัฒนาเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือ Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อแสวงหาข้อมูลที่บ่งชี้ถึงความแตกต่างเชิงพฤติกรรม ระหว่างคนทั้งสองกลุ่ม เพื่อใช้ในการค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี สามารถสังเกตและพัฒนาได้โดยง่าย แต่ไม่สามารถสร้างความโดดเด่นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานใน ลักษณะเดียวกัน และ 2) สมรรถนะที่สร้างความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ซึ่ง มองเห็นได้ยาก และพัฒนาได้ยาก ประกอบด้วยแรงจูงใจ อุปลักษณ์ ภาพลักษณ์ภายใน ค่านิยม แรง ขยับ และทัศนคติที่มีต่อบทบาทของคนทางสังคม ส่วนนี้เป็นส่วนที่ไม่สามารถมองเห็น หรือบอกได้ โดยง่าย ยากต่อการวัด การพัฒนา แต่เป็นสิ่งที่สร้างความโดดเด่นและความแตกต่างของระดับผล การปฏิบัติงาน

ผลจากการที่ได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เห็นชอบกับการ ปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงได้ปรับปรุงระบบบำนาญตำแหน่งและ ค่าตอบแทนให้เป็นระบบที่มีการนำเอาสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการและการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลเข้ามาใช้ และในปัจจุบันจึงได้ริเริ่มนำเอาระบบบำนาญตำแหน่งและ ค่าตอบแทนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551กับการใช้สมรรถนะเพื่อการ บริหารทรัพยากรบุคคล

ความสามารถขององค์กร (Organization Competency) คือ ความสามารถที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อผลักดันให้องค์กร บรรลุตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

ความสามารถหลักของพนักงาน Core Competency คือ ความสามารถที่พนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน

ดังนั้น สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับข้าราชการไทยก็คือสมรรถนะที่ข้าราชการพลเรือนไทยทุกคนพึงมี ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)
2. การบริการที่ดี (Service Mind-SERV)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)
4. จริยธรรม (Integrity-ING)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) คือสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับแต่ละกลุ่มงานที่ส่งผลกระทบต่อระดับผลการปฏิบัติงานใน ภาระหน้าที่ของกลุ่มงานนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงสุดตามภารกิจของกลุ่มงาน

เอกสารคู่มือสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงาน ก.พ. หน้า 3) ระบุไว้ว่า “กลุ่มงาน” ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่จะมีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทย ซึ่งมี 18 กลุ่มงานด้วยกัน คือ

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

14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural land Artistic Vocational Skill Services)

15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

17. กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 16 สมรรถนะ (จากสมรรถนะทั้งหมด 25 กำหนดให้เป็น สมรรถนะหลัก 5 และสมรรถนะสำหรับผู้บริหาร 4 จึงเหลือ 16 สมรรถนะ) ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing-DEV)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX)
13. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (Communication & Influencing-CI)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership-LEAD)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)
16. การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)

ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะกลุ่มงาน นั้น ทาง สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับ โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่างๆ ให้เป็นเกณฑ์เดียวกัน เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือ K1 (ระบบจำแนกตำแหน่งใหม่) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ ส่งผลให้ข้าราชการจะต้องพัฒนาพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่างๆ ตามระดับที่กำหนด

การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกันโดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

1.1 สมาชิกทุกคนต้องรู้และเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน และมีความสำนึกผูกพันที่จะร่วมปฏิบัติการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้นอย่างจริงจัง

1.2 สมาชิกของทีมรู้ถึงความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมของตนเองและของเพื่อนร่วมทีมของคนเป็นอย่างดี

1.3 สมาชิกในทีมรู้กระจ่างถึงบทบาทของตนในการทำงานร่วมทีมและแสดงบทบาทของตนได้อย่างเหมาะสม

1.4 มีกฎ ระเบียบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อควบคุมและคุ้มครองให้สมาชิกได้ปฏิบัติร่วมกัน ได้อย่างมีผลดี ปลอดภัย และราบรื่น

1.5 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในระหว่างสมาชิก

1.6 มีมาตรการที่มีประสิทธิภาพเพื่อขจัดปัญหาขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น

1.7 มีวิธีการที่สมาชิกร่วมปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

1.8 มีวิธีการที่ปฏิบัติเป็นประจำสม่ำเสมอในการสร้างความรู้สึกในระหว่างสมาชิกให้มีสำนึกในความเป็นกลุ่มหรือพวกเดียวกัน

1.9 มีวิธีการทำงานที่ดี

1.10 มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการร่วมทำงานอยู่เสมอ

2. หลักปฏิบัติในการทำงานเป็นทีม

2.1 มีอุดมการณ์ที่แน่นอน และสมาชิกทุกคนยอมรับ

2.2 ยึดมั่นในความถูกต้อง

2.3 ใช้หลักการประนีประนอม

2.4 ถือหลักการให้อภัยระหว่างกันเสมอ

2.5 มีสำนึกในเรื่องสัดส่วนการปฏิบัติงาน ไม่เอาเปรียบกัน

2.6 ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน

2.7 เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของเพื่อนสมาชิก

2.8 ถือหลักการไม่มุ่งเอาคนคนเดียว แต่ต้องดีร่วมกันทั้งทีม

2.9 รู้จักมองปัญหาให้เป็นเรื่องธรรมดา

2.10 เปิดใจกว้างระหว่างกัน

2.11 รู้จักแบ่งงาน และประสานงาน

2.12 มีความเป็นอิสระในการทำงานพอสมควร

2.13 ถือการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดเสมอ

2.14 ขอมรับผิดเมื่อทำผิด

2.15 เมื่อมีความขัดแย้งต้องถือหลักการปรับมุมมองที่อาจแตกต่างกัน ให้มองในมุมมองเดียวกันได้

3. การสร้างทีมงาน

ผู้นำและนักบริหารสามารถสร้างทีมงานได้เป็นอย่างดี ถ้าใช้เทคนิคในการสร้างคน ด้วยการสร้างความมุ่งหมายที่จะให้บรรลุเป้าหมายของงาน โดยมีความมุ่งมั่นอยู่ที่ประโยชน์ของงานและประโยชน์ของตนเองประกอบกัน แล้วสร้างมนุษยสัมพันธ์ในระหว่างบุคลากรที่ร่วมเป็นทีมงาน ให้มีสำนึกที่จะร่วมกันสร้างผลงานให้สำเร็จเป็นหนึ่งเดียว ข โดยจะต้องปฏิบัติดังนี้

3.1 ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองก่อน แล้วปรับตนเองให้เหมาะสมแก่การที่จะเป็นหัวหน้างาน

- การในหน้าที่ของคนมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรอื่น ๆ อย่างไร
- การปฏิบัติงานในหน้าที่ของคนมีพลังอำนาจที่จะควบคุมและคุ้มครอง

ผู้ร่วมงานอื่นได้อย่างไร

- บุคลิกภาพของคนมีจุดเด่นอะไรที่จะนำมาใช้ในทางปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่องานและต่อผู้ร่วมทีมงานได้บ้าง และจะใช้ได้อย่างไร

- จุดอ่อนของคนเองมีอย่างไรบ้าง และจะปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนของคนเองสำหรับการร่วมกันทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

3.2 รู้จักและเข้าใจสมาชิกทุกคนที่ร่วมทีมงาน

- ความใฝ่ฝันและเป้าหมาย รวมทั้งค่านิยมของแต่ละสมาชิกแต่ละคนที่ร่วมทีมงาน
- วิธีการจูงใจที่จะนำมาใช้ได้ผลต่อสมาชิกแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน
- สำนึกในตนเองของสมาชิกแต่ละคนต่องานที่จะเข้าร่วมปฏิบัติเป็นอย่างไร
- ประสบการณ์ในอดีตของแต่ละคน
- สมาชิกมองหัวหน้าทีมของคนด้วยทัศนคติอย่างไร

3.3 การประสานความเข้าใจในการทำงานในประเด็นต่อไปนี้

- ทบทวนและคอกย้ำความสามารถและประสบการณ์ของทีมที่เคยประสบ
ความสำเร็จมาแล้ว เพื่อสร้างเสริมสำนึกแห่งความภาคภูมิใจ

- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมงาน
- การเคารพและให้ความสำคัญต่อกันระหว่างเพื่อนสมาชิกผู้ร่วมทีม
- ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีม
- ความสามัคคีในทีม
- กำลังขวัญของทีม
- การยอมรับบทบาทของหัวหน้าทีม

3.4 ถูกโดยายในการสร้างเสริมสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

- สร้างเสริมความไว้นือเชื่อใจในระหว่างสมาชิกผู้ร่วมทีม
- สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนกันและกัน
- สร้างเสริมระบบและวิธีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน
- กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันของทีม
- แสวงหาวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในแนวทางประนี

ประนอม

- ส่งเสริมให้สมาชิกของทีมระดมพลังความสามารถของตนมาใช้ประโยชน์
เพื่อสร้างผลงานของทีมให้ดียิ่งขึ้น

- มีวิธีการในการควบคุมและคุ้มครองที่ดี
- สร้างเสริมสิ่งแวดล้อมในองค์กรที่มีลักษณะสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

4. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

- 4.1 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน
- 4.2 รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง
- 4.3 กำหนดนโยบาย
- 4.4 กำหนดลักษณะงาน และแบ่งสรรสัดส่วนงานและทรัพยากรที่จะต้องใช้
- 4.5 วางแผนงาน กำหนดกรอบขอบเขตของงาน รวมทั้งเงื่อนไขเวลา
- 4.6 มอบหมายงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม
- 4.7 ติดตามสำรวจการปฏิบัติงาน ในบางส่วนก็ควรได้รับการตรวจสอบในรายละเอียด

4.8 ทบทวนผลการดำเนินงาน เมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องทบทวน เพื่อปรับแผนงานตามสมควร

4.9 ประเมินผลงานเมื่อเสร็จ แล้วแจ้งให้สมาชิกร่วมทีมทราบ เพื่อความภาคภูมิใจ และถ้ามีสิ่งใดที่สมควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไปได้ก็จะตั้งเป็นข้อสังเกตไว้

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

ปัจจุบันการทำธุรกิจเป็นเกมการแข่งขันที่มีความซับซ้อน และทวีความรุนแรงมากขึ้นทุกขณะ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ให้ได้อย่างเหมาะสมและทันที่

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือที่นิยมเรียกกันว่า OD เป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและแก้ไขปัญหา ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

องค์ประกอบหลักของการพัฒนาองค์กร (Organization Development)

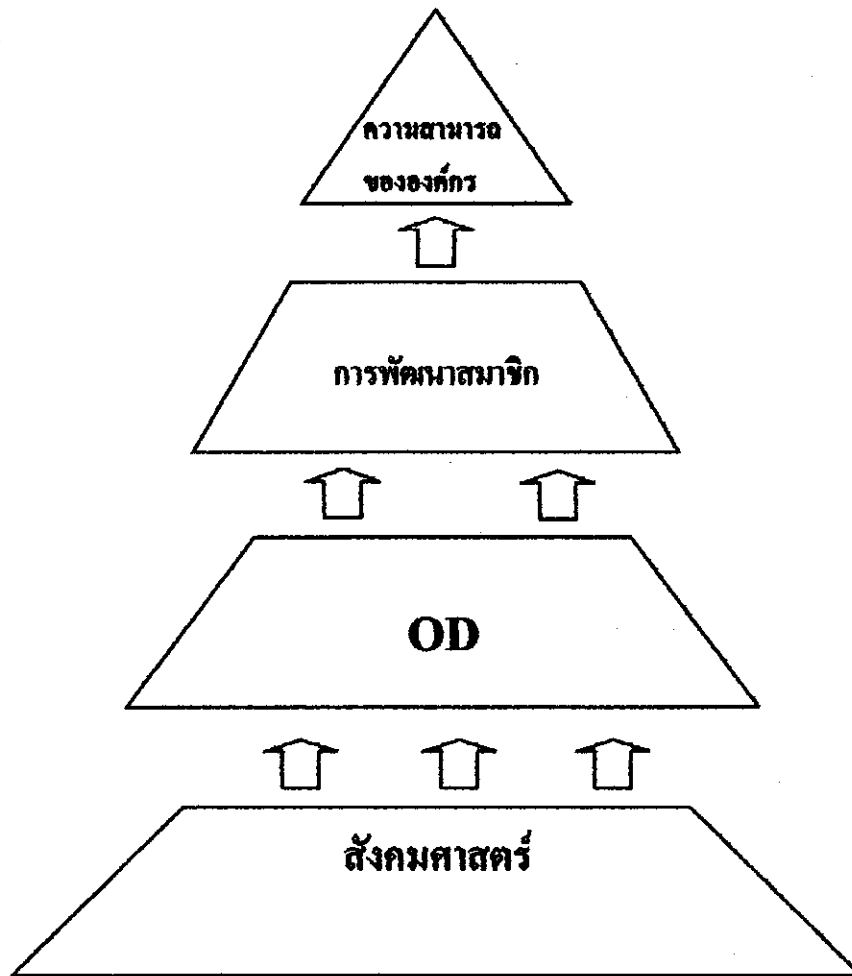
1. มีพื้นฐานทางด้านสังคมศาสตร์

แม้ว่าปัจจุบันเทคนิคการพัฒนาองค์กร ได้ขยายตัวและบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารอื่นๆ เช่น การบัญชีและการเงิน การปรับปรุงเทคโนโลยีสำนักงานและการดำเนินการ เป็นต้น แต่ไม่ว่าเราจะพัฒนาองค์กรไปในรูปแบบใดเราก็ต้องประยุกต์โดยการนำความเข้าใจและหลักทางสังคมศาสตร์และมนุษยสัมพันธ์มาประยุกต์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทิศทางที่ต้องการ

1.1 ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิกขององค์กร โดยหลักการเชื่อว่ามนุษย์ทุกคน มีความสามารถและต้องการจะมีสภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดโครงสร้างองค์กร ระบบงานและบรรยากาศที่สร้างความพอใจในการทำงาน และพร้อมเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 เพิ่มความสามารถในการทำงานขององค์กรการพัฒนาองค์กร จะศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาเพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาในระดับต่างๆ ขององค์กร ตั้งแต่ระดับบุคคล หน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2.1 แบบการจำลององค์ประกอบการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (OD) จะแตกต่างจากหลาย ทฤษฎีที่เคยศึกษา เพราะว่า OD จะเป็นทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติ ซึ่งจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบขององค์กรอย่างมีแบบแผนเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหามีการพัฒนาการอย่างเหมาะสม โดยที่การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร

สาเหตุที่องค์กรต่างๆ ต้องทำการพัฒนา

1. ความซับซ้อนและความหลากหลายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าในสังคมปัจจุบัน ทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวจนมีโครงสร้างที่ซับซ้อน และมีรูปแบบที่หลากหลายขึ้น ซึ่งเราจะเห็นรูปแบบการปรับตัวในระดับต่างๆ เช่น การรื้อปรับระบบ (Reengineering) การแตกออกเป็นหน่วยธุรกิจย่อย (Business Unit) การลดระดับการบังคับบัญชา (Delayering) หรือการลดขนาดองค์กร (Downsizing) เป็นต้น ทำให้มีการปรับเปลี่ยนระบบและวิธีการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ปฏิบัติทั้งในเชิงกายภาพและจิตใจ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องตัดสินใจเปลี่ยน โครงสร้างขององค์กร แต่จะต้องสามารถวางแผนและทำการพัฒนาองค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่ทั้งบุคคลและองค์กร

2. พลวัตของสภาพแวดล้อมการขยายตัวและเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี และโลกาภิวัตน์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งขัน ต่างก็มีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่ของทั้งองค์กรและบุคลากร ประกอบกับแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระดับมหภาคของประเทศ ที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของประชากร ได้สร้างแรงผลักดันให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวและดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแรงงานเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

3. ความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อปัญหาขององค์กรต้องมีความยืดหยุ่นต่อแรงกดดันและสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อม อาจสร้างโอกาสหรืออุปสรรคให้แก่องค์กรได้ โดยโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นอาจจะมีรูปแบบที่แตกต่างจากอดีต ทำให้องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างเป็นระบบและตรงประเด็น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความพร้อมขององค์กร ในการรับรู้และตระหนักถึงปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุ และการแก้ไขที่ถูกต้องผ่านทางทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง กลุ่ม องค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างดี

4. แรงผลักดันของเทคโนโลยีปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานของธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีของตนเอง เพื่อให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทัดเทียมหรือเหนือกว่าองค์กรอื่นๆ มิเช่นนั้นก็จะถูกคู่แข่งแซงหน้า และอาจจะต้องออกจากการแข่งขันไปในที่สุด ซึ่งเราสมควรให้ความสนใจกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ได้แก่ คอมพิวเตอร์ ชุดคำสั่ง อุปกรณ์สื่อสาร และระบบ Internet จะเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างประสิทธิภาพ และความคล่องตัวให้แก่องค์กร ผ่านระบบการจัดการข้อมูลที่เหมาะสม ที่ช่วยให้การตัดสินใจแก้ไขปัญหา มีความถูกต้องและเหมาะสมกับข้อจำกัดของสถานการณ์

4.2 เทคโนโลยีการผลิตและการปฏิบัติงาน (Production/Operations Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การผลิตมีประสิทธิภาพและผลผลิตสูงขึ้น ตลอดจนช่วยในการปฏิบัติงานของบุคคลให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการดำเนินงานของธุรกิจ

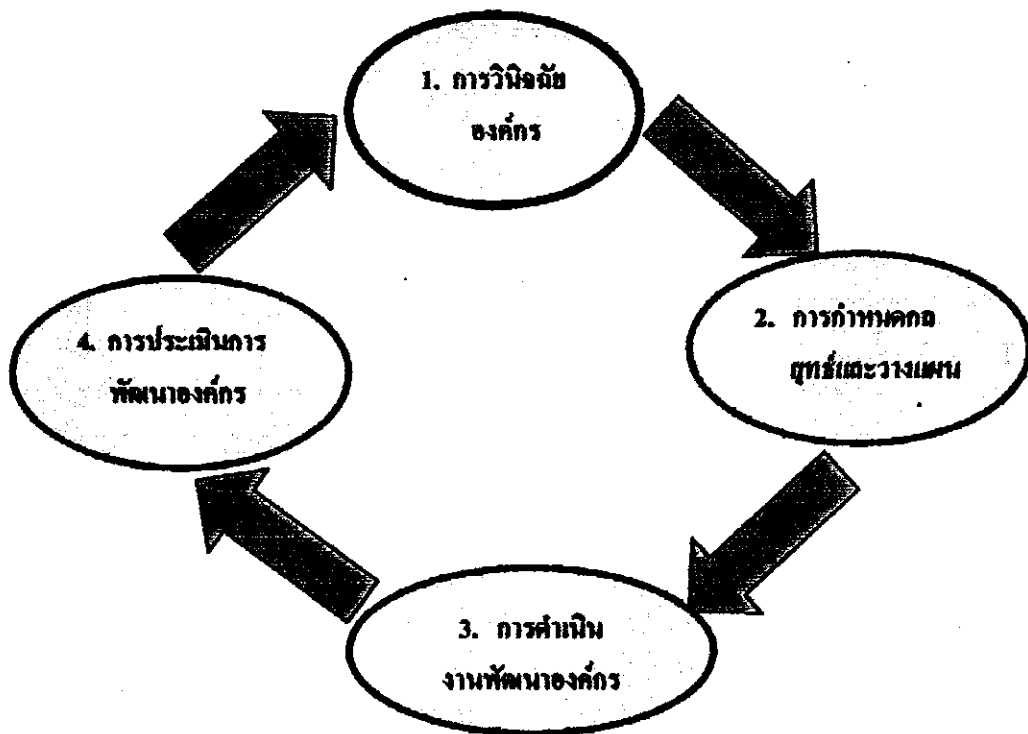
4.3 เทคโนโลยีการบริหารงาน (Management Technology) เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ช่วยให้การทำงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุม เช่น Benchmarking การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management : TQM) หรือ การรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้ง โครงสร้างและ การทำงานขององค์กรให้ก้าวหน้าและทันสมัย ซึ่งจะช่วยสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

เราจะเห็นว่า พัฒนาการและการใช้งานเทคโนโลยีทั้งสามด้านอย่างเหมาะสม จะมีอิทธิพล และช่วยเร่งการพัฒนาผลิตภาพ (Productivity) รวมขององค์กร ดังนั้น การที่เราจะสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้อง และลงตัวจะต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ในงานที่คนทำ แต่จะต้องสามารถใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยสามารถ ประสานประโยชน์และสร้างสมดุลระหว่างงานและระบบให้ได้อย่างเต็มที่

5. การคืนตัวด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมนอกจากแรงผลักดัน ของกระแสการดำเนินงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอก ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ยังจะต้องคืนตัวและให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบต่อ สังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้าและพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญอันดับหนึ่ง ขององค์กร ที่สมควรได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีมนุษยธรรม เพื่อให้เขามีความพอใจ และเต็มใจปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถและเสียสละให้แก่องค์กร โดยพร้อมจะปฏิบัติงานอื่นที่อยู่นอกเหนือขอบเขตการทำงานของคน เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้ อย่างมั่นคงเราจะเห็นได้ชัดว่า พลวัต ความซับซ้อน และความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยแวดล้อมและ แรงผลักดันภายในองค์กร นับเป็นสาเหตุของปัญหาและ โอกาสในการอยู่รอดและเจริญเติบโตของ องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกล้าตัดสินใจอย่างกล้าหาญ และเด็ดขาดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ก่อนที่เหตุการณ์เล็กๆ จะลุกลามเป็นปัญหาร้ายแรงต่อไป

กระบวนการพัฒนาองค์กร

ปัจจุบันการพัฒนาองค์กร(OD) ได้รับการยอมรับในความสำคัญและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆมากขึ้นทั้งที่นำไปประยุกต์โดยตรงหรือใช้งานในรูปแบบอื่นๆ ทำให้มีการพัฒนาองค์กรในมิติต่างๆให้ก้าวหน้าขึ้น อย่างไรก็ตาม การทำ OD ก็ไม่ได้หมายความว่าจะสามารถนำมาใช้แก้ปัญหาทุกอย่างของธุรกิจและพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าได้ทุกกรณี ทำให้นักบริหารที่ไม่เข้าใจหลักการของ OD เกิดความคาดหวังที่เกินจริง (Over Expectation) และเมื่อ OD ไม่สามารถช่วยให้องค์กรของตนแก้ไขปัญหาได้ทั้งหมด ก็โทษว่า OD ไร้ประสิทธิภาพและหันไปใช้เทคนิคอื่นแทน ดังนั้น ก่อนที่เราจะศึกษารายละเอียดของการพัฒนาองค์กร เราควรทำความเข้าใจหลักการของ OD เพื่อที่จะสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้ไปใช้งานจริง โดยเริ่มต้นจากกระบวนการพัฒนาองค์กร (OD Process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การวินิจฉัยองค์กร (Organization Diagnosis)

หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์กรประสบอยู่หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์กร เขาก็จะแต่งตั้งผู้ที่มีอำนาจพัฒนาองค์กร (OD Team) ให้ทำการศึกษา ทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์กร ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์และวางแผนพัฒนาองค์กร (Establish OD Strategy and Implementation Plan)

ทีมงานพัฒนาองค์กรนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์กร มากำหนดแผนพัฒนาองค์กร เลือกเทคโนโลยีและระดับในการพัฒนาองค์กรและวางแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาภาพรวมขององค์กร เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร และสร้างผลงานที่สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ไปประยุกต์ (OD Intervention) หรือการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร

จัดเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร โดยมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำแผนการพัฒนาองค์กร ที่มีการวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม กำหนดตารางเวลา และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ตลอดจนมีการเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหายุ่งยากอยู่ตลอดเวลา โดยไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการพัฒนาองค์กร (OD Evaluation)

เป็นขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่ช่วยในการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาองค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนจะต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ขณะเดียวกันก็จะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมงานพัฒนาองค์กรที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อปรับปรุงตนเองให้สามารถทำการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นในอนาคต

จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้และความเข้าใจในกรอบความคิด และหลักการของ OD ย่อมจะช่วยให้ผู้บริหาร และพนักงานสามารถปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเข้าใจ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีการพัฒนาการก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง

การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention)

ไม่ว่าการพัฒนาองค์กรจะเป็นรูปแบบใด ต่างก็มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ มุ่งที่จะแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการลดข้อบกพร่อง และการเพิ่มศักยภาพขององค์กรผ่านทางพนักงานและระบบงาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์และระบบงาน เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการขององค์กร

ขั้นตอนที่สำคัญของการดำเนินงาน โครงการพัฒนาองค์กร คือ การกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดขององค์กร และกำหนดบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างที่ปรึกษากับสมาชิกในองค์กร จากนั้นที่ปรึกษาภายในหรือภายนอกองค์กรจะเริ่มทำการแทรกแซงระบบขององค์กร โดยเข้าไปปฏิบัติงานระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกขององค์กรและใช้กิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วมและการสังเกตกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายที่ต้องการแต่หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร มิได้อยู่ที่การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีเหตุผลแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น การนำกลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติหรือที่เรียกว่า การแทรกแซงเพื่อการพัฒนาองค์กร (OD Intervention) จะมีความสำคัญและเป็นเครื่องกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำและตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการสร้างผลงานให้เป็นรูปธรรม มิเช่นนั้น ถึงแม้ว่าเขาจะมีความคิดและแผนการที่ดีเลิศอย่างไร ก็อาจจะไม่มีประโยชน์อะไรต่ออนาคตขององค์กร ถ้าไม่สามารถนำความคิดมาสร้างสรรค์และใช้ให้ได้ผลตามที่ต้องการได้จริง อย่งไรก็ดี ที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กรควรทำการประเมินการยอมรับของสมาชิก และผู้เกี่ยวข้องที่มีต่อโครงการพัฒนาองค์กรก่อนการนำกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ไปปฏิบัติเพื่อว่าที่ปรึกษาจะทำการสื่อสาร ขู่ใจ หรือกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยที่ปรึกษาจะต้องหาคำตอบจากคำถามสำคัญ 4 ข้อ คือ

1. วัตถุประสงค์ในการทำการพัฒนาองค์กรเหมาะสมหรือไม่
2. วัฒนธรรมองค์กรมีความพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่
3. คนที่มีบทบาทสำคัญในความสำเร็จหรือล้มเหลวของ โครงการพัฒนาองค์กรมีส่วนร่วมในโครงการหรือไม่ และในระดับความสำคัญอย่างไร
4. คนในองค์กร มีการตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการพัฒนาองค์กรหรือไม่

แนวทางในการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเราอาจจะสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่หวังผลอย่างฉับพลันทันที ซึ่งผู้บริหารมักจะใช้อำนาจและสั่งให้พนักงานปฏิบัติตามที่ตนต้องการ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกหรือความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง และมักจะเป็นการกระทำตามความต้องการของฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว เช่น การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร เป็นต้น การปฏิวัติอาจจะมีผู้ต่อต้านมาก เพราะผลจากการเปลี่ยนแปลงอาจจะสร้างความไม่พอใจ และความรู้สึกขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มต่าง ได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ความขัดแย้ง และไม่ให้ความร่วมมือในอนาคต

2. การเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างช้าๆ ที่เรียกได้ว่าเกือบจะอยู่ตรงกันข้ามกับวิธีการปฏิวัติ โดยปกติการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการในองค์กรจะไม่ก่อให้เกิดความตื่นเต้นหรือประหลาดใจมากนักในหมู่สมาชิก เพราะการเปลี่ยนแปลงจะค่อยๆ เกิดขึ้น ทำให้ผู้คนปรับตัวตามโดยไม่รู้ตัวว่ามีการเปลี่ยนแปลง นานๆ ครั้งจึงจะปรากฏว่าไปกระทบกระเทือนต่อผู้เกี่ยวข้องสักครั้ง

3. การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผน (Planned Change)

เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทำอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นค่อน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วมกับฝ่ายบริหารในการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงแบบวางแผนอาจจะได้รับการต่อต้านจากบุคคลทั่วไปเหมือนกัน แต่น้อยกว่าวิธีการปฏิวัติ เนื่องจากทุกฝ่ายที่ได้รับผลกระทบจะมีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ประการสำคัญการวางแผนเปลี่ยนแปลงจะต้องมีผู้นำที่เข้าใจอนาคต มีวิสัยทัศน์ และคิดอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถประสานงานและสื่อความเข้าใจกับสมาชิกได้ทุกคน มิเช่นนั้นอาจเสียเวลา และทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรในรูปแบบต่างๆ จะขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารขององค์กรนั้นต้องการจะนำรูปแบบใดมาใช้ ซึ่งเขาจะต้องคัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยเลือกใช้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดการตอบสนองที่ดีจากสมาชิก หรืออาจ

ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจ และแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารและตัวแทนการเปลี่ยนแปลง จะต้องทำการศึกษาถึงผลกระทบที่สะท้อนกลับมามากมายรอบคอบ และหาแนวทางและวิธีแก้ไข เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จได้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะและค่านิยมที่สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์สมรรถนะและค่านิยมที่สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและค่านิยมที่สมรรถนะด้านการศึกษาของส่วนของวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะและค่านิยมที่สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบสอนอบรม (2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา (3) สมรรถนะด้านสติปัญญา (4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู (5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู และ (6) สมรรถนะด้านอื่นๆ

สุคนธ์ อุ่มสุข (2546) ศึกษาเรื่อง การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรในโรงงานผลิตอุปกรณ์ข้อต่อ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรรายละเอียดของปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาในกระบวนการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับนำไปพัฒนาใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา และพัฒนาองค์กรตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ บัญชีรายชื่อหัวข้อสมรรถนะประเภทต่างๆ และตารางสรุประบบสมรรถนะขององค์กร สำหรับกระบวนการประเมินสมรรถนะซึ่งสามารถนำผลที่ได้รับไปใช้วางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการผลงาน สมรรถนะมาตรฐานสำหรับการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่งงาน ได้รูปแบบการดำเนินการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรสำหรับเป็นแนวทางในการจัดสร้างระบบการวัดสมรรถนะขององค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ รวมถึงรูปแบบตัวอย่างและอุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหาในขั้นตอนการดำเนินการ

เกษร เกิดหล้า (2547) ศึกษาเรื่อง ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน เพื่อรองรับการปฏิรูประบบราชการตามนโยบายการพัฒนาและบริหารกำลังคน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมด้านสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเปรียบเทียบ ความพร้อมด้านสมรรถนะของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน และเพื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน ของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการกรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงานส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ข้าราชการกรม สวัสดิการและคุ้มครองแรงงานส่วนใหญ่มีความพร้อมด้านสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ข้าราชการที่มี อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันจะมีความพร้อมสมรรถนะในการ ทำงานแตกต่างกัน ข้าราชการส่วนใหญ่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องความปลอดภัยใน การทำงาน เรื่องกฎหมายแรงงาน และการใช้กฎหมายแรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเรื่องความรู้ เบื้องต้นด้านคอมพิวเตอร์และการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน

สุจินดา ยิ่งรักศักดิ์ศรี (2547) ศึกษาเรื่องสมรรถนะการพยาบาลในการพยาบาลผู้ป่วย สูญเสียอวัยวะแขนขาที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์: กรณีศึกษาในหอผู้ป่วยที่ดูแลผู้ป่วยที่สูญเสีย อวัยวะแขน ขา ในแผนกศัลยกรรม โดยการฝึกรอบรม ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถในการประเมินและให้การดูแลผู้ป่วยสูญเสียอวัยวะแขน ขา ที่มี ภาวะวิกฤตทางอารมณ์ได้

ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดคัวแบบสมรรถนะของพยาบาลประจำการ ศึกษา เปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยในของ โรงพยาบาล ขอนแก่น และการหาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ผล การศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะของพยาบาลประจำการในภาพรวมด้านจริยธรรมจรรยาบรรณ วิชาชีพด้านการวินิจฉัยและการเฝ้าระวัง ด้านการพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและการเป็นผู้แทน ผู้ป่วยอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านที่มีระดับสมรรถนะต่ำสุด ได้แก่ ด้านนวัตกรรมและการวิจัยทางการ พยาบาล ส่วนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของพยาบาลประจำการให้สูงขึ้น ได้แก่ การพัฒนา ด้านความรู้ ความสามารถ ประกอบด้วย การฝึกรอบรม การประชุม การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาอูงาน และกิจกรรมพัฒนาทางการพยาบาล การพัฒนาด้านทักษะและประสบการณ์ ประกอบด้วย การสอน การสาธิต การฝึกปฏิบัติมีระบบที่เลี้ยง และปัจจัยอื่นที่ส่งเสริมทำให้เกิดการพัฒนาประกอบด้วย การกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ การมอบหมายงาน มีการเสริมพลังอำนาจ การสร้างแรงจูงใจและมี ระบบการประเมินที่อิงสมรรถนะเพื่อวัดผลสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

ณัฐสุริย์ หวังสถิตย์วงษ์ (2547) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงาน คณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในทศนะของคณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดี โดยครอบคลุมความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านงานสารบรรณ ด้านงานบริหารบุคคล ด้านงานคลัง ด้านงานพัสดุ ด้านงานบริการการศึกษา ด้านงานนโยบายและแผน และด้านงานบริการวิชาการและวิจัย และคุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ และด้านการควบคุมอารมณ์ ผลการศึกษาพบว่า คณบดีและหัวหน้าสำนักงานคณบดีต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมและทุกด้าน ย่อมอยู่ในเกณฑ์มากโดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด

อมรรักษ์ ทิพย์เลิศ (2547) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลกับการระดมพลังการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงสมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคล ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของสื่อบุคคลและผลที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การสื่อสารของสื่อบุคคลเพื่อการระดมพลังการพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ประธานชุมชนเป็นสื่อบุคคลที่เหมาะสม ซึ่งมีคุณสมบัติในเรื่องความเสียสละ มีความสามารถในการประสานงาน มีสมรรถนะในด้านการสื่อสาร โดยใช้ความรู้และทักษะในการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสม มีกลยุทธ์ทางการสื่อสารประกอบด้วย (1) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ (2) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารทั่วไปเพื่อทราบ (3) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อระดมคนเข้าร่วมประชุม (4) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อบริหารจัดการความขัดแย้ง (5) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของชุมชน (6) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสอนหรือฝึกฝนชาวบ้านในเรื่องต่างๆ (7) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อแสดงภาพลักษณ์ที่ดีของชุมชน (8) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้คำปรึกษา (9) กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อสร้างความศรัทธา ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของประธานชุมชน ประกอบด้วย (1) การมีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ (2) มีจิตสำนึก (3) การทำงานที่ดี โปร่งใส มองเห็นเป็นรูปธรรม (4) มีความสามารถในการสื่อสาร (5) ผลประโยชน์ตอบแทนด้านจิตใจ ส่วนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ได้แก่ (1) การไม่มีค่าตอบแทน (2) ไม่เป็นที่ยอมรับ (3) ขาดความพร้อมและการสนับสนุนจากครอบครัว (4) ประชาชนไม่เข้าใจระบบการทำงาน (5) ความไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของประธานชุมชน

คาราพร รักหน้าที (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพและอำนาจการดำเนินงานของปัจจัยด้านแรงจูงใจต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะของกลุ่มตัวอย่างพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร การปกครองและการนิเทศ สภาพการทำงานและสวัสดิการ

ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานและความต้องการในการพัฒนาวิชาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคาย ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สมรรถนะด้านจริยธรรม ด้านการปฏิบัติงาน และด้านความรู้ ตามลำดับ ส่วนความต้องการในการพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะในด้านหลักการบริหาร หลักคุณธรรมของผู้บริหาร และการเป็นผู้นำ หรือมีความรู้ทางวิชาการของผู้บริหาร สำหรับความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะด้านวิธีการ รูปแบบที่จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนจังหวัดหนองคายต้องการพัฒนาโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงาน

ตุศารักษ์ ประสาน (2548) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพของพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และศึกษาคำแปรที่อธิบายลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของพยาบาลวิชาชีพมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การส่งเสริมสุขภาพของบุคคล ครอบครัว ชุมชน (2) การพยาบาลฉุกเฉิน (3) หัตถการพยาบาล สุติน์ริเวชกรรม (4) การพยาบาลศัลยกรรม (5) การให้วัคซีนและการวางแผนครอบครัว (6) การป้องกันและควบคุมการติดเชื้อในโรงพยาบาล (7) การประเมินสภาพร่างกายและการคัดกรองผู้ป่วย (8) การพิทักษ์สิทธิของผู้ใช้บริการและครอบครัว (9) การเจาะโลหิตและการให้สารน้ำ (10) การมีส่วนร่วมการป้องกันโรคในชุมชน

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

กชกร อินทร์สุคนธ์ (2548) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้าโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ 3 ด้าน คือ สมรรถนะด้านความรู้ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านเจตคติ การเปรียบเทียบสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ตามภูมิภาคที่แตกต่างกันทางด้านอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสาขาอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์มีสมรรถนะในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ได้แก่ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้ โดยหัวหน้างานที่มีระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ตำแหน่งงาน การฝึกอบรมเพิ่มเติมตามสาขาอาชีพต่างกัน จะมีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวมต่างกัน

วัชรภรณ์ แสงคำ (2549) ศึกษาเรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพส่วนใหญ่มีแรงขับเคลื่อนด้วยความมุ่งมั่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความฉลาดทางเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการสร้างควมไว้วางใจ/กรเพิ่มความสามารถให้ผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำ ด้านความคิดรวบยอดอยู่ในระดับต่ำ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง ผลของการศึกษาจะใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับผู้บริหารทางการพยาบาลในการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพทางการพยาบาลรวมทั้งพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามขั้นตอนดังนี้คือ

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

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 19,503 ราย (ฐานข้อมูลอัตราค่าถึงพลกรมสรรพากร, 2553)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 19,503 ราย (ฐานข้อมูลอัตราค่าถึงพลกรมสรรพากร, 2553) ซึ่งสามารถระบุจำนวนประชากรได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดใช้สูตรการคำนวณหากกลุ่มตัวอย่างจะได้จำนวนตัวอย่าง ดังนี้

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

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บสำรวจข้อมูล

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง เท่ากับ 0.05

แทนค่าเพื่อหาค่า n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูลจะได้ค่า

$$n = \frac{19503}{1 + 19503(0.05)^2}$$

n จำนวนตัวอย่างที่จะทำการเก็บสำรวจข้อมูล = 392 ตัวอย่าง

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 392 คน หลังจากนั้นใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จากรายชื่อข้าราชการกรมสรรพากร เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามชนิดที่มีโครงสร้าง (Structured Questionnaires) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) และคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามลักษณะปลายปิด (Close-ended Question) ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร เป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลอัตราภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค, 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}$$

ระดับน้ำหนักความคิดเห็น	จำนวนชั้น	หมายถึง
4.21-5.00		องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก
3.41-4.20		องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับสูง
2.61-3.40		องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60		องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.80		องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรเป็นเป็นคำถามลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลอัตราภาค (Interval Scale) มี 5 ระดับ สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลจากการคำนวณ โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค, 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ระดับน้ำหนักความคิดเห็น	หมายถึง
4.21-5.00	บุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก
3.41-4.20	บุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับสูง
2.61-3.40	บุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	บุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำ
1.00-1.80	บุคลากรมีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (Open-ended Question)

2.2 การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร
- 2) สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานทั่วไป วิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะหลัก และประสิทธิผลในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าวิจัยอิสระ เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเกี่ยวกับสำนวนภาษาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่มีข้อความตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

4) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

5) นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการกรมสรรพสามิต จำนวน 30 ราย แล้วนำผลที่ได้ไปวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficiency) ของ Cronbach (กัลยา วิณิชย์บัญชา, 2545: 449) ค่าแอลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยจะมีค่าระหว่าง $-1 \leq \infty \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง นำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.962 (คงรายละเอียดในภาคผนวก)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้ส่งให้กลุ่มตัวอย่างและข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ คือข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารแจกและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกันผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1-31 กรกฎาคม 2553

3.2 ข้อมูลปฐมภูมิ คือข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามตั้งแต่วันที่ 1-31 สิงหาคม 2553 โดยดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำการสำรวจความคิดเห็นจากประชากรกลุ่มเป้าหมาย แบบสอบถามที่กำหนดและทำการรวบรวมแบบสอบถามที่ได้ดำเนินการแล้วให้ผู้วิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับและนำข้อมูลที่ได้รับเข้าระบบกระบวนการประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการวิเคราะห์ที่ประมวลได้จากโปรแกรมทางสถิติไปดำเนินการตามขั้นตอนการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนทั้งหมดมาตรวจสอบ โดยพิจารณาว่าผู้ตอบแบบสอบถามตอบสมบูรณ์หรือไม่ เพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ 392 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

4.2 การลงรหัส (Coding) นำแบบสอบถามที่ถูกต้องเรียบร้อยแล้ว มาลงรหัสตามที่ได้กำหนดรหัสไว้ล่วงหน้า

4.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การอธิบายโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4.3.2 การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) ได้แก่

- t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม

- F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม

- วิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 392 ราย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 6 ตอน จำแนกตามลักษณะของข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษาและการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ตอนที่ 3 ข้อมูลสมรรถนะหลักของบุคลากร

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ตอนที่ 6 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยแจกแจงเป็นจำนวนร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (n=392)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	25	6.38
หญิง	367	93.62
อายุ		
18 - 30 ปี	44	11.22
31 - 40 ปี	188	47.96
41 - 50 ปี	135	34.44
51 ปีขึ้นไป	25	6.38
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	2.04
ปริญญาตรี	307	78.32
ปริญญาโท	77	19.64
สถานภาพสมรส		
โสด	223	56.89
สมรส	152	38.78
หม้าย/หย่า	17	4.34
ประเภทตำแหน่งงาน		
ตำแหน่งประเภทบริหาร	9	2.30
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	8	2.04
ตำแหน่งประเภทวิชาการ	290	73.98
ตำแหน่งประเภททั่วไป	85	21.68

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยทางประชากรศาสตร์	จำนวน (n=392)	ร้อยละ (100.00)
อายุราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	52	13.27
5 - 10 ปี	103	26.28
11 - 15 ปี	60	15.31
16 - 20 ปี	118	30.10
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	59	15.05
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	60	15.31
10,001-20,000 บาท	172	43.88
20,001-30,000 บาท	110	28.06
30,000 บาทขึ้นไป	50	12.76

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 367 ราย (ร้อยละ 93.62) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 25 ราย (ร้อยละ 6.38)

ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 188 ราย (ร้อยละ 47.96) รองลงมาคือ 41-50 ปี จำนวน 135 ราย (ร้อยละ 34.44) ถัดไปคืออายุ 18-30 ปี จำนวน 44 ราย (ร้อยละ 11.22) และน้อยที่สุดคือ อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 25 ราย (ร้อยละ 6.38)

ด้านระดับการศึกษา ส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรี จำนวน 307 ราย (ร้อยละ 78.32) รองลงมาคือ ปริญญาโท จำนวน 77 ราย (ร้อยละ 19.64) และน้อยที่สุดคือต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 ราย (ร้อยละ 2.04)

ด้านสถานภาพส่วนใหญ่โสด จำนวน 223 ราย (ร้อยละ 56.89) รองลงมาสมรส จำนวน 152 ราย (ร้อยละ 38.78) และน้อยที่สุดหม้าย/หย่า จำนวน 17 ราย (ร้อยละ 4.34)

ด้านประเภทตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่ตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 290 ราย (ร้อยละ 73.98) รองลงมาตำแหน่งประเภททั่วไป จำนวน 85 ราย (ร้อยละ 21.68) ถัดไปคือ ตำแหน่งประเภทบริหาร จำนวน 9 ราย (ร้อยละ 2.30) และน้อยที่สุดตำแหน่งประเภทอำนวยการ จำนวน 8 ราย (ร้อยละ 2.04)

ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ส่วนใหญ่รายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 172 ราย (ร้อยละ 43.88) รองลงมารายได้ 20,001-30,000 บาท จำนวน 110 ราย (ร้อยละ 28.06) ถัดไปคือ รายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 60 ราย (ร้อยละ 15.31) และน้อยที่สุดรายได้ 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 50 ราย (ร้อยละ 12.76)

ตอนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ผู้วิจัยทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร 4 ด้าน คือ นโยบายด้านการฝึกอบรม นโยบายด้านการพัฒนาตนเอง นโยบายด้านการจัดการความรู้และนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแจกแจงค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังนี้

ตารางที่ 4.2 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการฝึกอบรม

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร นโยบายด้านการฝึกอบรม	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมความรู้ และเพิ่มทักษะ ในการทำงานตามหน้าที่	4.00	0.782	สูง
หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มจัดทำโครงการ ใหม่ๆ หลังจากที่ได้รับความรู้จากการฝึกอบรม	3.41	0.745	สูง
บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จาก การฝึกอบรม ไปแนะนำต่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ	3.37	0.945	ปานกลาง
ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมอย่างชัดเจนและเป็นธรรม ให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง	3.42	1.056	สูง
หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณอย่างเหมาะสมพอเพียง สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากร	3.47	1.146	สูง
การฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านจะเน้นให้เกิดความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	3.75	0.869	สูง
รวม	3.57	0.923	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมความรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่ที่มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.00$) และบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปแนะนำต่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ มีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$)

ตารางที่ 4.3 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร นโยบายด้านการพัฒนาตนเอง	\bar{x}	S.D.	ระดับ
			สมรรถนะ หลัก
บุคลากรของหน่วยงานมีการศึกษาข้อมูลแลกเปลี่ยนกันจากแผนก ต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างกว่าหน้าที่งานประจำ	2.86	0.832	ปานกลาง
การสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็น ไปแบบเปิดกว้างและทั่วถึง เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	3.14	0.967	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในสถาบัน ต่างๆ หลังจากที่เข้ารับราชการแล้ว เพื่อเพิ่มวุฒิและความรู้	3.33	1.081	ปานกลาง
บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ชอบใช้เวลาว่างในการศึกษาหา ความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน	3.40	0.849	ปานกลาง
นโยบายด้านการพัฒนาตนเองของหน่วยงานมีความชัดเจนและ ช่วยยกระดับการพัฒนาตนเองของบุคลากร	3.27	0.829	ปานกลาง
ท่านยอมรับและสนับสนุนแนวทางการดำเนินงานนโยบายด้าน การพัฒนาตนเองของหน่วยงาน	3.39	0.990	ปานกลาง
รวม	3.22	0.924	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ชอบใช้เวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบันมีสูงสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) และบุคลากรของหน่วยงานมีการศึกษาข้อมูลแลกเปลี่ยนกันจากแผนกต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างกว่าหน้าที่งานประจำมีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.86$)

ตารางที่ 4.4 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร นโยบายด้านการจัดการความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
หน่วยงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจ เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรและความรู้จริง	2.91	1.022	ปานกลาง
บุคลากรที่มีความรู้และประสิทธิภาพสูงจะได้รับการยกย่อง ให้เกียรติและยอมรับจากหน่วยงานเสมอ	3.50	1.036	สูง
หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะปฏิบัติงานใดๆสู่การปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ	3.89	0.795	สูง
ผู้ที่มีความรู้และประสิทธิภาพสูงจะได้รับโอกาสในการถ่ายทอด ต่อให้กับบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน	3.55	1.013	สูง
หน่วยงานของท่านจะแสวงหาองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อการเทียบ วัดผลการปฏิบัติงานเสมอ	3.54	0.932	สูง
รวม	3.47	0.959	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะปฏิบัติงานใดๆสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศมีสูงสุดในระดับสูง ($\bar{x} = 3.89$) และหน่วยงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรและความรู้จริงมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$)

ตารางที่ 4.5 จำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร นโยบายด้านการจัดการความรู้	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุน การทำงานเป็นทีม	3.70	0.996	สูง
มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในหน่วยงานของท่าน	3.07	0.895	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทดสอบ ทดลองสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	3.20	0.992	ปานกลาง
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายที่สำคัญของหน่วยงาน	3.51	0.996	สูง
หน่วยงานของท่านให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างเหมาะสมพอเพียง	3.12	1.050	ปานกลาง
รวม	3.32	0.986	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.70$) และมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในหน่วยงานของท่านมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.07$)

ตารางที่ 4.6 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
นโยบายด้านการฝึกอบรม	3.57	0.923	สูง
นโยบายด้านการพัฒนาตนเอง	3.22	0.924	ปานกลาง
นโยบายด้านการจัดการความรู้	3.47	0.959	สูง
นโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.32	0.986	ปานกลาง
รวม	3.39	0.948	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นค้ำปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายค้ำัน พบว่า นโยบายค้ำานการฝึกอบรม มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.57$) และนโยบายค้ำานการพัฒนาตนเองมี ค้ำ่าสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.22$)

คอนที่ 3 ข้อมูลสมรรถนะหลักของบุคลากร

ผู้วิจัยทำการศึกษาศมรรถนะหลักของบุคลากร 4 ค้ำัน คือ ความคิดที่เป็นระบบ การใช้ กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลง โดยแจกแจงค้ำาเฉลี่ย (\bar{x}) และค้ำาเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.) ค้างนี้

ตารางที่ 4.7 จำนวนค้ำาเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรค้ำาน ความคิดที่เป็นระบบ

สมรรถนะหลักของบุคลากรค้ำานความคิดที่เป็นระบบ	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
ท่านมีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบและเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี	3.89	0.557	สูง
การวางแผนการค้ำานงานต่างๆของทีมงานในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน	3.83	0.632	สูง
เมื่อหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ท่านมักคุ้นและเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้นๆเสมอ	3.23	0.796	ปานกลาง
การกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ จะใช้วิธีการประชุมร่วมเพื่อความเป็นเอกภาพขององค์กรเสมอ	3.45	0.889	สูง
รวม	3.60	0.718	สูง

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ท่านมีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบและเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้เป็นอย่างดีมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.89$) และเมื่อหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ท่านมักรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้นๆ เสมอมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$)

ตารางที่ 4.8 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์	\bar{x}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก
ท่านสามารถเห็นภาพการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์ของหน่วยงานท่านและหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร ได้อย่างชัดเจน	3.23	0.925	ปานกลาง
การนำกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรมาใช้ในการทำงานช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.60	0.822	สูง
บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานเสมอ	3.30	0.925	ปานกลาง
รวม	3.38	0.890	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การนำกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรมาใช้ในการทำงานช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.60$) และท่านสามารถเห็นภาพการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์ของหน่วยงานท่านและหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ได้อย่างชัดเจนมีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$)

ตารางที่ 4.9 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการ
การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ หลัก
บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัย ความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น	3.34	0.968	ปานกลาง
หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึก ด้านการรักษาคุณภาพเชิงรวมของการทำงานและมีการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.36	0.885	ปานกลาง
บุคลากรในองค์กรท่านจะถือปฏิบัติต่อกันอย่างเสียสละแบ่งปันและ เอื้ออาทร	3.09	0.925	ปานกลาง
ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญว่าการเรียนรู้เป็นทีมสามารถลด ความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากบุคลากรจะมีการ การเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและทำงานทดแทนกันได้	3.81	0.821	สูง
รวม	3.40	0.899	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของ
บุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้านพบว่า ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญว่าการเรียนรู้เป็นทีมสามารถลดความซ้ำซ้อนของงาน
และสามารถผ่อนแรงเนื่องจากบุคลากรจะมีการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและทำงานทดแทน
กันได้มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.81$) และบุคลากรในองค์กรท่านจะถือปฏิบัติต่อกันอย่างเสียสละ
แบ่งปันและเอื้ออาทรมีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$)

ตารางที่ 4.10 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลง

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลง	\bar{x}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก
หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงานและบริบทในการทำงานอยู่อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์	3.39	0.939	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย	3.19	0.867	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น	3.45	0.871	สูง
ในรอบ 1-2 ปีที่ผ่านมาท่านมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการในการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิมอย่างชัดเจน	3.39	1.003	ปานกลาง
รวม	3.35	0.920	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.45$) และการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายมีค่าสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$)

ตารางที่ 4.11 จำนวนค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของสมรรถนะหลักของบุคลากร

สมรรถนะหลักของบุคลากร	\bar{x}	S.D.	ระดับสมรรถนะหลัก
ความคิดที่เป็นระบบ	3.60	0.718	สูง
การใช้กลยุทธ์	3.38	0.890	ปานกลาง
การทำงานเป็นทีม	3.40	0.899	ปานกลาง
การเปลี่ยนแปลง	3.35	0.920	ปานกลาง
รวม	3.43	0.856	สูง

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดที่เป็นระบบ มีสูงสุด ในระดับ สูง ($\bar{x}=3.60$) และการเปลี่ยนแปลง มีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.35$)

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ

สมรรถนะหลักของบุคลากร	ชาย (25)		หญิง (367)		t-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	4.00	0.00	3.89	0.58	17.902	0.00*
การใช้กลยุทธ์	3.40	1.29	3.22	0.90	15.775	0.00*
การทำงานเป็นทีม	3.04	0.84	3.36	0.97	1.120	0.00*
การเปลี่ยนแปลง	3.72	1.28	3.37	0.91	10.614	0.00*
รวม	3.36	1.49	3.50	0.75	4.631	0.03*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรที่มีเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรโดยรวมแตกต่างกัน และรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีม และการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.2 อายุที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุ

สมรรถนะหลัก ของบุคลากร	18 - 30 ปี		31 - 40 ปี		41 - 50 ปี		51 ปีขึ้นไป		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	4.18	0.76	3.86	0.45	3.82	0.63	4.00	0.00	5.339	0.06
การใช้กลยุทธ์	3.77	0.99	3.32	0.71	3.03	1.00	2.72	1.28	11.155	0.85
การทำงานเป็นทีม	3.98	0.63	3.60	0.72	2.84	1.01	3.04	1.43	28.733	0.45
การเปลี่ยนแปลง	4.39	0.81	3.55	0.79	2.96	0.90	2.68	0.48	42.872	0.22
รวม	3.98	0.63	3.64	0.57	3.21	0.80	3.04	0.84	21.676	0.74

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรที่มีอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรโดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะหลักของ องค์กร	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	5.00	0.00	3.84	0.55	4.00	0.49	20.614	0.00*
การใช้กลยุทธ์	5.00	0.00	3.16	0.78	3.36	1.26	17.839	0.41
การทำงานเป็นทีม	5.00	0.00	3.49	0.82	2.58	1.07	48.247	0.33
การเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	3.33	0.87	3.47	1.08	13.545	0.06
รวม	5.00	0.00	3.51	0.72	3.25	0.63	23.602	0.78

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวมแตกต่างกัน และรายด้านความคิดที่เป็นระบบ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.15 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความคิดที่เป็นระบบที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ความคิดที่เป็นระบบ	\bar{x}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.00			
ปริญญาตรี	3.84	0.21*	(0.00)	
ปริญญาโท	4.00	1.75*	(0.00)	0.11* (0.00)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บคือค่า Sig.

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ความคิดที่เป็นระบบที่แตกต่างเป็นรายคู่พบว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษاپริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.21 หมายความว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรีมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษاپริญญาตรี

ผู้ที่มีระดับการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษاپริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.75 หมายความว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษาค่าต่ำกว่าปริญญาตรีมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษاپริญญาโท

ผู้ที่มีระดับการศึกษापริญญาตรีแตกต่างกับผู้ที่มีระดับการศึกษापริญญาโทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เนื่องจากพบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.11 หมายความว่า ผู้ที่มีระดับการศึกษापริญญาตรีมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน้อยกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษापริญญาโท

สมมติฐานข้อที่ 1.4 สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพการสมรส

สมรรถนะหลักขององค์กร	โสด		สมรส		หม้าย/หย่า		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	3.89	0.64	3.89	0.45	4.00	0.00	0.327	0.72
การใช้กลยุทธ์	3.37	0.91	3.17	0.84	2.06	1.03	17.820	0.50
การทำงานเป็นทีม	3.36	0.90	3.41	1.06	2.53	0.51	6.560	0.08
การเปลี่ยนแปลง	3.48	0.92	3.29	0.99	3.00	0.00	3.502	0.06
รวม	3.48	0.73	3.62	0.68	2.53	0.51	18.315	0.07

จากตารางที่ 4.16 พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.5 ประเภทตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามประเภทตำแหน่งงาน

สมรรถนะหลักขององค์กร	ตำแหน่ง ประเภทบริหาร		ตำแหน่ง ประเภทวิชาการ		ตำแหน่ง ประเภททั่วไป		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	5.00	0.00	3.78	0.54	4.19	0.39	44.39	0.87
การใช้กลยุทธ์	3.00	0.00	3.11	0.93	3.71	0.78	15.17	0.06
การทำงานเป็นทีม	4.00	0.00	3.16	0.95	3.91	0.83	24.31	0.96
การเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	3.19	0.88	3.91	0.83	39.07	0.74
รวม	4.00	0.00	3.30	0.69	4.11	0.54	53.15	0.08

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรที่มีประเภทตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์

การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.6 อายุราชการที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุราชการ

สมรรถนะหลัก ขององค์กร	น้อยกว่า 5 ปี		5 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		มากกว่า 20 ปีขึ้นไป		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
	ความคิดที่เป็นระบบ	4.15	0.70	3.83	0.37	3.85	0.63	3.79	0.55	4.02		
การใช้กลยุทธ์	3.81	0.91	2.85	0.80	3.58	0.74	3.16	0.83	3.19	1.14	13.161	0.06
การทำงานเป็นทีม	3.98	0.58	3.51	0.86	3.43	0.74	3.18	1.05	2.71	1.02	15.793	0.85
การเปลี่ยนแปลง	4.33	0.76	3.42	0.65	3.58	0.74	3.03	1.07	3.03	0.76	25.123	0.23
รวม	3.98	0.58	3.43	0.64	3.72	0.72	3.31	0.79	3.31	0.70	11.242	0.10

จากตารางที่ 4.18 พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 1.7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยส่วนบุคคลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

สมรรถนะหลัก ขององค์กร	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,001- 20,000 บาท		20,001- 30,000 บาท		30,000 บาท ขึ้นไป		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
	ความคิดที่เป็นระบบ	4.27	0.71	3.80	0.40	3.70	0.60	4.18		
การใช้กลยุทธ์	3.70	0.89	3.17	0.85	3.09	0.82	3.22	1.23	6.510	0.44
การทำงานเป็นทีม	3.98	0.54	3.52	0.81	2.95	1.06	2.82	1.06	25.399	0.06
การเปลี่ยนแปลง	4.28	0.72	3.31	0.79	3.04	1.04	3.36	0.75	28.795	0.10
รวม	3.98	0.54	3.51	0.67	3.25	0.79	3.36	0.75	15.060	0.08

จากตารางที่ 4.19 พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 2.1 นโยบายด้านการฝึกอบรมที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านการฝึกอบรม

สมรรถนะหลัก ขององค์กร	ต่ำมาก		ต่ำ		ปานกลาง		สูง		สูงมาก		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	3.00	0.00	4.00	0.00	3.39	1.02	3.90	0.40	4.20	0.40	25.896	0.20
การใช้กลยุทธ์	3.00	0.00	3.00	0.00	2.22	0.99	3.25	0.77	3.72	1.01	22.502	0.11
การทำงานเป็นทีม	3.00	0.00	1.00	0.00	2.41	1.20	3.53	0.72	3.51	1.02	31.953	0.14
การเปลี่ยนแปลง	3.00	0.00	2.00	0.00	2.80	0.98	3.36	0.81	3.93	1.03	18.686	0.09
รวม	3.00	0.00	3.00	0.00	2.61	1.02	3.53	0.62	3.91	0.53	30.557	0.08

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ความคิดเห็นนโยบายด้านการฝึกอบรมที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.2 นโยบายด้านการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านการพัฒนาตนเอง

สมรรถนะหลักขององค์กร	ต่ำมาก		ต่ำ		ปานกลาง		สูง		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	3.47	0.51	3.80	0.68	3.89	0.55	4.08	0.28	8.511	0.11
การใช้กลยุทธ์	2.06	1.03	2.95	1.04	3.33	0.65	3.63	0.89	22.389	0.12
การทำงานเป็นทีม	2.06	1.03	2.65	0.97	3.58	0.59	3.99	0.75	72.923	0.06
การเปลี่ยนแปลง	3.00	0.00	2.87	0.92	3.49	0.82	3.91	0.91	27.571	0.06
รวม	2.53	0.51	3.01	0.76	3.63	0.48	4.00	0.60	64.161	0.09

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ความคิดเห็นนโยบายด้านการพัฒนาตนเองที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวม ไม่แตกต่างกัน และรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.3 นโยบายด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านการจัดการความรู้

สมรรถนะหลักขององค์กร	ต่ำมาก		ต่ำ		ปานกลาง		สูง		สูงมาก		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	3.82	0.39	3.43	0.74	3.86	0.47	4.19	0.40	4.50	0.51	27.154	0.35
การใช้กลยุทธ์	2.66	0.94	2.29	1.04	3.39	0.58	3.70	0.79	4.00	1.03	41.495	0.20
การทำงานเป็นทีม	2.18	0.90	2.43	0.91	3.62	0.57	4.11	0.54	3.00	1.03	93.220	0.63
การเปลี่ยนแปลง	2.82	0.69	2.57	0.74	3.49	0.91	4.01	0.77	3.50	0.51	33.366	0.07
รวม	2.84	0.37	2.86	1.00	3.58	0.50	4.11	0.54	3.50	0.51	55.100	0.11

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ความคิดเห็นนโยบายด้านการจัดการความรู้ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2.4 นโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กรต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะหลักของ องค์กร	ต่ำมาก		ต่ำ		ปานกลาง		สูง		สูงมาก		F-Test	Sig.
	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.	\bar{x}	S.D.		
ความคิดที่เป็นระบบ	3.26	0.83	4.00	0.00	3.79	0.75	3.90	0.39	4.42	0.50	26.207	0.85
การใช้กลยุทธ์	2.26	0.83	4.00	0.00	3.40	1.01	3.18	0.80	4.02	0.91	23.517	0.06
การทำงานเป็นทีม	1.79	0.84	3.00	0.00	3.19	0.97	3.50	0.78	3.79	1.01	35.745	0.52
การเปลี่ยนแปลง	2.03	0.72	3.00	0.00	3.19	0.97	3.50	0.76	4.05	1.09	32.847	0.20
รวม	2.53	0.86	4.00	0.00	3.60	0.80	3.49	0.61	4.02	0.64	26.930	0.07

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ความคิดเห็นนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร โดยรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ผู้วิจัยทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากร 4 ด้าน คือ ความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ดังนี้

ตารางที่ 4.24 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ของกรมสรรพากร	สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบ		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการฝึกอบรม	0.306	0.00*	ต่ำ
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง	0.238	0.00*	ต่ำ
ด้านการจัดการความรู้	0.360	0.00*	ต่ำ
ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.312	0.00*	ต่ำ
รวม	0.390	0.00*	ต่ำ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.390 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.306, 0.238, 0.360, และ 0.312 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ตารางที่ 4.25 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ของกรมสรรพากร	สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการฝึกอบรม	0.311	0.00*	ต่ำ
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง	0.287	0.00*	ต่ำ
ด้านการจัดการความรู้	0.298	0.00*	ต่ำ
ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.345	0.00*	ต่ำ
รวม	0.354	0.00*	ต่ำ

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.354 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์เพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.311, 0.287, 0.298, และ 0.345 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์เพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นเล็กน้อย

ตารางที่ 4.26 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ของกรมสรรพากร	สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการฝึกอบรม	0.401	0.00*	ปานกลาง
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง	0.441	0.00*	ปานกลาง
ด้านการจัดการความรู้	0.420	0.00*	ปานกลาง
ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.444	0.00*	ปานกลาง
รวม	0.415	0.00*	ปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.415 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมเพิ่มขึ้นปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.401, 0.441, 0.420, และ 0.444 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้ และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นปานกลาง

ตารางที่ 4.27 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ของกรมสรรพากร	สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลง		
	r	Sig.	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการฝึกอบรม	0.412	0.00*	ปานกลาง
ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง	0.400	0.00*	ปานกลาง
ด้านการจัดการความรู้	0.423	0.00*	ปานกลาง
ด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.401	0.00*	ปานกลาง
รวม	0.407	0.00*	ปานกลาง

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.407 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวมเพิ่มขึ้นปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.412, 0.400, 0.423, และ 0.401 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อหน่วยงานมีการดำเนินการด้านสมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากรด้านการฝึกอบรม ด้านปัจจัยที่มีผลต่อตนเอง ด้านการจัดการความรู้และด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพิ่มขึ้นปานกลาง

ตอนที่ 6 ปัญหา และ ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหา และ ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

ปัญหา

- บุคลากรไม่เรียนรู้งานใหม่ๆ เลือกปฏิบัติแต่งงานด้านเอกสารทำให้ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับผู้เสียภาษีได้

- การจัดบุคลากรเข้าทำงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลากรขาดแรงจูงใจ
- บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในอาชีพ
- บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น
- การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานจัดผู้ที่เข้ารับการอบรมไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ
- ควรส่งเสริมและเพิ่ม โอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้พัฒนางานด้วยตนเอง
- ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- ควรวางแผนและปรับปรุงรูปแบบของการทำงานแต่ละหน่วยให้เป็นรูปธรรม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ได้เสนอประเด็นสำคัญจำแนกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับของสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

1.2 วิธีการดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นข้าราชการกรมสรรพากร จำนวน 19,503 ราย ซึ่งสามารถระบุจำนวนประชากรได้ ผู้วิจัยจึงกำหนดโดยใช้สูตรการคำนวณหากลุ่มตัวอย่าง

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

ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 392 คน

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาใช้ประเภทการวิจัยแบบสำรวจ (Survey Research) ด้วยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร และส่วนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากแบบสอบถามสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เก็บข้อมูลจากแหล่งอื่น ที่มีการเก็บข้อมูลไว้แล้วได้จากหน่วยงานราชการและการค้นคว้าจากสื่อต่างๆ ได้แก่ หนังสือพิมพ์ วารสาร เอกสาร คู่มือต่างๆ บทความ สืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test (Independent Samples t-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากร 2 กลุ่ม F-test (Independent Samples F-test) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่มีความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของประชากรที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม วิเคราะห์หาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และการวิเคราะห์เนื้อหานำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการพรรณนา

1.3 ผลการศึกษา

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 367 ราย (ร้อยละ 93.62) มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 188 ราย (ร้อยละ 47.96) การศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 307 ราย (ร้อยละ 78.32) สถานภาพโสด จำนวน 223 ราย (ร้อยละ 56.89) ตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 290 ราย (ร้อยละ 73.98) รายได้ 10,001-20,000 บาท จำนวน 172 ราย (ร้อยละ 43.88)

1.3.2 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน โขบายด้านการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมความรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=4.00$) และบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปแนะนำต่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆมีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.37$)

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน โขบายด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ชอบใช้เวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบันมีสูงสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.40$) และบุคลากรของหน่วยงานมีการศึกษาข้อมูลแลกเปลี่ยนกันจากแผนกต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างกว่าหน้าที่งานประจำมีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=2.86$)

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะปฏิบัติงานใดๆสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.89$) และหน่วยงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรและความรู้จริงมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$)

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.70$) และมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในหน่วยงานของท่านมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.07$)

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า นโยบายด้านการฝึกอบรม มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.57$) และนโยบายด้านการพัฒนาตนเองมีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$)

1.3.3 ข้อมูลสมรรถนะหลักของบุคลากร

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าท่านมีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบและเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้เป็นอย่างดีมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.89$) และเมื่อหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปท่านมักรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้นๆ เสมอมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$)

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การนำกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรมาใช้ในการทำงานช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.60$) และท่านสามารถเห็นภาพการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์ของหน่วยงานท่าน และหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรได้อย่างชัดเจนมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.23$)

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญว่าการเรียนรู้เป็นทีมสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากบุคลากรจะมีการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและทำงานทดแทนกันได้มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.81$) และบุคลากรในองค์กรท่านจะถือปฏิบัติต่อกันอย่างเสียสละแบ่งปันและเอื้ออาทรมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.09$)

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.45$) และการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่าน โดยส่วนใหญ่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายมีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.19$)

ความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดที่เป็นระบบมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.60$) และการเปลี่ยนแปลง มีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.35$)

1.3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ การสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการและรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกัน จากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

- 1) เพศที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 2) อายุที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 3) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 4) สถานภาพการสมรสที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 5) ประเภทตำแหน่งงานที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 6) อายุราชการที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
- 7) รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่ นโยบายด้านการฝึกอบรม นโยบายด้านการพัฒนาตนเอง นโยบายด้านการจัดการความรู้และนโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรแตกต่างกันจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ดังนี้

1) นโยบายด้านการฝึกอบรมที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

2) นโยบายด้านการพัฒนาตนเองที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

3) นโยบายด้านการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

4) นโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของบุคลากร 4 ด้าน คือ ความคิดที่เป็นระบบ การใช้กลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมและการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร

พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.390 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.354 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.415 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของกรมสรรพากร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.407 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

1.3.5 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร สรุปผลได้ดังนี้

ปัญหา

- บุคลากร ไม่เรียนรู้งานใหม่ ๆ เลือกปฏิบัติแต่งงานด้านเอกสารทำให้ไม่สามารถเจรจาต่อรองกับผู้เสียภาษีได้

- การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและบุคลากรขาดแรงจูงใจ

- บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในอาชีพ

- บุคลากรแต่ละฝ่ายจะมีความรู้เฉพาะงานที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น

- การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานจัดผู้ที่เข้ารับการอบรม

ไม่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

- ควรมีการหมุนเวียนบุคลากรให้ได้รับการเรียนรู้งานที่หลากหลายในฝ่ายต่างๆ

- ควรส่งเสริมและเพิ่ม โอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้พัฒนางานด้วย

ตนเอง

- ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

- ควรวางแผนและปรับปรุงรูปแบบของการทำงานแต่ละหน่วยให้เป็น

รูปธรรม

2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการฝึกอบรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมความรู้และเพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่ที่มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.00$) และบุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปแนะนำต่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ มีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.37$) จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับสุจินดา ยิ่งรักศักดิ์ศรี ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะการพยาบาลในการพยาบาลผู้ป่วยสูงวัยระยะแฉะขาที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์กรณีศึกษาในหอผู้ป่วยที่ดูแลผู้ป่วยที่สูงวัยระยะแฉะขา ในแผนกศัลยกรรม โดยการฝึกอบรมผลการศึกษาพบว่า พยาบาลผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความสามารถในการประเมินและให้การดูแลผู้ป่วยสูงวัยระยะแฉะขา ที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการพัฒนาตนเองในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ชอบใช้เวลาว่างในการศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้นอกเหนือจากที่มีอยู่ในปัจจุบันมีสูงสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.40$) และบุคลากรของหน่วยงานมีการศึกษาข้อมูลแลกเปลี่ยนกันจากแผนกต่างๆเพื่อการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างกว่าหน้าที่งานประจำมีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.86$) จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับชลิตา คงเมือง ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่พบว่าสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงาน ได้แก่ รักการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรนโยบายด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะปฏิบัติงานใดๆ ผู้การปฏิบัติที่เป็นเลิศมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.89$) และหน่วยงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรและความรู้จริงมีค่าสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 2.91$) จากการศึกษาพบว่า ไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้องกัน

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรน โยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า หน่วยงานของ ท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีมมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.70$) และมีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในหน่วยงานของท่านมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.07$) จากการศึกษาพบว่า ไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้องกัน

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านความคิดที่เป็นระบบในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.60$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าท่านมีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบและเชื่อมโยงงานกับ เป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดีมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.89$) และเมื่อหน่วยงานของท่านมี นโยบายในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปท่านมักรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนโยบาย นั้นๆ เสมอมีต่ำสุด ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.23$) จากการศึกษาพบว่า ไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้องกัน

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการใช้กลยุทธ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การนำกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรมาใช้ในการทำงานช่วยให้ท่านทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.60$) และท่านสามารถ เห็นภาพการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์ของหน่วยงานท่านและหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กรได้อย่าง ชัดเจนมีต่ำสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.23$) จากการศึกษาพบว่า ไม่พบงานวิจัยที่สอดคล้องกัน

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการทำงานเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญว่าการ เรียนรู้เป็นทีมสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงเนื่องจากบุคลากรจะมีการ เรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างขวางและทำงานทดแทนกันได้มีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.81$) และ บุคลากรในองค์กรท่านจะถือปฏิบัติต่อกันอย่างเสียสละแบ่งปันและเอื้ออาทรมีต่ำสุดในระดับ ปานกลาง($\bar{x}=3.09$) จากการศึกษาพบว่าสอดคล้องกับชลิตา คงเมือง ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ขนาด ใหญ่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงาน สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักของบุคลากรด้านการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{x}=3.35$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดย ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นมีสูงสุด ในระดับสูง ($\bar{x}=3.45$) และการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่เห็นการมีส่วนร่วมของ

บุคลากรทุกฝ่ายมีค่าสุดในระดับปานกลาง ($\bar{x}=3.19$)จากการศึกษาพบว่า สอดคล้องกับชลิตา คงเมือง ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม อิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่พบว่า สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงาน สมรรถนะด้าน ทักษะ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

3.1.1 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ

3.1.2 นโยบายด้านการฝึกอบรมเป็นนโยบายที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของ บุคลากรมากที่สุด

3.1.3 สมรรถนะหลักของบุคลากร คือ ความคิดที่เป็นระบบ

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการกรมสรรพากรเท่านั้น ซึ่งหาก ทำการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะให้ทำการวิจัยในกลุ่มข้าราชการกรมอื่นๆ เช่น กรมสรรพสามิต เพื่อจะได้นำผลการวิจัยที่แตกต่างกันมาทำการศึกษาเปรียบเทียบกันได้อีกแนวหนึ่ง อันเป็น ประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคลได้ดียิ่งขึ้น

3.2.2 ควรทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในทัศนะของ บุคคลอื่นๆ เช่น ประชาชน เป็นต้น เนื่องจากจะ ได้ทราบแนวความคิดที่แตกต่างกันออกไป

3.2.3 ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของ ข้าราชการของข้าราชการระดับต่างๆ เพื่อจะได้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของข้าราชการ ซึ่งเป็น โอกาสในการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร

ဘဏ်အုပ်ချုပ်ရေး

บรรณานุกรม

- กรกช จันทน์สุคนธ์ (2548) “สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- เกสร เกิดกล้า (2548) “ความพร้อมด้านสมรรถนะบุคลากรของข้าราชการกรมสวัสดิการและ
คุ้มครองแรงงาน” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยบูรพา
- จริยา พิษณุชนะนนท์ (2543) “การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาล
โรงพยาบาลชุมชน กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตร
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
- จักร อินทจักร และเกรียงไกร เจียมบุญศรี (2548) คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล
กรุงเทพมหานคร: มีวงษ์ พิมพ์ซึ่ง
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2549) “แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอน
ชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- _____ (2551) “วิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสารการสอน
ชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ
- ชลิตา คงเมือง (2548) “สมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม
อิเล็กทรอนิกส์คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) “การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของ
อาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ชัยพงษ์ กองสมบัติ (2548) “สมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดหนองคาย”
การศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2548) มาวัดจัก Competency กันเถอะ กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- _____ (2548) Competency เพื่อการประเมินผลงานประจำปี กรุงเทพมหานคร:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์

- ณัฐสุรีย์ หวังสถิตชัยวัฒน์ (2547) “การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้า
สำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
- คาราพร รักษาน้ำ (2548) “ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่
ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 7” วิทยานิพนธ์ปริญญา
สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- เด่นพงษ์ พลละคร (2531) “การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา” วารสารเพิ่มผลผลิต (ธันวาคม 2531-
มกราคม 2532: 20-25)
- คิน ประชัญพฤษ (2542) ทฤษฎีองค์การ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช
- ไตรรัตน์ โภกพลากรณ์ (2549) “การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ใน เอกสาร
การสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ธงชัย สันติวงษ์ (2535) การบริหารงานบุคคล (*Personnel Management*) กรุงเทพมหานคร:
ไทยวัฒนาพานิช
- ธัญญา ผลอนันต์ (2546) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดดูเคชั่น
- _____ (2546) *HUMAN RESOURCE FOCUS Guide to Create Employee Satisfaction*
กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟฟิกส์
- น้อย ศิริโชค (2542) เทคนิคการฝึกอบรม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปถาวรี ประจักษ์สุภานิติ (2549) “การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาผู้บริหาร และการพัฒนา
อาชีพ” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ปัทมา เพชรไพรินทร์ (2547) “สมรรถนะของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลขอนแก่น”
วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- พนัส หันนาคินทร์ (2542) *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร* กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรรณราย ทักษะประภา (2529) *จิตวิทยาอุตสาหกรรม* กรุงเทพมหานคร: โอเคียนสโตร์
- มานิต สุทธสกุล และคณะ (2550) *การบริหารภาครัฐ* กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- รุ่งอรุณ เกศวหงส์ (2547) “การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาล เอกชน” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วัชรภรณ์ แสงคำ (2549) “สมรรถนะภาวะผู้นำของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพะเยา” การค้นคว้าแบบอิสระเชิงวิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541) พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์ม
- ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย กรุงเทพมหานคร: จุดทอง
- สมพร เทพพิทธา (2544) คุณธรรมและจริยธรรมของนักบริหาร กรุงเทพมหานคร: สมชายการพิมพ์
- สหชาติ ไชยรา (2544) “การพัฒนาบุคลากรของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดอำเภอเมืองจังหวัดหนองบัวลำภู” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- สำนักงาน ก.พ. (2547) การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- _____ (2547) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร: พี.เอ. ลิฟวิ่ง
- _____ (2542) คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- _____ (2547) คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย กรุงเทพมหานคร: พี.เอ. ลิฟวิ่ง
- _____ (2547) ทุนมนุษย์กับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- _____ (2550) นิยามใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร: แอร์บอร์น พรินต์
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย *Competency Based Learning* กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น
- _____ (2550) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย *Competency Based HRM* กรุงเทพมหานคร: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- ศุคนธ์ สุขอิน (2546) “การจัดตั้งระบบการวัดสมรรถนะขององค์การในโรงงานผลิตอุปกรณ์ خودرو” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- สุจินดา อึ้งรักศักดิ์ศรี (2547) “การพัฒนาสมรรถนะการพยาบาลในการพยาบาลผู้ป่วยศัลยกรรม
อวัยวะแขนขาที่มีภาวะวิกฤตทางอารมณ์: กรณีศึกษา โรงพยาบาลร้อยเอ็ด ขอนแก่น”
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุดารักษ์ ประสาร (2548) “องค์ประกอบสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุพานี สดุษฎีวานิช (2544) การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎี กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- แทนท์ ชัยโต (2545) การฝึกอบรมเชิงระบบ นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
_____ (2548) องค์การสมัยใหม่ (*The New Organization*) พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ (2547) “สมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลกับการระดมพลังการพัฒนา”
วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรังสิต
- อานนท์ สักดิ์วีระชัย (2547) แนวคิดเรื่องสมรรถนะ *Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*
Chulalongkorn Review
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547) *Career Development in Practice* กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็น
เตอร์
- อุทัย หิรัญโต (2531) *หลักการบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร: โอเคชั่นสโตร์
- Beach, Dale S. (1970) *Personnel: The Management of People Work*. New York: The Macmillan
Company.
- McClelland, D.C. (1973) *Test for Competence, rather than intelligence*. American Psychologist
Vol.17.P.57-83.
- Randy L. DeSimone and David M. Harris. (1994) *Human Resource Development 2nd.ed.*
The Dryden Press Harcourt Brace Publisher.
- Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, (2002) *Human Resource Development,*
3ed, Thomson, South Western, USA.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993) *Competency at Work; Model for Superior Performance*
- Wexley and Latham. (1991) *Developing and training human resource in organizations, 2a. ed.*
New York (EUA). Harper Collins Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร เพื่อนำผลการศึกษา ไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสรรพากร ให้มีสมรรถนะสูงสุดและปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร

การจัดเก็บข้อมูลครั้งนี้ไม่มีผลใดๆต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ด้านการวิจัยสำหรับการศึกษาของนิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจ ระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช โดยแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) 18 – 30 ปี (2) 31 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี (4) 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
4. สถานภาพการสมรส
 (1) โสด (2) สมรส
 (3) หม้าย/หย่า
5. ประเภทตำแหน่งงาน
 (1) ตำแหน่งประเภทบริหาร
 (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ
 (3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ
 (4) ตำแหน่งประเภททั่วไป
6. อายุราชการ (1) น้อยกว่า 5 ปี (2) 5 – 10 ปี
 (3) 11 – 15 ปี (4) 16 – 20 ปี
 (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 (1) ต่ำกว่า 10,000 บาท (2) 10,001 – 20,000 บาท
 (3) 20,001 – 30,000 บาท (4) 30,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายรายการคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดของแต่ละข้อเฉพาะข้อเดียว

หมายเหตุ 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4=เห็นด้วย, 3=ไม่แน่ใจ, 2 =ไม่เห็นด้วย, 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
นโยบายด้านการฝึกอบรม					
1. หน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมความรู้ และ เพิ่มทักษะในการทำงานตามหน้าที่					
2. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่ม จัดทำโครงการใหม่ๆ หลังจากได้รับความรู้จากการ ฝึกอบรม					
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ได้ จากการฝึกอบรม ไปแนะนำต่อให้ผู้ร่วมงานคนอื่นๆ					
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านส่งเสริมอย่างชัดเจนและ เป็นธรรมชาติให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง					
5. หน่วยงานของท่านจัดงบประมาณอย่างเหมาะสม พอเพียงสำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ของ บุคลากร					
6. การฝึกอบรมในหน่วยงานของท่านจะเน้นให้เกิด ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ทั้งในปัจจุบันและ อนาคต					

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ขององค์กร	ระดับความถี่เห็น				
	5	4	3	2	1
นโยบายด้านการพัฒนาตนเอง					
1. บุคลากรของหน่วยงานมีการศึกษาข้อมูล แลกเปลี่ยนกันจากแผนกต่างๆเพื่อการเรียนรู้ใน ขอบเขตที่กว้างกว่าหน้าที่งานประจำ					
2. การสื่อสารภายในองค์กรของท่านเป็นไปแบบเปิด กว้างและทั่วถึงเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างกัน					
3. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้บุคลากร ศึกษาต่อในสถาบันต่างๆ หลังจากที่เข้ารับราชการ แล้ว เพื่อเพิ่มวุฒิและความรู้					
4. บุคลากรในหน่วยงานส่วนใหญ่ชอบใช้เวลาว่างใน การศึกษาหาความรู้เพื่อเพิ่มพูนความรู้นอกเหนือจาก ที่มีอยู่ในปัจจุบัน					
5. นโยบายด้านการพัฒนาตนเองของหน่วยงานมี ความชัดเจนและช่วยยกระดับการพัฒนาตนเองของ บุคลากร					
6. ท่านยอมรับและสนับสนุนแนวทางการดำเนิน นโยบายด้านการพัฒนาตนเองของหน่วยงาน					

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก ขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
นโยบายด้านการจัดการความรู้					
1. หน่วยงานของท่านจะให้ความสำคัญกับการให้อำนาจตัดสินใจเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรและความรู้จริง					
2. บุคลากรที่มีความรู้และประสิทธิภาพสูงจะได้รับการยกย่องให้เกียรติและยอมรับจากหน่วยงานเสมอ					
3. หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะปฏิบัติงานโดยสุจริตปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
4. ผู้ที่มีความรู้และประสิทธิภาพสูงจะได้รับโอกาสในการถ่ายทอดให้กับบุคลากรส่วนใหญ่ของหน่วยงาน					
5. หน่วยงานของท่านจะแสวงหาองค์กรที่เป็นเลิศเพื่อการเทียบวัดผลการปฏิบัติงานเสมอ					
นโยบายด้านความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
1. หน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
2. มีการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงานในหน่วยงานของท่าน					
3. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทดสอบ ทดลองสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นนโยบายที่สำคัญของหน่วยงาน					
5. หน่วยงานของท่านให้อำนาจตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมพอเพียง					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างท้ายรายการคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดของแต่ละเครื่องหมายเดียว

หมายเหตุ 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 4=เห็นด้วย, 3=ไม่แน่ใจ, 2=ไม่เห็นด้วย, 1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

สมรรถนะหลักขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ความคิดที่เป็นระบบ					
1. ท่านมีความเข้าใจงานที่รับผิดชอบและเชื่อมโยงงานกับเป้าหมายขององค์กร ได้เป็นอย่างดี					
2. การวางแผนการดำเนินงานต่างๆของทีมงานในหน่วยงานของท่านสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน					
3. เมื่อหน่วยงานของท่านมีนโยบายในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปท่านมักรู้และเข้าใจถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงนโยบายนั้นๆเสมอ					
4. การกำหนดเป้าหมายและแผนการปฏิบัติของหน่วยงานต่างๆ จะใช้วิธีการประชุมร่วมเพื่อความ เป็นเอกภาพขององค์กรเสมอ					
การใช้กลยุทธ์					
1. ท่านสามารถเห็นภาพการเชื่อมโยงด้านกลยุทธ์ของหน่วยงานท่านและหน่วยงานอื่นๆ ภายในองค์กร ได้อย่างชัดเจน					
2. การนำกลยุทธ์ต่างๆขององค์กรมาใช้ในการทำงาน ช่วยให้ท่านทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
3. บุคลากรในองค์กรของท่านมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในการทำงานเสมอ					

สมรรถนะหลักขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีม					
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น					
2. หน่วยงานของท่านจัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษาคุณภาพเชิงรวมของการทำงานและมีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง					
3. บุคลากรในองค์กรท่านจะถือปฏิบัติต่อกันอย่างเสียสละ แบ่งปันและเอื้ออาทร					
4. ท่านตระหนักและเห็นความสำคัญว่าการเรียนรู้เป็นทีม สามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรง เนื่องจากบุคลากรจะมีการเรียนรู้ในขอบเขตที่กว้างขวาง และทำงานทดแทนกันได้					
การเปลี่ยนแปลง					
1. หน่วยงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการทำงานและบริบทในการทำงานอยู่อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์					
2. การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย					
3. การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานของท่านโดยส่วนใหญ่ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4. ในรอบ 1-2 ปีที่ผ่านมาท่านมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการในการทำงานที่คึกคักกว่าเดิมอย่างชัดเจน					

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะของท่านเพื่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

ปัญหาในปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพื่อปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ที่ตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability**Warnings**

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.962	37

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวพรพิมล ชีรานุกาพ
วัน เดือน ปีเกิด	24 เมษายน 2512
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีวิทยาเขตกรณิ พ.ศ. 2541
สถานที่ทำงาน	สำนักอุษรณิ ภาณิกรมสรรพากร
ตำแหน่ง	นักตรวจสอบภาณิชำนาญการ