

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

วิทยานิพนธ์ งานวิจัย

6268



วท 123168

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์

ปณิชา สาราจันทร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางปณิชา สารจันทร์ แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)


ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆไชสง)

กรรมการ
(ผู้ทรงคุณวุฒิ)



.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)


กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

กรรมการ
(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ดีเมืองชัย)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่.....เดือน 07 ค.ย. 2560 พ.ศ.....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตำแหน่งงานที่ต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ข้อเสนอแนะสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ มีดังต่อไปนี้ ควรมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคลากร ทั้งทางด้านวิชาการ เทคโนโลยี องค์กรความรู้ที่เหมาะสม ให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และควรนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

TITLE : Core Competencies in Job Performance of Community Development Personnel
in Kalasin Province.

AUTHOR : Panicha Sarachan **DEGREE :** M.P.A. (Public Administration)

ADVISORS : Assoc. Prof. Dr. Yupaporn Yupas Major Advisor
Asst. Prof. Dr. Witaya Chareonsiri Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2017

ABSTRACT

The purposes of the research were to investigate the core competencies job performance of the personnel of the district and provincial community development offices in Kalasin Province, to compare the competencies of the personnel in job performance regarding gender, educational background, work position, and to find useful suggestions for improving the core competencies. The samples were 89 personnel of the district and provincial community development offices in Kalasin Province. The instrument was a questionnaire with a .961 reliability index. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard, deviation, t-test, One way ANOVA and LSD. With the statistic significance at .05

Results of the research were as follows:

1. The findings showed that the overall core competency of the community development personnel in job performance was very high level. One highest rated item of the competency was fairness and morality. Four high rated items of the competencies were achievement, good service, expertise, and team work skill.

2. The finding indicated that the overall competency of the community development personnel in job performance regarding the different genders was not different at the .05 level of the statistical significance. Whereas, the overall competency of the personnel in job performance regarding the different educational backgrounds and work positions was different at the .05 level of the statistical significance.

3. The Suggestions were as follows ; Should have a system to monitor the performance of personnel continuously. Organizational development by the development of personnel. In terms of technical knowledge, proper knowledge. Provide expertise in the work. And should bring new knowledge or technology. To use for ongoing operations.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.บุภาพร บุภาส และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษา และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่ เริ่มดำเนินการจนเสร็จสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย ประธาน กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมฆโรสง และ ดร.สมศักดิ์ พรหมดี ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะและคำปรึกษา รวมทั้งตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องของการวิจัยในครั้งนี้ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นางจตุพร อุทโท ผู้พิพากษาสมทบ ศาลคดีเด็กและครอบครัว จังหวัด กาลสินธุ์ นางสาวปรียาภรณ์ เปรมภูษิตานนท์ ตรีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย) โรงเรียนโพนงามพิทยานุกูล ตำบลโพนงาม อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผศ.ว่าที่ ร.ท. ฌัญฐชัย จันทรชุม ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้านเนื้อหา ภาษา และการวัดประเมินผล

ขอขอบพระคุณ นางสาวประภัสสร อูราสาย พัฒนาการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่เปิดโอกาส ให้ผู้วิจัยได้ศึกษาอย่างเต็มที่ และอนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม ขอบคุณบุคลากร ที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลอันเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งในการวิจัย ตลอดจนกัลยาณมิตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต รุ่นที่ 24 และท่านอื่นที่มีได้เอยนาม ที่คอยให้กำลังใจ ห่วงใยและเอื้ออาทรต่อผู้วิจัยอย่างดียิ่งตลอดมา

ขอกราบขอบคุณ คุณแม่ทองจันทร์ สุมังเกษตร มารดา ซึ่งเป็นผู้ให้การศึกษา เลี้ยงดู อบรมสั่งสอนให้ประพฤติปฏิบัติแต่คุณงามความดี และขอขอบคุณนายจิรภาส สารจันทร์ สามี และบุตรธิดา ที่เป็นกำลังใจสำคัญ ให้การสนับสนุนด้วยดีตลอดมา จนทำให้การวิจัยประสบ ผลสำเร็จ คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบบูชาพระคุณของบูรพาจารย์ที่ประสิทธิ์ ประสาทวิชาทุกท่าน

ปณิชา สารจันทร์

สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ.....	ก
ABSTRACT.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ท
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	8
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน.....	33
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	36
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	62
แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน.....	70
บริบทของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์.....	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	83
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	90
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	90
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	92

หัวเรื่อง	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	138
สรุปผล.....	138
อภิปรายผล.....	139
ข้อเสนอแนะ.....	142
บรรณานุกรม.....	143
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	150
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น.....	157
ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า IOC.....	160
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	163
ประวัติผู้วิจัย	170

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์..... 91
2	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน..... 99
3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน..... 100
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 101
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี..... 102
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ..... 103
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม..... 104
8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสัทธิผลหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม..... 105
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ..... 106
10	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ..... 107

- 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา 108
- 12 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา 110
- 13 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา...
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน โดยรวม 111
- 14 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 112
- 15 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน ด้านการบริการที่ดี....113
- 16 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน
ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ..... 114
- 17 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ที่แตกต่างกัน ด้านการยึดมั่น
ในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม 115
- 18 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน
ด้านการทำงาน เป็นทีม 116
- 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
จำแนกตามตำแหน่งงาน ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ... 117
- 20 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน 120
- 21 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน โดยรวม..... 121

22	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	123
23	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันด้านการบริการที่ดี.....	125
24	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันด้านด้านสังคม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	127
25	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันด้านด้านการยึดมั่น ในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	129
26	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน ด้านการทำงานเป็นทีม	131
27	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	133
28	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี.....	134
29	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	135
30	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม.....	136
31	ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม	137

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ HR architecture..... 64
2	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด HR Architecture 65
3	ทฤษฎี 3 วงกลม..... 66
4	กรอบแนวคิดการวิจัย..... 90



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลก รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่คึกคักขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ดังนั้น องค์กรทุกองค์กรจะต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่จะตามมาได้ นั่นคือ การให้ความสำคัญถึงคนหรือที่เรียกว่า "ทุนมนุษย์ (Human Capital)" เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและเป็นกลไกที่สำคัญของกระบวนการพัฒนา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปในทิศทางพึงประสงค์ (ธาริณี อภัยโรจน์, 2554 : 61)

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลในองค์กร ได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ Clelland นักจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performance) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ (Competency) แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (दनัย เทียนพุด, 2546 : 55) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิด Competency มาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ไทยธนาคาร เป็นต้น เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิด Competency ไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท Hey Group เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวความคิดนี้มาใช้ในการ

พัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยระยะแรกได้ทดลองนำแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบ การสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะ สรรหาในอนาคต (สัญญา เคนาภูมิ, 2555 : 1)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้กำหนดมาตรฐานและแนวทางการกำหนด สมรรถนะข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้สอดคล้องตามความในมาตรา 8 (3) แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ประกอบด้วย 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะทางการบริหาร และ 3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ทุกส่วน ราชการถือปฏิบัติในทางเดียวกัน การปรับเปลี่ยนแนวทางดังกล่าว กรมการพัฒนาชุมชน จึงได้ จัดทำ “พจนานุกรมและมาตรฐานสมรรถนะข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2553” เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และปรับเปลี่ยนตามระบบ จำแนกตำแหน่งใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการในสังกัดทุกคน มีเครื่องมือสำหรับ ศึกษา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคลากรที่กรมการพัฒนาชุมชน คาดหวังและพึงประสงค์ และคาดหวังให้ข้าราชการเกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ตอบสนองเป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน ซึ่งข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทุก ตำแหน่ง นอกจากจะต้องรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งแล้ว ต้องมีสมรรถนะที่ เหมาะสมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละตำแหน่ง โดยจะต้องมีการประเมินสมรรถนะและ วางแผนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญและศักยภาพของตนเอง และ นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน (กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน, 2559 : 1) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชน พ.ศ. 2555 -2559 ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 5 เสริมสร้างองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง ข้อ 5.2 บริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะองค์กร หรือ "การพยายามมุ่งเน้น การพัฒนาบุคลากร”

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงาน หลักในการดำเนินงานตามนโยบายกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีเป้าหมาย "ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง" สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนของจังหวัด ดำเนินการประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน ใน จังหวัด กำหนด กำกับดูแล ให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 : 20) ในส่วนภูมิภาค “เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน” เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาชนบทและชุมชน เพราะเป็นบุคลากรที่คอยสนับสนุนส่งเสริม และประสานงานทำให้ ผู้นำ องค์กร เครือข่าย และชุมชน ตลอดจนท้องถิ่นระดับต่างๆ ซึ่งเข้ามามีส่วนในกระบวนการพัฒนาในพื้นที่มากขึ้น แต่การดำเนินการดังกล่าวยังไม่ดำเนินการต่อเนื่องทั่วถึง และประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงบริบทเชิงพื้นที่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนต้องปรับวิธีในการปฏิบัติงานในพื้นที่ตามบริบทของชุมชน การพัฒนาชนบทเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างรวดเร็ว จึงประสบอุปสรรคและข้อขัดข้อง ทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้คล่องตัวได้ง่าย ปัญหาของชนบทไทย มีมากมายหลายด้าน มีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาคแต่ละท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปปัญหาสำคัญที่ชนบทส่วนใหญ่มีเหมือนกัน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงานนอกจากนี้ เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ยังมีพื้นฐานและภูมิหลังแตกต่างกัน บางคนมีความพร้อม บางคนต้องได้รับการพัฒนา คือ ต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ให้เป็นเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี การพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกรมการพัฒนาชุมชน มียุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ที่จะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของ ผู้นำ กลุ่ม องค์กร ชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน และสร้างพลังชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับ “สมรรถนะ” ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสม จึงจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรของกรมการพัฒนาชุมชนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสม เพื่อให้ปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะหลัก ซึ่งประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และ 5) การทำงานเป็นทีม รวมถึงข้อกำหนดและตัวบ่งชี้ของแต่ละระดับในสมรรถนะหลัก ทั้ง 5 นี้ว่ามีระดับและความแตกต่างกันอย่างไร อีกทั้งจากการสรุปผลของข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากรดังกล่าว จะนำมาประกอบใช้ในการพิจารณา เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อไป ซึ่งเป็นบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อ

การนำสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งความเป็นเลิศตามวิสัยทัศน์ของกรมการพัฒนาชุมชนที่ได้ตั้งไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน
3. เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

สมมุติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับปานกลาง
2. สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน ต่างกันมีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาในเนื้อหาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยศึกษาแนวคิดสมรรถนะ

หลักในการปฏิบัติงานประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). 2553 : 4)

- 2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2.2 การบริการที่ดี
- 2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 2.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
- 2.5 การทำงานเป็นทีม

3. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 114 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 89 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Toro Yamane (1973 : 727 ; อ้างถึงใน รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 186) และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

4.1 ตัวแปรอิสระ คือ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่

- 4.1.1 เพศ
- 4.1.2 วุฒิการศึกษา
- 4.1.3 ตำแหน่งงาน

4.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่

- 4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 4.2.2 การบริการที่ดี
- 4.2.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4.2.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
- 4.2.5 การทำงานเป็นทีม

5. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัย ศึกษา ระหว่างเดือน มีนาคม ถึง มิถุนายน พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

บุคลากร หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ทั้งหมด ประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนในสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ พนักงานราชการ พนักงานประจำ และ อาสาพัฒนา กรรมการพัฒนาชุมชน (อสพ.)

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานและสร้างผลงาน ได้สำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ส่งเสริม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาคำสัตย์แห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ประโยชน์ที่ได้รับ

ผลการวิจัยสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ในครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะในการวางแผนส่งเสริมและพัฒนา บุคลากรให้สามารถปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่หน่วยงาน กำหนดไว้ได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน
6. บริบททั่วไปของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กรเป็นอย่างมาก Burgoyne (1989 ; อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์. 2549 : 33) ผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio : Building the Competency Approaches to Management” ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า นอกเหนือไปจากสมรรถนะเป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย (Woodruff (1991 ; อ้างถึงใน นิสตารักษ์ เวชยานนท์. 2549 : 35) เสนอไว้ว่า สมรรถนะ มีความหมายจำแนกได้สองนัยยะ นัยยะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน ความหมายของคำดังกล่าว ไม่แตกต่างมากนักจากทัศนะของโฮล์มส์ ที่ได้ให้

ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มีได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของ โฮล์มส์นี่ การวัดสมรรถนะการทำงานของบุคคลจึงต้องวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์การคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ (It Is Not What Person Actually Does, But it is About What Person is Capable of Doing It) หรือมิใช่ด้วยการอ้างอิงจากผลงานในอดีต โดยที่สมรรถนะนั้นจะต้องทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการสังเกต

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา คัดเลือก พัฒนา ประเมินผลงานของบุคคลากรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและหน่วยงานมากที่สุด ดังที่ อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 36) กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรนั้นจะส่งผลทำให้องค์การมีความได้เปรียบเชิงการพัฒนา นอกจากนี้ เจษฎา นกน้อย (2552 : 22) แสดงทัศนะว่า แนวคิดสมรรถนะนี้ยังเชื่อมโยงกับการสร้างหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้นสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น ชำรง คง คาสวัสดิ์ (2550 : 25) กล่าวว่า เริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับและเขียนบทความเรื่อง การทดสอบในด้านสมรรถนะหรือคุณลักษณะของคนสำคัญมากกว่า การทดสอบทางด้านสติปัญญา (Testing for Competence Rather Than for Intelligence) ซึ่งบทความนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 การวิจัยพบว่าคนที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับเขามีคุณลักษณะภavnั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงานของคนเป็นอย่างมาก แต่จะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถ่ยนักซึ่งอาจต้องใช้เวลา จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการหันมาสนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะของคนทำให้มีการคิดต่อยอดมาถึงปัจจุบัน (สัญญา เคนาภูมิ, 2554 : 34)

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า สมรรถนะ เป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้แตกต่างกัน คนทั่วไปมักจะอยู่ในแวดวงของการบริหารงานบุคคลไม่ได้เรียกสมรรถนะด้วยความหมายเดียวกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 56-57) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทักษะคติ อุปนิสัยส่วนบุคคลของคนด้วย

สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ (2548 : 15) นิยาม Competency ว่า กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์ (2550 : 27) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548: 5-6 ; 2551: 48) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (Competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (Job Roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่นฯ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่า เพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่สมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่

เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจ
เย็น อคทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วย
การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

จิตรลดา ศรีบุญเรือง. (2556 : 14) สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้
ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการ
ทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะ
ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

Boyatzis (1982 : 56 ; อ้างถึงใน กิริติ ยศย์ยังง. 2550 : 6) ได้นิยาม Competency ว่า
เป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุในผลงานมีประสิทธิภาพ และ
เน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในตัว
บุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม
ต่างๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้สมรรถนะถือว่าเป็น
องค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำการทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

McClelland (1998 : 18 ; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2548 : 15) ได้ให้
ความหมายของสมรรถนะว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่ง
สามารถผลักดันให้เป็นปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด

Parry (2004 : 26 ; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2548 : 44-48) นิยามคำว่า
สมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่
เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และ
คุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับ
มาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการ
พัฒนา

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลต่อ
พฤติกรรมแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ คุณลักษณะส่วน
บุคคล ที่ทำให้บุคคลปฏิบัติงานและสร้างผลงานได้สำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่
องค์กรกำหนดไว้

1.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะมีผู้เสนอไว้หลายคน ดังนี้
McClelland (1960 ; อ้างใน เทื่อน ทองแก้ว. 2552 : 2) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ
สมรรถนะโดยอ้างถึงแนวความคิด ของ ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของ
สมรรถนะไว้มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็น
สาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทาง
คอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทาง
ความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความ
คิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง
 เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น
คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำ
ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

อากรณ ภูวิทย์พันธุ์ (2547 : 22 - 24) ได้กำหนดสมรรถนะออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้ง
ในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับ
จากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและ
ต่างสายวิชาชีพ
2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้
ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ
 - 2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะ
ในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน
ให้มีประสิทธิภาพ เช่นทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึง
การจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไร
ในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิต เช่นเดียวกัน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคิดริเริ่มแรงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2548 : 89) เสนอว่า องค์ประกอบของระบบสมรรถนะประกอบด้วย ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions) ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) และดัชนีชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์กร (Competency Basket) หมายถึง ฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งภายในองค์กร สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง งาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) หมายถึง การจำแนกรวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่างๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3. ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ (Competency Names and Definitions)

3.1 ชื่อสมรรถนะ (Competency Names) เป็นการกำหนดหรือตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชัดเจน ความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

3.2 คำจำกัดความ (Competency Definitions) เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้นๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตน้อยเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นในแต่ละ

องค์กรอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหมายหลากหลาย และเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร

4. ระดับชั้นความสามารถ (Proficiency Level) เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทดังนี้

4.1 การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) การแบ่งระดับความหมายตามระดับโครงสร้างลำดับขั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน ว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถ หรือทักษะอย่างไรบ้าง อาทิเช่น

ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่ายหรือ กรรมการผู้จัดการ

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

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) หมายถึงการกระทำปฏิกิริยาหรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง (Specific Circumstances) ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยา (Action Verb) เช่น อธิบายวิเคราะห์ วิจัย ให้ คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับ (Behavioral Indicators) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Area : KRA) หมายถึง ความสามารถหรือพฤติกรรมหลักๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก (Key Behavior Indicator : KBI) หมายถึง พฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ ในแต่ละระดับอาจมีพฤติกรรมย่อยที่พฤติกรรมก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบความสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง
2. ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่นทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่าน การเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน
3. พหุคุณิยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่นความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

1.3 ประเภทของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร เนื่องจากสามารถนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรนั้นจะต้องเข้าใจความหมายประเภทของสมรรถนะเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องต่อไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้
2. สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้
3. สมรรถนะด้านองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆได้ เช่น บริษัทโซนี่เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์

เครื่องใช้ไฟฟ้าขนาดเล็ก บริษัท โนเกียเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่อง
โทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก เป็นต้น

อากรณ ภูวิทย์พันธ์ (2547 : 28-30) ได้ระบุว่าสมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออก
ของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะของ
บุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน และจำแนกสมรรถนะออกเป็น 4
ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความสามารถหลักซึ่งสะท้อน
ให้เห็นพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตาม
วิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึง ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ
และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี
2. สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถ
ในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆ และหมายถึง
ความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและ
หน้าที่ความรับผิดชอบ (Role-Based)
3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง ความสามารถใน
งานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ (Job-Based)
หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกัน สามารถเรียก Functional
Competency หรือ Technical Competency
4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถ
เฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริง
ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้อง
มีความสามารถที่เหมือนกัน

จรัมพร ประถมบุรณ (2548 : 25-35) ประเภทสมรรถนะของส่วนราชการไทย
แบ่งเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย

1. สมรรถนะขององค์กร (organization competencies) เป็นความสามารถที่จะ
ต้องเป็น ต้องมี และต้องทำ โดยสำนักงานศาลปกครองกำหนดความสามารถหลักไว้ว่า เป็น
องค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาตีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความ
เชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่าย

ความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรชั้นนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2. สมรรถนะหลักของข้าราชการ (core competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเอง เพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครองซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร

3. สมรรถนะในงาน (functional competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานบุคลากรคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น บุคลากรคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับบุคลากรคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน บุคลากรคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนบุคลากรคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548 : 11-16) ได้ทำการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ (31 มกราคม 2548) และทำการการวิเคราะห์ข้อมูลจากจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่าง ไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการให้ดี

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงาน ได้ผลงานตาม

เป้าหมายที่วางไว้

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถ กำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

ระดับที่ 5 : แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ หน่วยงาน หรือส่วนราชการ

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง ไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจ

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความ

คาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่าง ไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ
ของตนหรือ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และ
เทคโนโลยี

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือ
เทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาการเองให้มี
ความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคน
ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิชาการด้านต่างๆ

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง
การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณ
แห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = มีความสุจริต

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับ
ผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่
จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับ
สมาชิกในทีม

ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = ทำหน้าที่ของคนในทีมให้สำเร็จ

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการ

ทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะ กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)

2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)

2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ข้าราชการ คงคาสวัสดิ์ (2550 : 28 - 34) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. แบบที่ 1 แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1.1 Core Competency หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายหรือแผนกใดจะต้องมี หรือ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ ว่า Core Competency นี้ถือเป็น “คุณสมบัติร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ หรืออีกนัยหนึ่ง Core Competency ก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate Culture

1.2 Social Competency หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้วยดี ซึ่งสมรรถนะด้านนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสาร มนุษย์สัมพันธ์ เป็นต้น

1.3 Personal Competency หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ดีเป็นพิเศษ เช่น คนที่เคยทำงานด้านสื่อสารมวลชนมาก่อนจะมีสายสัมพันธ์ที่ดีมากกับสื่อมวลชนมีเพื่อนฝูงในวงการอยู่มาก แล้วเข้ามาทำงานเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของเรา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับบริษัทที่จำเป็นต้องชี้แจงผ่านสื่อมวลชน เขาสามารถเชิญสื่อแทบทุกสื่อมาทำข่าวได้ ทั้งๆที่เขาไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงก็ตาม ในบางองค์กรอาจจะมีกำหนด Personal Competency ที่ควรมีในงานพื้นฐานด้วย เพราะมองว่ามีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น

1.4 Leadership Competency หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ที่พูดถึงการเป็น ผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็นสมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็นผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน ว่าจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไรบ้างในตำแหน่งนั้นๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

1.5 Functional Competency หมายถึง คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรมีในตำแหน่งนั้นๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2. แบบที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 Core Competency

2.2 Professional Competency ความหมายเดียวกันกับ Functional Competency
ในแบบที่ 1

2.3 Critical Competency ความหมายใกล้เคียงกับ Personal Competency
ข้างต้น คือเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น หรือ
ทำงานได้เป็นพิเศษเหนือกว่าคนอื่น

3. แบบที่ 3 แบ่งออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

3.1 Core Competency

3.2 Job Competency หรือ Functional Competency หรือ Professional Competency

3.3 Personal Competency

เทือน ทองแก้ว (2551 : 85) จำแนกประเภทของสมรรถนะออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละ
คนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว
ของ จา พนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม
และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบ หรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับ
การทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการ
การวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถ
พิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มี
ความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการ
การผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิต
สี เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคล
ต้องมี หรือต้องทำเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้อง
มีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการ
บริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการ
ทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของ
บุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน

เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

McClelland (1998 : 18 ; อ้างถึงใน สุภัญญา รัชมีธรรมโชติ. 2548 : 19) ได้อ้างถึง การจำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้ หรือ ทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความสามารถในการอ่าน หรือ ความรู้ใน สินค้าที่ตนขายอยู่ประจำ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่าง จากบุคคลอื่นหรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่ม นี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มถึงขั้นลงความเห็นว่า ความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency

2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ (รวมถึง ค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน อีกทั้งยังเป็น Competency ที่ นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่ม แรก

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ มีดังนี้ สมรรถนะที่เกี่ยวกับองค์กร และ สมรรถนะที่เกี่ยวกับตัวบุคคล หน่วยงานต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนอย่างเต็มที่และ ปฏิบัติงานร่วมกันในกำหนดขีดความสามารถในแต่ละประเภทของสมรรถนะ ในแต่ละ ตำแหน่ง แต่ละระดับจะต้องมีขีดความสามารถในแต่ละประเภทชนิดใดบ้างที่จะทำให้เกิดผลการ ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจและทำให้องค์กร หรือหน่วยงานบรรลุ วิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายของตนได้

1.4 การวัดและการประเมินสมรรถนะ

การวัดผลและการประเมินผลมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ การวัดผลจะทำให้ได้ ตัวเลข ปริมาณ หรือรายละเอียดของคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคล จากนั้นจะนำเอาผล การวัดนี้ไปพิจารณาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อตัดสิน หรือลงสรุปเกี่ยวกับสิ่งนั้น ซึ่ง เรียกว่าการประเมินผลการวัดและประเมินผล (ภูมิชนะ เกิดพงษ์, 2559)

การวัดผล หมายถึง กระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่ง ตัวเลข หรือสัญลักษณ์ ที่มี ความหมายแทนคุณลักษณะ หรือคุณภาพของสิ่งที่วัด โดยใช้เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพหา

รายละเอียดสิ่งที่วัดว่ามีจำนวนหรือปริมาณเท่าใด เช่น การวัดส่วนสูงของเด็กเป็นการแปลงคุณลักษณะด้านความสูงออกมาเป็นตัวเลขว่าสูงกี่เซนติเมตรหรือนักเรียนสอบวิชาคณิตศาสตร์ได้ 20 คะแนน ก็เป็นการแปลงคุณภาพด้านความสามารถในวิชาคณิตศาสตร์ออกมาเป็นตัวเลขโดยใช้แบบทดสอบ เป็นต้น

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการที่กระทำต่อจากการวัดผล แล้ววินิจฉัย ตัดสิน ลงสรุปคุณค่าที่ได้จากการวัดผลอย่างมีกฎเกณฑ์ และมีคุณธรรม เพื่อพิจารณาตัดสินใจว่าสิ่งนั้นดีหรือเลว เก่งหรืออ่อน ได้หรือตก เป็นต้น

แนวทางการวัดหรือประเมินสมรรถนะนั้น ในแวดวงวิชาการและการบริหารพบว่ามีข้อเสนอไว้อย่างหลากหลายแตกต่างกัน ไปบ้างตามแนวทางหรือวิธีการนำไปประยุกต์ใช้งาน ดังนี้

อรพินทร์ ชูชม (2542 : 2) สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือนั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำๆ การหาความเชื่อมั่นมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดที่คู่ขนาน วิธีการหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายใน วิธีการแบ่งครึ่ง การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัดตัวแปร โดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปรขนาดเล็กกลางที่เรียกว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการออกแบบเพื่อระบุงค์ประกอบ (Factor) หรือมิติ (Dimension) ที่อยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อลดจำนวนตัวแปร ให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือความร่วมกัน (Communality) ระหว่างตัวแปร เป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพตัวแปรหลายตัวให้มารวมกันเป็นปัจจัยไม่กี่ปัจจัย 2) การยืนยันทดสอบความถูกต้องของมาตรวัด (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการทดสอบองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้ว ตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 45-60) ได้นำเสนอแนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม ได้แก่

1. วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมอง โดยทั่วไป (General

Mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ที่อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้องกล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานะยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์ อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

ประมา ศาสตราจารย์ (2550 : 1-3) ได้กล่าวว่า เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ

และการวัดที่เริ่มต้น จากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดเจนขึ้น ดังนั้น การสร้างเครื่องมือจึงต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นการประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหา เป็นจุดเริ่มต้นในการวัด ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่า คำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ (Universal of Question) วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้ หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา (Formal Test of Linguistic) ซึ่งการตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม

ขจรศักดิ์ ศิริมัย (2554 : 16-18) ได้กล่าวถึงการวัดและประเมิน Competency แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior

Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับ ความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกต พฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะที่เดียวกัน

สัญญา เคนาภูมิ (2554 : 40-43) ได้กล่าวว่าเนื่องจาก Competency เป็นคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการ สังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทางด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมิน ต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน Competency ของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของ Competency ที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับ Competency ที่ระดับใด โดย ผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็น ระยะเวลา เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับ Competency ที่ได้รับการประเมิน

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือ ความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วน บุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องาน

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนด ประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับ

เป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 การประเมิน 360 องศา (360 Degree Feedback) หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อยๆ

ทางเลือกของการประเมิน Competency หากไม่ประเมิน Competency ด้วยการสังเกต จะสามารถประเมินด้วยวิธีใดก็ได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับ Competency ออกเป็นข้อ ๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่า ข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้น นอกจากนั้น อาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน และมีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้น ที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรงอยู่ดี

สรุปได้ว่า การวัดและการประเมินสมรรถนะไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใดก็มีทั้งข้อดีและข้อด้อยต่างกันไป ไม่มีทางเลือกใดดีกว่ากันแบบชัดเจน แต่สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึง คือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน ไม่ว่าทางเลือกใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น ในการนี้ผู้วิจัยสรุปได้ว่าการวัดและการประเมินสมรรถนะจึงมิใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถหรือวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ แต่เป็นการวัดว่า บุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมีมากน้อยเพียงใดโดยใช้ความรู้ คือข้อมูลหรือสิ่งที่ส่งสมมาจากการศึกษาอบรม สัมมนา ดูงาน การ

สนทนาแลกเปลี่ยน และทักษะ คือสิ่งที่ได้พัฒนาและฝึกฝนจนชำนาญ บวกกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ขับเคลื่อนพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้ผลงานตามความคาดหวังขององค์กร การวัดพฤติกรรมหรือการประเมินสมรรถนะจึงต้องมีการสังเกตพฤติกรรมของการทำงานของบุคคล จดบันทึกไว้และทำการประเมิน

1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่น่ามาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดย นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 25-36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียกกันว่า Core Competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อกับทัศนคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆบุคลากร หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกัน ไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มี

ความรู้ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training And Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้เราทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอา สมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการ

ปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีความสามารถไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราจ้างบุคลากรใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาก็เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

จรัมพร ประถมบุรณ (2548 : 23-35) ได้นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สรุปได้ในประการต่างๆ ได้แก่

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดจะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของบุคลากรขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่บุคลากรขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่

ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะ โชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. สมรรถนะช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะ ถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

Rylatt and Lohan (1985: 56-58 ; อ้างถึงใน จีรศักดิ์ หมั่นจิต. 2557 : 21) กล่าวถึง ประโยชน์ของ Competency ว่า จะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล ระดับ องค์กร และ ระดับประเทศ กล่าวคือ ในระดับบุคคล ทำให้บุคลากรมีความชัดเจนในเรื่องลำดับ ของ การเรียนรู้การถ่ายโอนทักษะในการทำงาน การเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เพื่อ ความก้าวหน้าในอาชีพ ในระดับองค์กร จะช่วยพัฒนาประสิทธิภาพในการสรรหาบุคลากร โดย การเปรียบเทียบขีดความสามารถของผู้สมัครงานกับขีดความสามารถที่องค์กรต้องการ ทำให้ผู้ มีหน้าที่ในการตัดสินใจ มีความเชื่อมั่นว่าสามารถคัดเลือกพนักงานได้ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้ยังทำให้การฝึกอบรมเกิดความคุ้มค่า เพราะตรงกับความต้องการของ องค์กร และ ช่วยในการติดต่อสื่อสารในเรื่องของทักษะ ความรู้ความสามารถที่องค์กร ต้องการให้ชัดเจน มากขึ้น สำหรับประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ จะทำให้มีการ พัฒนารูปแบบของ Competency ที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก ช่วยทำให้เกิดความคุ้มค่าใน การจัดการศึกษา และ ฝึกอบรมให้บุคลากรได้ถูกต้องและตรงกับความต้องการ และเป็น การส่งเสริมให้มีการลงทุน ภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยการพิจารณาจากแรงงานที่ มีทักษะเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของสมรรถนะมีได้ทั้งในระดับบุคคล ระดับองค์กรและ ระดับประเทศ แต่ประโยชน์จะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ในแต่ละระดับนั้น ว่าจะมี ความสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ดีเพียงใด ความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่ง นอกจากองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในกระบวนการทำงานแล้ว องค์กรยัง ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่ทรัพยากรบุคคลเป็น ทรัพยากรที่สำคัญสูงสุดขององค์กร

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

2.1 ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารปรากฏว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 59) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมี การแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องมีการแบ่งส่วนป็นส่วนงานที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของตนที่แตกต่างกัน ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนคติและมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2529 : 115) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ศาสตร์ คือ การศึกษาหาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ เทคนิควิธีทำงานต่างๆ ศิลป์ คือ การที่จะนำเอาความรู้ หลักการและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับคนสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนขอบเขตจำกัดของทรัพยากรให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งงานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นในหน่วยงาน

อภิชัย จตุพรวาทิ (2557 : 16) กล่าวว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลที่ถูกกำหนดขึ้นตามตำแหน่ง หน้าที่ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ส่งสมมานำมาใช้ประยุกต์กับการ ทำงานของแต่ละบุคคลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

กัลยา วงษ์สมัย (2556 : 10) กล่าวว่า การปฏิบัติงานหมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคมในสถาบันซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ต้องนำความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ หรือมโนทัศน์ของตนเองที่มีอยู่มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีศาสตร์ และศิลป์ ในบทบาทหน้าที่ดังกล่าว

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงาน หมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้น ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ตามที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้นๆ และต้องนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของตนเองที่มีอยู่มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานนั้นว่ามีความสำคัญยิ่ง ด้วยส่งผลต่อการปฏิบัติงานทั้งค่อนบุคคลและองค์การ และองค์การมุ่งหวังให้บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยจะส่งให้องค์การมี ประสิทธิภาพด้วย ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้แนวคิดหลายท่านดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 21-24) กล่าวว่า ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานมี ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะนิสัยท่าทางของพนักงาน ลักษณะนิสัยท่าทางหมายถึง ลักษณะนิสัยของแต่ ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการปฏิบัติตัวต่อสภาพแวดล้อมรอบๆ ตัว ซึ่งประกอบไปด้วย ลักษณะท่าทางเฉพาะของแต่ละบุคคล แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม ความสามารถ ความรู้สึกนึกคิดของ ตนเอง อารมณ์ รวมทั้งความเฉลียวฉลาดและลักษณะของ พฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ที่ปรากฏให้เห็น

2. ความสามารถและเชาว์ปัญญา ความสามารถหมายถึง ความชำนาญเชี่ยวชาญ ใน ด้านต่าง ซึ่งมีอยู่ในแต่ละบุคคลสำหรับเชาว์ปัญญานั้น หมายถึง แนวโน้มหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับความ ชำนาญที่สามารถพัฒนาให้มีเพิ่มขึ้นในแต่ละคน ซึ่งคนเราแต่ละคน ล้วนแต่มีความสามารถและเชาว์ ปัญญาแตกต่างกันไปในแต่ละด้าน ความสามารถ ความชำนาญ เชาว์ ปัญญา หรือศักยภาพที่จะเพิ่มพูนความชำนาญนั้น ก็คือ กลไกความนึกคิดและความคิดริเริ่ม ของแต่ละบุคคลนั่นเอง

3. ทศนคติและค่านิยม ทศนคติ หมายถึง คุณลักษณะที่มีความมั่นคงอย่าง ต่อเนื่องใน ด้านความคิดความรู้สึกและแนวทางในการปฏิบัติของพฤติกรรมที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่ง ใด หรือต่อความคิด ของแต่ละบุคคลและต่อกลุ่มชน ส่วนค่านิยม หมายถึง ทศนคติที่มีลักษณะ ที่จะพยายามประเมิน เกี่ยวกับสิ่งของ ความคิด ตัวบุคคล ที่จะประเมิน ไปในทางใดทางหนึ่งว่า เป็นสิ่งที่ดีหรือไม่ดีเสมอ

4. การจูงใจ หมายถึง หุดของทศนคติที่มีอยู่ในตัวเอง แต่ละบุคคลซึ่งใช้สำหรับ ตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน แรงจูงใจเป็นสิ่งที่อยู่ในจิตใจ ของคนเรา ซึ่งมีแรงผลักดันและทิศทางที่ใช้กำกับพฤติกรรมของมนุษย์เพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายที่ต้องการนั้น ๆ อิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการสร้างสมประสบการณ์และ เปลี่ยนแปลงลักษณะของแต่ละบุคคล จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถ ทศนคติ แรงจูงใจและ ลักษณะท่าทางที่ได้พัฒนาของแต่ละบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่ก่อเกิดมาจากอิทธิพลของ สภาพแวดล้อมภายนอก นับตั้งแต่อิทธิพล พื้นฐานด้านครอบครัวของตนเอง การศึกษาใน

โรงเรียน การเข้าสังคม ตลอดจนเพื่อนฝูงและ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้เคยร่วมทำงานด้วยกันมา ปัจจุบันเหล่านี้ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อลักษณะของบุคคล และมีผลกระทบเกี่ยวเนื่องไปถึงกิจกรรม หรือประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานขององค์การต่าง ๆ ด้วย

นิภา แก้วศรีงาม (2537 : 224-225) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่จะสร้างบรรยากาศที่ดี หรือไม่ดีในองค์การ ก็คือ

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งก็คือ อาคารสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ใน สำนักงาน รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

1.1 สถานที่ทำงาน ควรมีความสะดวกสบายเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เช่น มีแสงสว่าง เหมาะสม อุณหภูมิและการถ่ายเทอากาศที่ดีเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน รวมทั้ง สิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่ ก่อให้เกิดความไม่สบายใจในการทำงาน

1.2 อุปกรณ์และเครื่องมือในสำนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและ เป็นการช่วยให้สมาชิกทำงานได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในงานธุรการ เครื่องจักรกลต่างๆ รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน

1.3 ระยะเวลาในการทำงาน ในการทำงานควรมีระยะเวลาในการทำงานและการพักให้ เหมาะสมกันเพื่อไม่ให้เกิดความเมื่อยล้าหรือความเบื่อหน่ายในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้ผลิตผลของ องค์การลดลง เช่น ให้มีการพักร้อน มีการหยุดพักร้อนครั้งละเวลาในการปฏิบัติงานเป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางสังคมและจิตใจ

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ถ้าองค์การที่ความสัมพันธ์ระหว่าง นายกับ ลูกน้องที่ดีเพียงพอจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์การ ที่มี ความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้องที่ไม่ดี

2.2 ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร การสั่งการของผู้บังคับบัญชา จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่ายมีความถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.3 บุคลิกภาพของผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำที่ดี จะมีผลต่อบรรยากาศและ ผลิตผล ขององค์การ โดยผู้นำที่ดีจะต้องดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง มีความสามารถในการบริหารงาน บุคคล ซึ่งจะมี ผลทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4 ขนาดและ โครงสร้างขององค์การ ซึ่งส่วนใหญ่บุคคลจะมีความต้องการและ ชอบที่ จะอยู่ในองค์การที่มีขนาดใหญ่แต่ขนาดอย่างเดียวกันไม่ได้ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ที่ปฏิบัติเท่ากับ องค์การนั้น มีความสำคัญและสามารถอ้างอิง ได้มากนักน้อยเพียงใด

สภาพแวดล้อมในการทำงานโดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัย ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นงานที่มีงาน โดยทั่วไป เช่น ความปลอดภัยและความเสี่ยงภัย ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ถ้าเป็นงานที่มีความเสี่ยงสูง ซึ่งจะทำให้เกิดความวิตกกังวลสูง ย่อมจะทำให้เป็นสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีมากนักในการปฏิบัติงาน ยกเว้นบางคนที่มีลักษณะที่ ชอบทำงานกับความเสี่ยงสูง เท่านั้น

สรุปได้ว่า การปฏิบัติงานนั้นมีปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบ ความสำเร็จ ดังต่อไปนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงาน ความพึงพอใจ ในการทำงาน และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา โอกาสแสดงความสามารถและแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเช่น ค่าตอบแทนหรือชื่อเสียงเกียรติยศ

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์ (2538 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมในการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การธำรงรักษาและการออกจากงานของมนุษย์ เพื่อสนองความต้องการ ของตนเอง องค์การและสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัย ด้านบุคคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผล สำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ แสงสว่าง (2554 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีร คุนสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้การพัฒนา ธำรงรักษาให้สมาชิกที่ ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการ

ทำงานรวมทั้งการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

Mondy and Noe (1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

Hess (1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและการผลิตภาพสูงสุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสม อยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

3.2 ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์กรจะประกอบด้วยทรัพยากร 3 ด้าน คือ ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรทุน (Capital Resource) และทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดขององค์กรเนื่องจากเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2539 : 7)

3.2.1 ทำให้บุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผน การรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยาย

หรือหัตถ์ของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3.2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้าทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ในการบริหารองค์กร

3.2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะก่อให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

3.2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดี และเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดีและการลงโทษผู้ปฏิบัติงานไม่ดีและ ก่อนให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่างๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยกระตุ้นให้

บุคลากรต้นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง และช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ

3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะเจริญก้าวหน้าหรือดำรงอยู่ได้ต่อไป โดยมีเป้าหมายหลัก คือ ประสิทธิภาพขององค์กรและตอบสนองความต้องการด้านต่างๆ ได้อย่างมีความสมดุล มีผู้อธิบายวัตถุประสงค์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

นิสตาர்க์ เวชยานนท์ (2549 : 5-6) สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1. เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลผู้ปฏิบัติงาน บุคคลส่วนใหญ่ทำงานเพราะต้องการให้ตนและครอบครัวสามารถดำรงชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ โดยการจัดบุคคลให้เหมาะกับงาน (Put the Right Man on the Right Job.) การจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจัดการฝึกอบรมและพัฒนา การวางแผนเส้นทางอาชีพ เป็นต้น ผู้บริหารต้องคิดว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกมีความต้องการ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

2. เพื่อสนองความต้องการขององค์กร ผู้บริหารมีความต้องการให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เจริญเติบโตและมีผลผลิตเพิ่ม ผู้บริหารจึงต้องดำเนินการทุกวิถีทางที่จะแสวงหาคัดเลือกผู้มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์กร ตลอดจนชำระรักษาและพัฒนาบุคลากรดังกล่าว เพื่อให้เขาได้ทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

3. เพื่อสนองความต้องการของสังคมแต่ละสังคมต้องการให้สมาชิกทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างเหมาะสม สังคมสงบสุข ระเบียบแบบแผนต่างๆ ในสังคมผลิตสินค้าและบริการสนองความต้องการของสังคม รับบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้ามาร่วมงานกับองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างงานให้แก่สมาชิกของสังคม จ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม จัดการพัฒนาบุคคลในองค์กร เพื่อให้ความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม และเมื่อบุคคลออกจากงาน องค์กรต้องมีมาตรการที่จะให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข นับเป็นความรับผิดชอบขององค์กรที่มีต่อสังคม

ปราณี ยาหอม (2548 : 5) อธิบายว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. สังคม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต้องคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์ของบุคลากรในสังคม พร้อมทั้งตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบพระราชบัญญัติต่างๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม

2. องค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงความคาดหวังด้านการบริหารหรือจัดการ โดยปกติฝ่ายบริหารมีเป้าหมายให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นงานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องเกี่ยวข้องประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

3. บุคคล ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าบุคคล (Individual) ไม่ใช่เครื่องจักรแต่คนมีชีวิตจิตใจมีความรู้สึก ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ที่จะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่สนองตอบความต้องการส่วนบุคคล โดยมุ่งเน้นพัฒนาความเข้าใจในกระบวนการทำงานและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้ดีขึ้นบุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้ เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เพื่อเลือกใช้คนในลูกจ้างงานเพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ และเพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ

3.4 การวิเคราะห์งาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 96) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิเคราะห์งาน ไว้ดังนี้

1. การออกแบบงาน (Job Designs)

1.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work Simplification) เป็นการแบ่งงานต่างๆ ให้เป็นงานย่อยหลายๆ ชิ้นที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่ายๆ

1.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) พนักงานจะสับเปลี่ยนงานที่มีลักษณะต่างๆ หรืองานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่งไปอีกรายงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง

1.3 การขยาย (Job Enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างานๆ หนึ่งสามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่ายๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยาย

ขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียว มีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

1.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวเองสำหรับพนักงาน

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับงานอย่างเป็นระบบไม่ใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล ดังนี้

1.1 การระบุขอบเขตงาน (Job Identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

1.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire Development) ในการศึกษางานจะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job Analysis Schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

1.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect Job Analysis Information) การรวบรวมข้อมูลต่างๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงานและการสังเกต

3 ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps In Job Analysis)

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้นนี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่างๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description)

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคล (Job

Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้นๆ เสร็จสิ้นลง

4. คำอธิบายลักษณะงาน (Job description) ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

4.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึง ส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่นๆ ในองค์การ

4.2 สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อ แต่มีข้อความที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (duties) ที่ต้องทำของงานนั้นๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่นๆ

4.3 หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง การจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานอย่างมีระบบ รวมถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงาน เช่น มีความรู้ความสามารถทักษะ ที่องค์การต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3.5 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

“ทรัพยากรมนุษย์” นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญในบรรดาปัจจัยที่เป็นทรัพยากร 4 ประการของการบริหาร คือ 1) คน (Man) 2) เงิน (Money) 3) วัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร (Material and Machine) 4) การจัดการ (Management) ฉะนั้น ถ้าองค์การใดขาดทรัพยากรมนุษย์ ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การนั้นล่าช้า พบอุปสรรคนานาประการ ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์การไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การไม่เกิดปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning : HRP)

3.5.1 ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

จินดาลักษณ์ วัฒนาสินธุ์ (2538 : 23) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดสรรจำนวนอัตรากำลังที่เหมาะสม ในเวลาและตำแหน่งที่เหมาะสม โดยให้ได้ทักษะที่เหมาะสม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 102) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ ขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ ที่มุ่งจะพยายามให้มีกำลังคนที่พอเพียง เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติการกิจขององค์การได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ในอนาคต

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 69) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ การพิจารณาความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตตามแผนกลยุทธ์ขององค์การและการกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต้องพิจารณาถึงความต้องการใช้บุคลากรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนลักษณะของตลาดแรงงานในอนาคต

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 62) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (the Right People the Right Place, at The Right Time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ยูภาพร ยูภาส (2550 : 46) ให้ความหมายว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์คือ กระบวนการพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อองค์การจะได้บุคคลผู้มีคุณสมบัติที่เหมาะสม จำนวนที่เหมาะสม ในเวลาและตำแหน่งที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้จำนวนบุคลากรที่มีทักษะตามที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

3.5.2 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 :139) ได้ให้เหตุผลของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต
2. ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง
3. ทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

ยุภาพร ยูภาส (2550 : 48) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อให้สามารถแข่งขันได้ ช่วยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ช่วยตอบสนองความต้องการความพอใจของบุคลากรในองค์กรและ ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีขั้นตอนที่จะปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต ทำให้องค์กรสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง และทำให้องค์กรมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหา การคัดเลือก การโอนย้าย และการเลื่อนตำแหน่ง

3.5.3 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ปราณี ยาหอม (2548 : 49) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ก่อนให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรในหลายด้าน ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้งิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน
2. ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

3. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่างๆ
5. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ
6. เป็นแนวทางสำหรับองค์การที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้

สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

ปิยะดา ชุมหวงศ์ (2526 : 25-26) กล่าวว่า การจะวางแผนทรัพยากรมนุษย์ให้ถูกต้องแม่นยำและทันสมัยใช้ประโยชน์ได้นั้นต้องมีข้อพิจารณาที่สำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. องค์การต้องมีระบบข้อมูลด้านทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์และทันสมัย ระบบการเก็บทะเบียนประวัติที่ดี มีการรวมตัวเลขจำนวนพนักงาน อาทิ พื้นฐานการศึกษา ประวัติการทำงาน บันทึกผลการปฏิบัติงาน

2. องค์การต้องมีเครื่องมือหรือเทคนิคในการพยากรณ์ดี สามารถพยากรณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

3. องค์การต้องสามารถคำนวณปริมาณงานที่แต่ละคนทำได้ในแต่ละวันอย่างแม่นยำ จึงจะสามารถพยากรณ์คำนวณที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง

ชลลดา พึ่งรำพรรณ (2559) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์หลายประการ หากสามารถวางแผนได้อย่างมีระบบชัดเจนและทันสมัยจะช่วยให้องค์การใช้ประโยชน์จากแผนทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. ช่วยให้การวางแผนการสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานสามารถดำเนินการได้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง โดยพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานอันได้แก่ คำบรรยายลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถในปริมาณที่เหมาะสมและในช่วงเวลาที่ต้องการ

2. ช่วยให้การวางแผนจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหลักขององค์การ โดยการศึกษานโยบายขององค์การ ลักษณะงาน และศักยภาพของบุคคลที่มีอยู่ว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด หากพบว่ามีสิ่งที่จะต้องพัฒนาหรือสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้ในรูปแบบใดก็ตาม องค์การสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ช่วยให้การจัดวางตัวบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ ตามความรู้ความสามารถได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะทำให้บุคคลได้มีโอกาสทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เป็นการใช้คนให้เหมาะกับงานสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลได้วิธีหนึ่ง

4. ช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างโปร่งใส และเป็นธรรม เนื่องจากการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ต้องมี การกำหนดคุณสมบัติและความสามารถในการทำงาน ซึ่งถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานในการกำหนดตัวบุคคลและผลงานที่ต้องทำได้ หลักเกณฑ์ดังกล่าวนี้เอง สามารถใช้เป็นปัจจัยในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งยังเป็นข้อมูลให้แก่ผู้บังคับบัญชา ในการประเมินผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองต้องมีคุณสมบัติ และมีผลงานอย่างไรจึงจะได้มาตรฐานตามที่องค์กรต้องการ

5. ช่วยให้การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายหรือการหมุนเวียนงานเป็นไปด้วยความเหมาะสมจากการประเมินผลที่เป็นธรรมทำให้ผู้ที่มีผลงานดีได้เลื่อนตำแหน่ง มีการโยกย้ายบุคคลให้ตรงตามความถนัด หรือมีการหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคคลมีการเรียนรู้งานในฝ่ายต่างๆ ขององค์กรได้ทั่วถึงและสามารถเข้าใจระบบการทำงานโดยรวมได้ดีขึ้น

6. ช่วยให้การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและสวัสดิการมีความเหมาะสม เนื่องจากการวางแผนควบคุมจำนวนบุคลากรให้อยู่สัดส่วนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน ถือเป็น การช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายให้แก่องค์กร ไม่ทำให้องค์กรต้องแบกรับภาระเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรที่มีมากเกินไปจนเกิดความต้องกร ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำมาจ่ายค่าจ้างให้หรืออาจต้องประหยัดเงินจนต้องลดเงินเดือนของพนักงานลง

7. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่มีความสำคัญในองค์กรทุกประเภท เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การที่องค์กรจะกำหนดการรับพนักงานใหม่ แต่ละครั้ง จะต้องยึดแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ทันต่อความต้องการของหน่วยงาน และเป็นการทำให้การจ่ายเงินขององค์กรเพื่อพนักงานใหม่เหล่านั้นมีความคุ้มค่า ทั้งนี้เพราะทันทีที่องค์กรตัดสินใจจ้างพนักงาน นั้นแสดงว่าต้นทุนขององค์กรเพิ่มขึ้น ประเด็นนี้องค์กรธุรกิจให้ความสนใจมาก เพราะต้องการให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ประหยัด ทันเวลา ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

8. ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่จำเป็นจะต้องออกมาในรูปการจ้าง

พนักงานใหม่ทั้งหมด พนักงานที่องค์กรต้องการใหม่นั้น บางครั้งองค์กรจะใช้วิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานจากตำแหน่งเดิมมาตำแหน่งใหม่ โดยใช้วิธีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้สามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด จึงทำให้พนักงานในแต่ละฝ่ายขององค์กรได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึง ซึ่งสิ่งนี้นับว่าเป็นการเปิดโอกาสให้เกิด ความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่างๆ ที่จะได้รับการส่งเสริมและพัฒนาตามแผนงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

9. เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน องค์กรที่มีหน้าที่ผลิตก็คือสถาบันการศึกษา ในยุคปัจจุบันสถาบันการศึกษานำใจการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตลาดแรงงาน ฉะนั้นถ้าองค์กรได้ดำเนินการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้การผลิตนักศึกษาออกไปสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและ ช่วยพัฒนาความมั่นคงให้แก่ประเทศ ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน หรือได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถตามที่สามารถสำเร็จการศึกษามา

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามความต้องการขององค์กร ส่งเสริมและพัฒนาโอกาส ความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงาน และเป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

3.5.4 กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ยูทอป ยูทาส (2550 : 63-64) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการตัดสินใจของอนาคต เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนเข้ามาทำงาน และมาปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้บรรลุความต้องการตามเป้าหมายขององค์กร กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์กร แนวการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนขององค์กร

1.2 กำหนดขอบเขตของปัญหาด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยการพิจารณาปัญหาต่างๆ ของบุคลากร เช่น ปัญหาการลาออกจางาน ปัญหาคุณภาพของ บุคลากร แนวทางที่คาดว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้

1.3 กำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้วคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา

1.4 รวบรวมข้อมูลในการแก้ไขปัญหา โดยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ แล้วคัดเลือกข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา

1.5 กำหนดแนวปฏิบัติงาน โดยการกำหนดแผนปฏิบัติงานตามแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

1.6 การประเมินผล เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงาน รวมทั้งความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน

2. กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เฉพาะกิจการ มีวิธีดำเนินงานดังนี้

2.1 การคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ โดยการคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคตให้สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์กรในอนาคต เช่น องค์กรมีการขยายงานเพิ่มขึ้น หรือมีการปรับเปลี่ยนลักษณะโครงสร้างการทำงาน จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรในด้านใดบ้าง พิจารณาทั้งในด้านจำนวน ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ต่างๆ

2.2 กำหนดแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการจัดทำแผนเพื่อจัดหา กำลังคนให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 การตรวจสอบและการปรับปรุง โดยการตรวจสอบพบปฏิบัติตามแผนทุกขั้นตอนว่าการคาดการณ์นั้นๆ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างแล้วปรับปรุงแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใหม่เพื่อให้ได้แผนที่มีคุณภาพ

Beach (1986 : 12) ได้เสนอกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่างๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะ ได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs)

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

นฤมล มนมื่น กงกุล (2559) กล่าวว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR. Planning) มีกระบวนการที่สำคัญอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดกรอบอัตรากำลัง (Profiling) เป็นการประเมินว่าในรอง 2-3 ปีข้างหน้า ขนาดขององค์กรหรือโครงสร้างขององค์กรจะเล็กลงหรือขยายขึ้น หากขยายขึ้นจะต้องรับคนเพิ่มกี่อัตรา ความรู้ ความสามารถ หรือคุณสมบัติของคนที่จะรับนั้นเป็นอย่างไร มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ทางด้านเทคโนโลยี ตลาดและการแข่งขันในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

2. ประมาณการจำนวน (Estimating) เป็นการคำนวณจำนวนบุคลากรที่จะรับเพิ่มตามกรอบอัตรากำลังของโครงสร้างที่จะขยายหรือเปลี่ยนแปลง เช่น องค์กรต้องมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง แต่นักออกแบบขององค์กรมีเพียง 2 คน จำเป็นต้องขยายโครงสร้างของหน่วยออกแบบให้สามารถรองรับสถานการณ์การแข่งขันให้ได้ใน 2 ปีข้างหน้า จึงกำหนดกรอบอัตรานักออกแบบเพิ่มขึ้น และเมื่อพิจารณาระยะเวลา 2 ปีแล้วจึงประมาณการว่าควรเพิ่มอัตรานักออกแบบปีละ 2 คน

3. การจัดทำประวัติ (Inventorying) หลังจากกำหนดกรอบแล้วอาจจะพบว่าบางฝ่ายหรือบางหน่วยงานอาจต้องลดอัตราลง ส่วนที่ลดลงนี้อาจมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่จะเพิ่มก็ได้ ดังนั้นการจัดทำประวัติบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเปลี่ยนตำแหน่งงาน หรือส่งเสริมให้คนภายใน (Internal Source) ได้รับตำแหน่งงานสูงขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนา ฝึกอบรมหรือเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์

4. การคาดการณ์ (Forecasting) บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียมการรองรับให้ได้ เช่น จะลาออก จะเกษียณอายุ คลอดบุตร หรือโอนย้าย

จำนวนเท่าใด การเปลี่ยนแปลงนี้จะมีผลกระทบต่อภาระงานขององค์การอย่างไร ต้องเตรียมการรองรับอย่างไร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง

5. การวางแผน (Planning) นำข้อมูลทั้ง 4 ข้างต้น และนโยบายขององค์การ มาประเมินสถานการณ์ กำหนดหัวข้อปัญหา หรือหัวข้อที่จะพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์ที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ หรือที่จะพัฒนา แล้วจึงกำหนดวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และนำแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติหรือไปสรรหาบุคลากรต่อไป

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการตัดสินใจของอนาคตเกี่ยวกับความต้องการกำลังคนเข้ามาทำงาน และมาปฏิบัติงานตามแผน เพื่อให้บรรลุความต้องการตามเป้าหมายขององค์การ กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ มีกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ 1) พิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ 2) พิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน 3) คาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ และ 4) กำหนดแผนปฏิบัติการ

3.6 การสรรหา (Recruitment)

3.6.1 ความหมายของการสรรหา

ดิน ปรัชญาพฤทธิ (2536 : 339 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ให้ความหมายการสรรหา คือ กระบวนการที่ดึงดูดให้ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนมาสมัครงานให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ณัฐพันธ์ เชนรพันธ์ (2541 : 89 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ให้ความหมายว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งที่องค์การต้องการจากแหล่งต่างๆ ให้สนใจสมัครเข้ามาร่วมงานกับองค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 124 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ให้ความหมายว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจให้ผู้สมัครที่มีความสามารถเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลให้ได้มาสมัครองค์การ การสรรหา จึงเป็นศูนย์รวมของผู้สมัครงานเพื่อดำเนินการคัดเลือกเป็นพนักงานใหม่

3.6.2 กระบวนการในการสรรหา

การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุด เมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์การ กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ (จีรศักดิ์ หมั่นจิต. 2557 : 28)

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
2. ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific Requests Of Managers)
3. การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job Opening Identified)
4. รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job Analysis

Information)

5. ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's Comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลทำด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
6. กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job Requirement)
7. กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of Recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
8. ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory Pool of Recruits)

3.6.1 ข้อจำกัดการสรรหา

ปราชญ์ ยาทอม (2548 : 92-95) ได้พิจารณาข้อกำหนดในการสรรหา ดังนี้

1. นโยบายขององค์กร (Organization Policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหา

ความสำเร็จ

1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from- Within Policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตนได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่

1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote From Outside Policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน

1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation Policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาค่าเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะได้รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่นๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์กรได้กำหนดนโยบายที่รับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาหาความรู้ต่างๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

2. แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์กรเองหรือจากแหล่งภายนอก

3. สภาพแวดล้อมทั่วไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

3.1 ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่ ณ ที่มีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

3.4 การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่างๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มียุทธค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

3.5 คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter Qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

3.6 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

3.6.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in)

3.6.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in)

3.6.3 การแนะนำของพนักงานในองค์กร (Employee Referrals)

3.6.4 การโฆษณา (Advertising)

3.6.5 กรมแรงงาน (Department of Labor)

3.6.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement

Agencies)

3.6.7 สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

สรุปได้ว่า การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร เริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหากคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

3.7 การคัดเลือก (Selection)

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 140) กล่าวว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นต้องมีเกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีความพร้อม (input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้น มี 3 ประเภท ด้วยกัน คือ การวิเคราะห์งาน (Job analysis) แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans) และการสรรหา (Recruitment)

สุนันทา เล่าहनันท์ (2542 : 165) ได้กำหนดกระบวนการคัดเลือกไว้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 การต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application) การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งจะเป็นข้อมูลอย่างดีในการพิจารณาต่อไป

ขั้นที่ 2 การทดสอบ (Employment tests) แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปทำให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา แบ่งประเภทของแบบทดสอบ ดังนี้

1. แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.1. แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง
แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

1.2. แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

1.3. แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือ
แบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

2. แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

2.1 แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ

ทั้งหลาย

2.2 แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน

2.3 การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

3. แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

3.1 แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณา

3.2 แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

4. แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

4.1 แบบใช้ความรวดเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว

4.2 แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็น

เชิงวิเคราะห์

5. แบ่งตามประโยชน์

5.1 เพื่อการวินิจฉัย

5.2 เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 3 การสัมภาษณ์ (Selection Interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

1. การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

2. การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or Directive Interview)

คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

3. การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed Interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสานระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

4. การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-Solving Interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่เน้นแนวความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่างๆ

5. การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress Interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้นสถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่างๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

กระบวนการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้สัมภาษณ์ควรมีการเตรียมคำถามต่างๆ เอาไว้ก่อน

2. การสร้างสายสัมพันธ์ (Creation of Rapport) จะทำให้สัมพันธภาพ ระหว่างผู้สัมภาษณ์ และผู้ถูกสัมภาษณ์มีความไว้วางใจ

3. การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ (Information Exchange) เพื่อสร้างบรรยากาศในการสัมภาษณ์บางครั้งผู้สัมภาษณ์ต้องการให้การสัมภาษณ์เป็นการสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication)

4. การยุติการสัมภาษณ์ (Termination) ผู้สัมภาษณ์จะเป็นฝ่ายยุติการสัมภาษณ์อาจบอกว่า เราคุยกันมาพอสมควร ผมขอถามคำถามสุดท้าย

5. การประเมินผล (Evaluation) หลังจากการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ผู้สัมภาษณ์ต้องบันทึกผลทันที

ขั้นที่ 4 การตรวจสอบภูมิหลัง (References and Background Check) ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ ได้ดีขึ้น

ขั้นที่ 5 การตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่างๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

ขั้นที่ 6 การประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

ขั้นที่ 7 ทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้
 ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริง
 หรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

ขั้นที่ 8 การตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงาน
 ขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของ
 เราไปใช้

สรุปได้ว่า การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่างๆ มาดำเนินการ
 พิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณลักษณะที่เหมาะสมที่สุดจาก
 ผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องม
 เกณฑ์กำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ

3.8 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ คือ

เสนาะ ดิยาว (2537 : 160 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ได้ให้ความหมาย
 ของการประเมินผลการปฏิบัติงานว่า คือ ระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการ
 ปฏิบัติงานที่จะระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลสูงกว่าหรือต่ำกว่าเงินที่จ่ายให้สำหรับงานนั้น
 และสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 251 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) กล่าวว่า การ
 ประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ
 ที่หน่วยงานพยายามกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าพนักงานของตนสามารถปฏิบัติงาน ได้
 ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ฉัตรพันธ์ เขจรนนท์ (2541 : 217 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ได้ ใ้
 ความหมายการประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการ
 ปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการ
 ตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ
 และเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์กร
 เจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ (2548 : ออนไลน์) การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง
 กระบวนการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่
 มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและ

ประเมินโดยหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินผลที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรมโดยทั่วกัน

สรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินคุณค่าของบุคลากรหรือพนักงานในแง่ของ ผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จในงาน และแง่ของ โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น โดยนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานและสะท้อนกลับผลการประเมินไปสู่พนักงานด้วยการอภิปรายผล รวมทั้งช่วยปรับปรุงแก้ไขกรณีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน

3.9 การฝึกอบรม (Training)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้ คือ

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 136 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 146) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้ได้ความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี

รัชญา ผลอนันต์ (2546 : 48 ; อ้างถึงใน ยุภาพร ยุภาศ. 2550 : 89) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์การ ในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544 : 74) การฝึกอบรมมีประโยชน์ ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
2. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้งานและการทำงาน
3. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจผู้ปฏิบัติงาน ผู้ผ่านการฝึกอบรมจะเกิดความมั่นใจในตนเองในการทำงานมากขึ้น
4. ลดข้อผิดพลาดและอุบัติเหตุในการทำงาน
5. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรักษาความก้าวหน้า ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานหาความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน
6. ลดปัญหาการขาดงาน การลาออก การร้องเรียนและปัญหาอันเกิดจากการทำผิดวินัย

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรในองค์การได้รับความรู้ความสามารถและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานขององค์การ ส่งผลให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมไปในทางที่องค์กรต้องการ ซึ่งจะมีผลทำให้ การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.10 การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 :154) ได้ให้ความหมายว่า ปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้ พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ ต้องเข้าปฏิบัติ

1. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในองค์กร
3. เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
4. เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่างๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ใน

องค์กร

5. เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

สุนันทา เลहनันท์ (2542 : 201 - 204) จากความหมายของการปฐมนิเทศอาจสรุป ได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้น ภายในองค์กรหลังกระบวนการคัดเลือกและบรรจุ พนักงานเพื่อให้บุคคลผู้ได้รับการบรรจุใหม่เกิดการปรับตัวทางสังคม โดยการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักเข้าใจ และคุ้นเคยกับสิ่งต่างๆ ทั้งทางด้านบุคคล ซึ่ง ได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และด้านองค์กร เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ กฎระเบียบวิธี ปฏิบัติ และสวัสดิการ เป็นต้น เป็นผลให้พนักงาน ใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์กรได้เป็น อย่างดี เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จก้าวหน้าใน ที่สุด

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ คือ การชี้แจงเบื้องต้น เพื่อให้พนักงานใหม่ ได้รู้เรื่องราว ต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เขาจะเข้ามาดำเนินชีวิตด้วยความสูงและพอใจในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเตรียมความพร้อมในด้านจิตใจ ให้เกิดความรัก ความผูกพันที่จะร่วม ทำงานภายใต้ความศรัทธา ไว้วางใจในการอยู่ทำงานกับองค์กรตั้งแต่นั้น

3.11 ค่าตอบแทน (Compensation)

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 238 ; อ้างถึงใน สุกัญญา ปัตตะสงคราม. 2557 : 47) ให้ความหมายค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่องค์กรให้แก่บุคคลากรเพื่อเป็นการ ตอบแทนการทำงานของบุคคล

"ค่าจ้าง" (Wage) หมายถึงจำนวนเงินที่คนงานได้รับเป็นการตอบแทน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงในการทำงานของคนงาน เพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับจ่ายคนงานเป็นรายชั่วโมง ที่เรียกกันว่า Nonsupervisor or Blue-collar

"เงินเดือน"(Salary) หมายถึงจำนวนเงินที่บุคคลได้รับเป็นการตอบแทนการทำงานถือเป็นเกณฑ์ การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็นรายได้ประจำ เราเรียกกันว่า White-collar or Professional ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่

การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทางสังคม

ส่วนประกอบของการบริการค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

1. ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
2. ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สินจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่
3. ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)
4. ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)
5. ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - goals pay)
 - 5.1 หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทุกๆ ไป
 - 5.2 หลักความยุติธรรม (Equity)
 - 5.3 หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่นๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม
 - 5.4 หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน
 - 5.5 หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึงการจัดให้มีการประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุใน

งาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การที่หลักทรัพย์ ที่ดินและบ้าน

5.6 หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)

5.7 หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay - and - Effort Bargain)

5.8 หลักการยอมรับ (Acceptability)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2559) ได้ให้ความหมายค่าตอบแทน (Compensation) คือ ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูป ตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

3.12 อาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety)

พระราชบัญญัติความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน พ.ศ. 2554. (2554 : 6) “ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน” หมายความว่า การกระทำ หรือสภาพการทำงานซึ่งปลอดจากเหตุอันจะทำให้เกิดการประสพอันตรายต่อชีวิต ร่างกาย จิตใจ หรือสุขภาพอนามัยอันเนื่องมาจากการทำงานหรือเกี่ยวกับการทำงาน

ขวัญหทัย ยิ้มละมัย และรัตนาดี ทองบัวบาน (2556 : 1) ได้ให้ความหมาย อาชีวอนามัย (Occupational Health) เป็นวิชาวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาสุขศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับ การดูแลสุขภาพอนามัยของผู้ประกอบอาชีพทุกอาชีพ และผลกระทบที่เกิดจากการท างานที่อาจก่อให้เกิด อันตรายต่อสุขภาพ เพื่อการดำเนินการให้ผู้ประกอบอาชีพหรือแรงงานเกิดความ ปลอดภัยสูงสุด ได้รับการ ค้ำครองและสิทธิประโยชน์ตามกฎหมาย

คำว่า อาชีวอนามัย “Occupational Health” เป็นคำสมาสระหว่างคำว่า อาชีวะ หรือ อาชีพ กับ คำว่า อนามัย หรือ สุขภาพ

อาชีวะ (Occupation) หมายถึง การเลี้ยงชีพ การประกอบอาชีพ บุคคลที่ ประกอบ สัมมาชีพ หรือคนที่ประกอบอาชีพทุกสาขาอาชีพ

อนามัย (Health) หมายถึง สุขภาพอนามัย ความไม่ มีโรค หรือสภาวะความ สมบูรณ์ทั้งร่างกายและ จิตใจของผู้ประกอบอาชีพ

จากคำสองคำรวมกันเป็น อาชีวอนามัย และมีความหมายร่วมกันของอาชีวอนามัยว่า หมายถึง งานที่เกี่ยวกับการส่งเสริม ควบคุม ดูแล การป้องกันโรค ตลอดจนอุบัติเหตุและ ดำรงรักษาสุขภาพอนามัยทั้งมวลของ ผู้ประกอบอาชีพให้มีความปลอดภัย มีสภาพร่างกายและ จิตใจที่สมบูรณ์ แข็งแรง ซึ่งสอดคล้องกับองค์การ แรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ได้ให้ ความหมายของอาชีวอนามัย ไว้ว่าหมายถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริม ธารงไว้ซึ่งสุขภาพ ทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคมที่ดั่งามของผู้ประกอบอาชีพทั้งมวล

สัญญา ปัตตะสงคราม (2557 : 48) ให้ความหมาย สุขภาพและความปลอดภัย (Health and Safety) ไว้ดังนี้

1. ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่างๆ ที่อาจ เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

2. การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความ ปลอดภัย โดยการ อบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

2.1 ผู้บริหารต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วย ความเต็มใจ

2.2 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

2.3 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

2.4 สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

สรุปได้ว่า สุขภาพ และความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมของ การทำงานที่ปราศจากภัยคุกคาม ไม่มีอันตราย และความเสี่งใดๆ ในทางปฏิบัติอาจจะไม่ สามารถควบคุมอันตรายหรือความเสี่งในการทำงานที่มีผลต่อสุขภาพ การบาดเจ็บ พิการ การ ตายได้ทั้งหมด แต่ต้องมีการดำเนินงาน มีกิจกรรมด้านความปลอดภัยเพื่อให้เกิดอันตราย เกิด ความเสี่งน้อยสุดเท่าที่จะทำได้

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ เป็นที่ยอมรับว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ เนื่องจากปัจจัยแวดล้อมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี จึงมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตรงกับภาษาอังกฤษ คือ Human resource development หรือ HRK ในภาษาไทยมีการใช้กันหลายคำ เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น มีผู้ให้ความหมาย ตรง ไว้ดังนี้ (สุกัญญา ปัตตะสงคราม. 2557 : 29)

จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุนันทา เสาहनันท์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้ โดยการฝึกอบรม การศึกษา และพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพ ในการดำเนินการขององค์การ

दनัย เทียนพุด (2546 : 29) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็น กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์การ เป็นการใช้คนให้เต็มกำลังความสามารถ และเป็นการยกระดับหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานให้เท่าเทียม หรือ ได้ระดับกับขีดความสามารถของบุคคลนั้น นอกจากนั้น ยังอธิบายว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษา 3) การพัฒนา

สุกัญญา บัณฑิตสงคราม (2557 : 29) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ออกมาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและความก้าวหน้าขององค์การ

บุญยง ชื่นสุวิมล (2550 : 23) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์การทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และพัฒนาองค์การ (OD)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคคล โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและความก้าวหน้าขององค์การ

2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นกำไร ดังนั้น การมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee Satisfaction index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่งในหลายๆ องค์กรยังสามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2550 : 1)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550 : 32) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่สามารถผูกใจพนักงานให้มีความรักต่อองค์กรได้นั้น มีปัจจัย (Key factors) ที่องค์กรควรพิจารณาอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการ

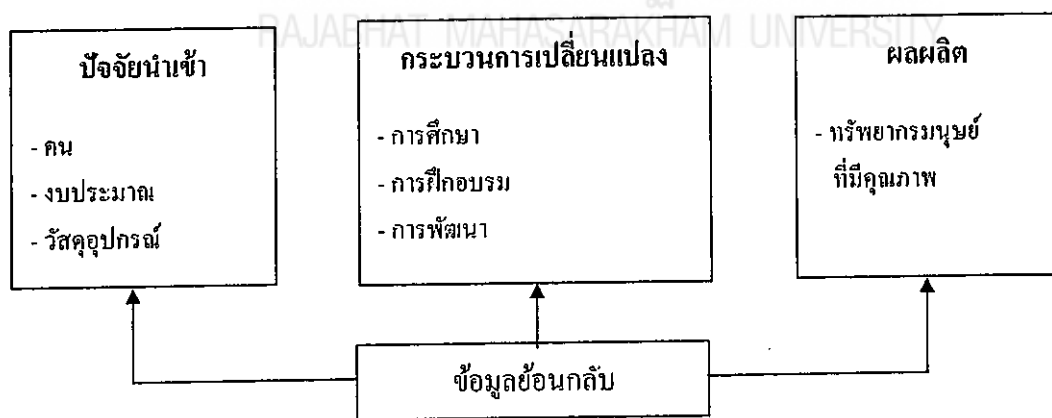
ส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กร
อยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กร
คือการสื่อสารแบบสองทาง (two way communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การ
มีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้
โดยง่าย

3. การสนองตอบความต้องการ (serve need) เช่นการจัดสวัสดิการต่างๆที่
ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข มี
สุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

ยุทธศาสตร์ (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิด
ของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้าได้ (Input) ได้แก่ คน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ในการ
จัดการพัฒนา
2. กระบวนการปรับเปลี่ยน (Process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ซึ่ง ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา
3. ผลผลิต (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ

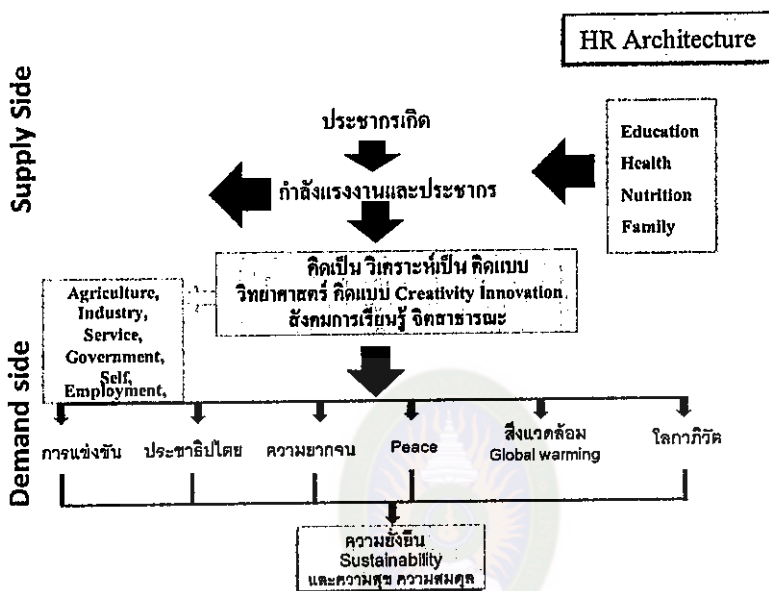


แผนภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ HR architecture

ที่มา : ยุทธศาสตร์ (2550 : 145)

จรรยาบรรณ (2559) ให้แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. HR Architecture ใช้เป็นแนวทางในการมองภาพรวมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้ได้ทั้งในภาพใหญ่ (Macro) คือ ระดับประเทศ สังคม ชุมชน และในระดับองค์กร (Micro)



แผนภาพที่ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิด HR Architecture

ที่มา : จรรยาบรรณ (2553)

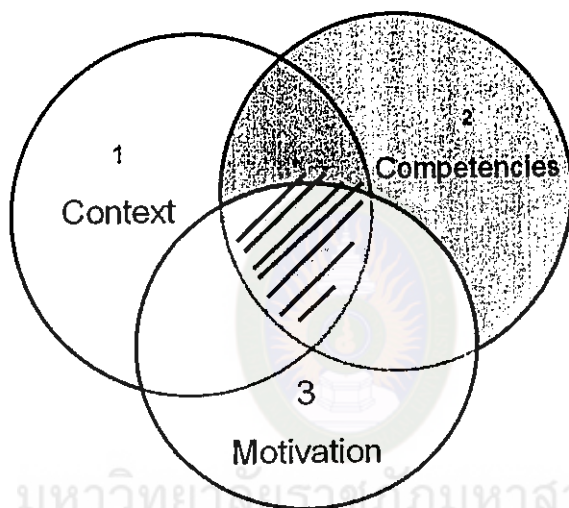
2. ทฤษฎี 3 วงกลม

เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือว่า เป็น กลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลม มาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 1 พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบทภายนอกและภายใน ภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของ โลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน หรือ Process วิธีการบริหารจัดการ ฯลฯ

วงกลมที่ 2 พิจารณา Skills และ Competencies เน้นการพิจารณาทักษะ และ ศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วงกลมที่ 3 พิจารณา เรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจากบุคลากร มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อมแล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้อง มีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความตั้งใจ และทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างยิ่ง



แผนภาพที่ 3 ทฤษฎี 3 วงกลม

ที่มา : จิระ หงส์ลดาธรมภ์ (2553)

3. ทฤษฎีทุน 8 ประการ (8 K's) ที่เป็นพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพูดถึงเรื่องทุนมนุษย์ซึ่งโดยพื้นฐานแล้ว ทรัพยากรมนุษย์ควรมีทุนดังต่อไปนี้

- 3.1 Human Capital ทุนมนุษย์
- 3.2 Intellectual Capital ทุนทางปัญญา
- 3.3 Ethical Capital ทุนทางจริยธรรม
- 3.4 Happiness Capital ทุนแห่งความสุข
- 3.5 Social Capital ทุนทางสังคม
- 3.6 Sustainability Capital ทุนแห่งความยั่งยืน

3.7 Digital Capital ทูทาง IT

3.8 Talented Capital ทูทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ

4. ทฤษฎีทุนใหม่ 5 ประการ (5 K's new) ที่สำคัญสำหรับทรัพยากรมนุษย์ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะต้องตระหนักถึงทุนที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีก 5 เรื่อง ประกอบด้วย

4.1 Knowledge Capital ทูทางความรู้

4.2 Creativity Capital ทูทางความคิดสร้างสรรค์

4.3 Innovation Capital ทูทางนวัตกรรม

4.4 Cultural Capital ทูทางวัฒนธรรม

4.5 Emotional Capital ทูทางอารมณ์

5. ทฤษฎี 4 L's เพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

5.1 Learning Methodology วิธีการเรียนรู้

5.2 Learning Environment บรรยากาศการเรียนรู้

5.3 Learning Opportunities โอกาสการเรียนรู้

5.4 Learning Communities ชุมชนแห่งการเรียนรู้

6. ทฤษฎี 2 R's เพื่อการมอง วิเคราะห์ปัญหา และการเรียนรู้ ประกอบด้วย

6.1 Reality มองความจริง

6.2 Relevance ตรงประเด็น

7. ทฤษฎี 2 I's เพื่อการเรียนรู้และสร้างพลังในการทำงาน ประกอบด้วย

7.1 Inspiration จุดประกาย

7.2 Imagination สร้างจินตนาการ

8. ทฤษฎี C&E เพื่อการเรียนรู้และการทำงานยุคใหม่ ประกอบด้วย

8.1 Connecting การติดต่อ/เชื่อมต่อกัน

8.2 Engaging การมีส่วนร่วม

9. ทฤษฎี HRDS เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

9.1 Happiness คือ การสร้างความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อส่วนรวม

9.2 Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

9.3 Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน

9.4 Sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งเราจะมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

10. ทฤษฎี 3 L's เพื่อการทำงานยุคใหม่ คือ

10.1 Learning from pain

10.2 Learning from experience

10.3 Learning from listening

3 สาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.1 เป็นนโยบายขององค์กร ธุรกิจในปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินกิจการได้อย่างราบรื่น จึงเป็นสาเหตุให้องค์กร จะต้องมีการกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตนอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีข้อกำหนดของกฎหมาย ให้ทุกของค์กรถือปฏิบัติและจะต้องมีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ไปไปตามกฎหมายกำหนด

3.2 มีการปรับเปลี่ยนระบบงานหรือวิธีการทำงาน ถ้าองค์กรจะมีการ เปลี่ยนแปลงระบบงานหรือวิธีในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ ที่ ใช้ในการประกอบกิจการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเข้าใจ ในระบบงาน วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่าง ถูกต้อง จึงเป็นสาเหตุที่องค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

3.3 เพื่อรองรับการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ เมื่อการประกอบกิจการมีการ เจริญเติบโตและก้าวหน้าขึ้น ก็อาจจะมีการขยายงานหรือสร้างงานใหม่ ดังนั้น เพื่อรองรับการ ขยายงานในองค์กร หรือรองรับกับงานใหม่ๆ ที่จะเกิดในอนาคตจึงจำเป็นที่องค์กร จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมเพื่อรับรองกับสิ่งต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

3.4 เพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการสูญเสียที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานใน องค์กรจะต้องมีการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าและบริการมีการใช้เครื่องจักรเครื่องมือในการ ปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมีผลทำให้เกิดการสูญเสียในเรื่องต่างๆ เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะเป็นค่าใช้จ่าย ในการปฏิบัติงาน เวลาทรัพย์สิน ตลอดจนชีวิตของบุคลากร จึงเป็นสาเหตุเป็นที่องค์กรจะต้อง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ เพื่อให้ความร่วมมือเพื่อให้ลดการสูญเสีย ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้

3.5 เพื่อการแข่งขันกับผู้แข่งทางธุรกิจ ปัจจุบันการประกอบธุรกิจมีการแข่งขัน กันมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดๆ ก็ตาม จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ ขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ มีความสามารถการแข่งขัน เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนธุรกิจ ในสภาวะการแข่งขันที่เป็น Globalization ได้

3.6 เพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในการประกอบธุรกิจ อาจเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้นได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากบุคลากร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหาร หรือปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อลดปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จึงเป็นสาเหตุจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น

3.7 เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ในอนาคต ในองค์กรธุรกิจ จะมีบุคลากรทุกเพศ ทุกวัยปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ทุกคนต้องมีความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งงานที่การงานของตน ต้องการ โอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงเป็นสาเหตุที่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประโยชน์/ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

4.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน

4.1.1 เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง

4.1.2 ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด

4.1.3 ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้

4.1.4 ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

4.2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

4.2.1 ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน

4.2.2 ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของ

4.2.3 ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน

4.2.4 ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความ

4.3. ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

4.3.1 ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อ

ประสานงานดียิ่งขึ้น

สูงขึ้น

บุคลากร

รับผิดชอบ

4.3.2 ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

การงาน

4.3.3 ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน

(วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)

4.3.4 ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/

สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

4.3.5 ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้ริบรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความ

เจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คน” หรือบุคลากรผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่เพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว การก้าวไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้านคงไม่ใช่เรื่องยาก ดังนั้นการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน

1. ปรัชญาของการพัฒนาชุมชน

มีผู้ให้ความหมายของปรัชญาของการพัฒนาชุมชนไว้หลายความหมาย ดังนี้

พัฒนา นุณยรัตพันธุ์ (2517 : 1-2 ; อ้างถึงใน ชุมพล ศรีสมบัติ. 2554)

1. บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสำคัญและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกัน จึงมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรม และอย่างบุคคลมีเกียรติในฐานะที่เป็นมนุษย์ปุถุชนอันหนึ่ง

2. บุคคลแต่ละคนย่อมมีสิทธิ และสามารถที่จะกำหนดวิถีการดำรงชีวิตของตน ไปในทิศทางที่ตนต้องการ

3. บุคคลแต่ละคนถ้าหากมีโอกาสแล้ว ย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ประพฤติปฏิบัติและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้นไป

4. มนุษย์ทุกคนมีพลังในเรื่องความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ และความคิดใหม่ ๆ ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ และพลังความสามารถเหล่านี้สามารถเจริญเติบโต และนำออกมาใช้ได้ ถ้าพลังที่ซ่อนเร้นเหล่านี้ได้รับการพัฒนา

5. การพัฒนาพลังและขีดความสามารถของชุมชนในทุกด้านเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตของบุคคล ชุมชน และรัฐ

ฉะนั้น จึงเห็นได้ว่าปรัชญาของการพัฒนาชุมชนนั้น

ประการแรก ตั้งอยู่บนรากฐานอันมั่นคงแห่งความศรัทธาในตัวคนว่าเป็นทรัพยากรที่มีความหมายและสำคัญที่สุด มนุษย์ทุกคนมีความสามารถ

ประการที่สอง การพัฒนาชุมชน ก็คือ ความศรัทธาในเรื่องความยุติธรรมของสังคม(Social Justice) การมุ่งขจัดความขัดแย้งและความเหลื่อมล้ำต่ำสูงที่เห็น ได้ชัดในหมู่มวลชนนั้น เป็นเรื่องที่อารยะสังคมพึงยึดมั่น

ประการสุดท้าย ความไม่รู้ ความดื้อดึง และการใช้กำลังบังคับเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการพัฒนา และความเจริญรุดหน้าจะเกิดขึ้น ได้ก็ด้วยวิธีการให้การศึกษาเท่านั้น การให้การศึกษาและให้โอกาสจะช่วยดึงพลังซ่อนเร้นในตัวคนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม และการพัฒนาจะมีประสิทธิภาพได้ก็จะต้องยึดหลักการรวมกลุ่มและการทำงานกับกลุ่ม เพราะมนุษย์เราเป็นสัตว์สังคม การอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม และทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม จะช่วยให้คนได้เจริญเติบโตโดยเร็วที่สุด

ยูว็ณน์ วุฒิเมธี (2534 : 5 ; อ้างถึงใน ชุมพล ศรีสมบัติ. 2554) ได้กล่าวถึงปรัชญาของการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาชุมชนนั้นให้ความศรัทธา เชื่อมั่นในตัวบุคคลว่าเป็นทรัพยากร (Human Resources) ที่มีความสำคัญที่สุดในความสำเร็จของการดำเนินงานทั้งปวง และเชื่ออย่างแน่วแน่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความสามารถที่จะพัฒนาตัวเองได้ตามขีดความสามารถทางกายภาพของตน หากโอกาสอำนวยและมีผู้คอยชี้แนะที่ถูกต้อง

2. การพัฒนาชุมชนเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนปรารถนา ต้องการความยุติธรรมที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคม (Social Justice) ต้องการอยู่ในสังคมด้วยความสุขกาย สบายใจ (Social Satisfaction) และต้องการอยู่ร่วมในสังคมให้เป็นที่ยอมรับของสังคมด้วย (Social Acceptability)

ทฤษฎีคัมไชน้ำ และคณะ (2534 : 6 ; อ้างถึงใน ชุมพล ศรีสมบัติ. 2554) ได้กล่าวถึงปรัชญาการพัฒนาชุมชนไว้ว่า การพัฒนาชุมชนมีหลักปรัชญาอันเป็นมูลฐานสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีพลังในเรื่องความคิดริเริ่ม และความเป็นผู้นำซ่อนเร้นอยู่ในตัว พลังเหล่านี้สามารถเจริญเติบโต และนำออกมาใช้ได้ ถ้าได้รับการพัฒนา
 2. บุคคลและคนถ้าหากมีโอกาสแล้ว ย่อมมีความสามารถที่จะเรียนรู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ประพฤติปฏิบัติและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมสูงขึ้นได้
 3. บุคคลแต่ละคนย่อมมีความสำคัญและมีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนกัน จึงมีสิทธิอันพึงได้รับการปฏิบัติด้วยความยุติธรรมอย่างบุคคลมีเกียรติในฐานะที่เป็นมนุษย์ปุถุชนผู้หนึ่ง
 4. บุคคลแต่ละคนย่อมมีสิทธิ และสามารถที่จะกำหนดวิถีการดำรงชีวิตของตนไปในทิศทางที่ตนต้องการ
 5. การพัฒนาพลังและขีดความสามารถของคนในชุมชนทุกด้าน เป็นสิ่งที่พึงปรารถนา และมีความสำคัญยิ่งต่อชีวิตความเป็นอยู่ของคนทุกคนและชุมชนโดยส่วนรวม
- กรมการพัฒนาชุมชน (ชุมพล ศรีสมบัติ. 2554) ได้กล่าวสรุป ปรัชญางานพัฒนาชุมชน มีความเชื่อว่า

1. มนุษย์ทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีในความเป็นคน
2. มนุษย์ทุกคนมีความสามารถ หรือมีศักยภาพ
3. ความสามารถของมนุษย์สามารถพัฒนาได้ถ้ามีโอกาส

2. แนวความคิดพื้นฐานในการพัฒนาชุมชน

การศึกษาแนวความคิดพื้นฐานของงานพัฒนาชุมชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พัฒนากรสามารถทำงานกับประชาชนได้อย่างถูกต้อง และทำให้งานมีประสิทธิภาพ แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาชุมชนในระดับการปฏิบัติ มีดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของประชาชน (People Participation) เป็นหัวใจของงานพัฒนาชุมชน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมที่ว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ วางแผนงาน การปฏิบัติการและร่วมบำรุงรักษา
2. การช่วยเหลือตนเอง (Aided Self - Help) เป็นแนวทางในการพัฒนาที่ยึดเป็นหลักการสำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องพัฒนาให้ประชาชนพึ่งตนเองได้มากขึ้น โดยมีรัฐคอยให้

การช่วยเหลือ สนับสนุนในส่วนที่เกินขีดความสามารถของประชาชน ตามโอกาสและ
หลักเกณฑ์ที่เหมาะสม

3. ความคิดริเริ่มของประชาชน (Initiative) ในการทำงานกับประชาชนต้องยึด
หลักการที่ว่า ความคิดริเริ่มต้องมาจากประชาชน ซึ่งต้องใช้วิถีแห่งประชาธิปไตย และหา
โอกาสกระตุ้นให้การศึกษา ให้ประชาชนเกิดความคิด และแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอันเป็น
ประโยชน์ต่อหมู่บ้าน ตำบล

4. ความต้องการของชุมชน (Felt - Needs) การพัฒนาชุมชนต้องให้ประชาชน
และองค์กรประชาชนคิดและตัดสินใจบนพื้นฐานความต้องการของชุมชนเอง เพื่อให้เกิด
ความคิดที่วางงานเป็นของประชาชน และจะช่วยกันดูแลรักษาต่อไป

5. การศึกษาภาคชีวิต (Life - Long Education) งานพัฒนาชุมชนถือเป็น
กระบวนการให้การศึกษาภาคชีวิตแก่ประชาชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาดน การให้การศึกษา
ต้องให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องกันไป ครอบคลุมทั้งบุคคลยังดำรงชีวิตอยู่ในชุมชน

3. หลักการดำเนินงานพัฒนาชุมชน

จากปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาชุมชนได้นำมาใช้เป็นหลักการในการ
ดำเนินงานพัฒนาชุมชน ดังต่อไปนี้

1. ยึดหลักความมีศักดิ์ศรี และศักยภาพของประชาชน และเปิดโอกาสให้
ประชาชนใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้มากที่สุด นักพัฒนาต้องเชื่อมั่นว่าประชาชนนั้นมีศักยภาพที่จะ
ใช้ความรู้ ความสามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาดนเองได้ จึงต้องให้โอกาสประชาชนในการคิด
วางแผน เพื่อแก้ปัญหาชุมชนด้วยตัวของเขาเอง นักพัฒนาควรเป็นผู้กระตุ้น แนะนำ ส่งเสริม

2. ยึดหลักการพึ่งตนเองของประชาชน นักพัฒนาต้องยึดมั่นเป็นหลักที่สำคัญ
ว่าต้องสนับสนุนให้ประชาชนพึ่งตนเองได้ โดยการสร้างพลังชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชน ส่วน
รัฐบาลจะช่วยเหลือ สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง และช่วยเหลือในส่วนที่เกินขีดความสามารถของ
ประชาชน

3. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วม
คิด ตัดสินใจ วางแผน ปฏิบัติตามแผน และติดตามประเมินผลในกิจกรรม หรือ โครงการใดๆ ที่
จะทำในชุมชน เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการดำเนินงาน อันเป็นการ
ปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องความเป็นเจ้าของโครงการ หรือกิจกรรม

4. ยึดหลักประชาธิปไตย ในการทำงานพัฒนาชุมชนจะต้องเริ่มด้วยการพูดคุย ประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน คิดร่วมกัน ตัดสินใจ และทำร่วมกัน รวมถึงรับผิดชอบร่วมกัน ภายใต้อาสาสมัครช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามวิถีทางแห่งประชาธิปไตย

องค์การสหประชาชาติ ได้กำหนดหลักการดำเนินงานพัฒนาชุมชนไว้ 10 ประการ คือ

1. ต้องสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน
2. ต้องเป็นโครงการเอนกประสงค์ที่ช่วยแก้ปัญหาได้หลายด้าน
3. ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปพร้อม ๆ กับการดำเนินงาน
4. ต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่
5. ต้องแสวงหาและพัฒนาให้เกิดผู้นำในท้องถิ่น
6. ต้องยอมรับให้โอกาสสตรี และเยาวชนมีส่วนร่วมในโครงการ
7. รัฐต้องเตรียมจัดบริการให้การสนับสนุน
8. ต้องวางแผนอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพทุกระดับ
9. สนับสนุนให้องค์กรเอกชน อาสาสมัครต่างๆ เข้ามีส่วนร่วม
10. ต้องมีการวางแผนให้เกิดความเจริญแก่ชุมชนที่สอดคล้องกับความเจริญในระดับชาติด้วย

4. กระบวนการทำงานพัฒนาชุมชน

การปฏิบัติงานพัฒนาชุมชนเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการ ดังนี้

1. การศึกษาชุมชน เป็นการเสาะแสวงหาข้อมูลต่างๆ ในชุมชน เช่น ข้อมูลด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และสภาพความเป็นอยู่ของคนในชุมชน เพื่อทราบ ปัญหาและความต้องการของชุมชนที่แท้จริง วิธีการในการศึกษาชุมชนอาจต้องใช้หลายวิธี ประกอบกัน ทั้งการสัมภาษณ์ การสังเกต การสำรวจ และการศึกษาข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่มี อยู่ในชุมชนด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด กลวิธีที่สำคัญที่นักพัฒนาต้อง ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชน เพราะถ้าหากปราศจากสัมพันธภาพ ที่ดีระหว่างพัฒนากับชาวบ้านแล้วเป็นการยากที่จะได้รู้และเข้าใจปัญหาความต้องการจริง ๆ ของชาวบ้าน ความสัมพันธ์อันดี จนถึงขั้นความสนิทสนมรักใคร่ ศรัทธา จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ จะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน

2. การให้การศึกษแก่ชุมชน เป็นการสนทนา วิเคราะห์ปัญหาพร้อมกับ ประชาชน เป็นการนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากขั้นตอนการศึกษาชุมชน มาวิเคราะห์ถึงปัญหาความ

ต้องการและ สภาพที่เป็นจริง ผลกระทบ ความรุนแรง และความเสียหายต่อชุมชน กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การกระตุ้นให้ประชาชนได้รู้ เข้าใจ และตระหนักในปัญหาของชุมชน ซึ่งในปัจจุบันก็คือ การจัดเวทีประชาคม เพื่อค้นหาปัญหาร่วมกันของชุมชน

3. การวางแผน/โครงการ เป็นขั้นตอนนี้ให้ประชาชนร่วมตัดสินใจ และกำหนดโครงการ เป็นการนำเอาปัญหาที่ประชาชนตระหนัก และยอมรับว่าเป็นปัญหาของชุมชน มาร่วมกัน หาสาเหตุ แนวทางแก้ไข และจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และให้ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจที่จะแก้ไขภายใต้ขีดความสามารถของประชาชน และการแสวงหาความช่วยเหลือจากภายนอก กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการแก้ไขปัญหา วิธีการวางแผน การเขียนโครงการ โดยใช้เทคนิคการวางแผนแบบให้ประชาชนมีส่วนร่วม

4. การดำเนินงานตามแผนและโครงการ โดยมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนและโครงการที่ได้ตกลงกันไว้ กลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนใน 2 ลักษณะ คือ

4.1 เป็นผู้ปฏิบัติงานทางวิชาการ เช่น แนะนำการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

4.2 เป็นผู้ส่งเสริมให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

5. การติดตามประเมินผล เป็นการติดตามความก้าวหน้าของงานที่กำลังดำเนินการตามโครงการ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหายุ่งยากที่พบได้อย่างทันทั่วทั้งกลวิธีที่สำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การติดตามดูแลการทำงานที่ประชาชนทำ เพื่อทราบผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค แล้วนำผลการปฏิบัติงานตามโครงการ หรือกิจกรรมไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ สามารถกระทำได้โดย

5.1 แนะนำให้ผู้นำท้องถิ่นหรือชาวบ้าน ติดตามผลและรายงานผลด้วยตนเอง เช่น รายงานด้วยวาจา รายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การจัดนิทรรศการ เป็นต้น

5.2 พัฒนาการเป็นผู้รายงานผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เช่น รายงานด้วยวาจาดต่อผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง เสนอผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุม ทำบันทึกรายงานตามแบบฟอร์มต่าง ๆ ของทางราชการ

กล่าวโดยสรุป ปรัชญาของการพัฒนาชุมชน หมายถึง หลักการเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่มีความแตกต่างกันทั้งรูปร่าง มโนสำนึกและจิตใจ มนุษย์จึงไม่มีความเท่าเทียมกัน แต่โดยข้อเท็จจริงมนุษย์ทุกคนจะมีสิทธิ และความเสมอภาคในการมีโอกาสที่จะกระทำสิ่งต่างๆ สิทธิและโอกาสที่จะก้าวหน้าแสดงความรู้ ความสามารถประกอบกิจกรรมต่างๆ ให้

พัฒนาขึ้น เป็นต้น แต่โอกาสเหล่านี้ขึ้นอยู่กับภาวะ ธรรมชาติและภาวะกายภาพของแต่ละบุคคล ดังนั้นมนุษย์จึงย่อมไม่มีสิทธิและเสมอภาคในความสำเร็จของชีวิต โดยเท่าเทียมกัน

บริบทของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. ประวัติความเป็นมา

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินงานตามนโยบายกรมการพัฒนาชุมชน โดยมีเป้าหมาย "ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง" ตามกฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 8 เมษายน 2552 (กระทรวงมหาดไทย) กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยราชการระดับกรมของกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2505 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรมฉบับที่ 10 พ.ศ. 2505 โดยโอนกิจการบริหารของส่วนพัฒนาการ ท้องถิ่นกรมมหาดไทยเดิมเป็นกิจการ บริหารของกรมการพัฒนาชุมชน ในขณะที่กิจการบริหารของกรมมหาดไทย ได้โอนเป็นกรมการปกครอง ในปัจจุบันตามพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหาร ของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งปรับปรุงใหม่ พ.ศ. 2505 และเนื่องจากกรมการพัฒนาชุมชนและกรมการปกครอง มีรากฐานมาจากกรมมหาดไทย เหมือนกันมีความ สัมพันธ์กันในทางจิตใจ ในทางการงานที่ต้องปฏิบัติให้บรรลุผลตามนโยบายของกระทรวงร่วมกัน กระทรวงมหาดไทยจึงมี หนังสือด่วนมาก ที่ 1890/2505 ลงวันที่ 12 พฤศจิกายน 2505 สั่งการไปยังผู้ว่าราชการจังหวัด ทุกจังหวัดให้รับทราบ คำสั่งที่ 1358/2505 เรื่องระเบียบว่า ด้วยความสัมพันธ์และปฏิบัติงานร่วมกันของกรมการปกครองและกรมการพัฒนาชุมชน

การพัฒนาชุมชนเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาล ในยุคนั้นที่จะปรับปรุงความเป็นอยู่และมาตรฐาน การครองชีพของประชาชน ในชนบทให้ดียิ่งขึ้นในระดับอำเภอ มี นายอำเภอเป็นผู้ประสานงานระหว่าง เจ้าหน้าที่ วิชาการของกระทรวง ทบวงกรมต่างๆ กับพัฒนากร ให้ปฏิบัติงานร่วมกันตาม หลักการ ระเบียบและวิธีการ ในระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้รับผิดชอบ ในการบริหารงานพัฒนาชุมชน โดยอาศัยการประสานงาน อย่างใกล้ชิด ระหว่างส่วนราชการ ต่าง ๆ ของจังหวัด กระทรวงมหาดไทยมีนโยบายให้ข้าราชการของทั้งสองกรม นี้ได้มีโอกาสศึกษา ประชุม สัมมนาและร่วมกันปฏิบัติงาน พัฒนาชุมชน ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีหลักการสับเปลี่ยน โอน หรือยืมตัวหมุนเวียนกันไปปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น และเหมาะสม ในการสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นของข้าราชการของกรมการ

ปกครอง กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี และสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สามารถสอบร่วมกันได้

2. ภารกิจความรับผิดชอบของกรมการพัฒนาชุมชน

อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยพ.ศ. 2552 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทยพ.ศ. 2552 ให้กรมการพัฒนาชุมชน มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมและพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนฐานรากให้มีความมั่นคงและมีเสถียรภาพโดยสนับสนุนให้มีการจัดทำและใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศศึกษา วิเคราะห์ วิจัย จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาชุมชนเพื่อให้เป็นชุมชนเข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางในการพัฒนาชุมชนระดับชาติ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐ เอกชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการพัฒนาชุมชน ได้ใช้เป็นกรอบแนวทาง ในการดำเนินงานเพื่อเสริมสร้างความสามารถและความเข้มแข็งของชุมชน

2. จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานการพัฒนาชุมชน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับประเมินความก้าวหน้าและมาตรฐานการพัฒนาของชุมชน

3. พัฒนาระบบและกลไกในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การอาชีพ การออม และการบริหารจัดการเงินทุนของชุมชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของประชาชน ชุมชน ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน

4. สนับสนุนและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศชุมชน ส่งเสริมการใช้ประโยชน์และการ ให้บริการข้อมูลสารสนเทศชุมชน เพื่อใช้ในการวางแผนบริหารการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา และสร้างองค์ความรู้เพื่อใช้ในงานพัฒนาชุมชน และการ จัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน

6. ฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้นำชุมชน องค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และสมรรถนะในการทำงาน รวมทั้งให้ความร่วมมือทางวิชาการด้านการพัฒนาชุมชนแก่หน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3. บทบาทหน้าที่ของกรมพัฒนาชุมชน

3.1 ให้การศึกษาและพัฒนาศึกษาเรียนรู้ของประชาชนให้สามารถพึ่งตนเองในด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายที่เด็ก เยาวชน สตรี อาสาสมัคร และผู้นำท้องถิ่น

3.2 สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาชุมชนขององค์กรประชาชนอาสาสมัครและผู้นำท้องถิ่น โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนให้สอดคล้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสตรี เด็ก เยาวชน อาชีพและเงินทุน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในชุมชน

3.3 ส่งเสริมการดำเนินงานบริหารการพัฒนาชนบทอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมโดยพัฒนาระบบข้อมูลให้เป็นพื้นฐานของการจัดทำแผนพัฒนาชนบททุกระดับพัฒนาองค์กรให้มีขีดความสามารถในการพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบลและสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาตำบลให้เป็นแนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในพื้นที่

4. วิสัยทัศน์ (2555 - 2559)

ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจฐานรากมั่นคง

5. พันธกิจ (2555 - 2559)

5.1 พัฒนาระบบและกลไกส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ของชุมชน

5.2 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการบริหารจัดการชุมชน

5.3 ส่งเสริมการพัฒนาระบบกลไกและกิจกรรมทางเศรษฐกิจของชุมชนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5.4 พัฒนาสมรรถนะองค์กรในการทำงานเชิงบูรณาการ

6. ประเด็นยุทธศาสตร์ (2555 - 2559)

6.1 สร้างสรรค์ชุมชนอยู่เย็นเป็นสุข

6.2 เสริมสร้างขีดความสามารถการบริหารงานชุมชน

6.3 ส่งเสริมเศรษฐกิจสร้างสรรค์

6.4 เสริมสร้างธรรมาภิบาลและความมั่นคงของทุนชุมชน

6.5 เสริมสร้างองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

7. ตราสัญลักษณ์ กรมการพัฒนาชุมชน



วงกลมภายในเป็นรูปโครงสร้างของบ้านชนบท มีตัวอักษร พช. อยู่ใต้รูปบ้านมีลายกนก แบบเครื่องหมาย ๖ และ ๘ (เลขไทย) บนตัวอักษร พ. และอักษร ช. ขอบวงกลมล้อมรอบวงกลมภายใน 4 สี 4 ช่วง หมายถึง



สีขาว หมายถึง ประชาชน



สีแดง หมายถึง ประชาธิปไตย



สีเทา หมายถึง ประสานงาน



สีน้ำเงิน หมายถึง ประหยัด

8. ค่านิยมองค์กร

A = Appreciation : ชื่นชม หมายถึง การตระหนัก เข้าใจ ชื่นชมยินดี ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติในคุณค่าและความสำคัญของผู้อื่น

B = Bravery : กล้าหาญ หมายถึง ความกล้าหาญไม่เกรงกลัวต่ออันตรายหรือความยากลำบาก หรือสถานการณ์ที่ยากไม่สบายใจ

C = Creativity : สร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งใหม่ด้วยความคิดของตัวเองที่ไม่ธรรมดา

D = Discovery : ใฝ่รู้ หมายถึง การใฝ่รู้ การค้นหา การค้นพบข่าวสาร ความรู้ สถานที่และวัตถุต่างๆ เป็นครั้งแรก

E = Empathy : เข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด หรือประสบการณ์ของผู้อื่น โดยการเอาใจเราไปใส่ใจเขา จินตนาการว่า หากอยู่ในสถานการณ์ นั้นจะเป็นเช่นไร

F = Facilitation : เอื้ออำนวย หมายถึง การทำให้ง่ายการทำให้นั้นเป็นไปได้ การเอื้ออำนวยความสะดวกให้ผู้อื่นทำงานในวิถีทางที่เหมาะสมกับตัวเอง

S = Simplify : ทำให้ง่ายขึ้น ทำให้เข้าใจง่าย ทำให้ชัดเจน

9. โครงสร้างกรมการพัฒนาชุมชน

การแบ่งส่วนราชการ กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2552 ให้แบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน ดังต่อไปนี้

9.1 ราชการบริหารส่วนกลาง

9.1.1 สำนักงานเลขานุการกรม

9.1.2 กองการเจ้าหน้าที่

9.1.3 กองคลัง

9.1.4 กองแผนงาน

9.1.5 ศูนย์สารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน

9.1.6 สถาบันการพัฒนาชุมชน

9.1.7 สำนักพัฒนาทุนและองค์การการเงินชุมชน

9.1.8 สำนักส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิสาหกิจชุมชน

9.1.9 สำนักเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน

9.2 ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

9.2.1 สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด 76 จังหวัด

9.2.2 สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ 878 อำเภอ

10. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

10.1 โครงสร้างสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำ ยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนจังหวัด ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนใน จังหวัด กำหนด กำกับดูแล ให้คำแนะนำและสนับสนุนการปฏิบัติงานของสำนักงานพัฒนา ชุมชนอำเภอ และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย ที่ตั้งของสำนักงานอยู่ที่ศาลากลางจังหวัดพิจิตร ซึ่งปัจจุบันมี นางสาว ประภัสสร อูราสาย ดำรงตำแหน่งพัฒนาการจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งการบริหารออกเป็น 3 กลุ่มงาน 1 ฝ่าย และสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จำนวน 18 แห่ง ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์. 2559)

สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด

1. กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชน
2. กลุ่มงานส่งเสริมการพัฒนาชุมชน
3. กลุ่มงานสารสนเทศการพัฒนาชุมชน
4. ฝ่ายอำนวยการ

สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ

1. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเมืองกาฬสินธุ์
2. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอนามน
3. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอกมลาไสย
4. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอร่องคำ
5. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอภูจินารายณ์
6. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอเขาวง
7. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอยางตลาด
8. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอห้วยเม็ก
9. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสหัสขันธ์
10. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอก้ามวง
11. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอท่าคันโท
12. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอหนองกุงศรี
13. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสมเด็จ
14. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอห้วยผึ้ง
15. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอสามชัย
16. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอนาคู
17. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอคอนจัน
18. สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอฆ้องชัย

10.2 การกิจและบทบาทหน้าที่ของสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด

10.2.1 จัดทำยุทธศาสตร์และกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาชุมชนระดับจังหวัดให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่

10.2.2 บริหารงานพัฒนาชุมชนตามภารกิจหลักของกรมการพัฒนาชุมชน และบริหารการพัฒนาอื่นๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับจังหวัดตลอดจนบูรณาการแผนงานและการทำงานให้เป็นไปตามนโยบาย/ยุทธศาสตร์รัฐบาล กระทรวง กลุ่มจังหวัด /จังหวัด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

10.2.3 ศึกษา วิเคราะห์วิจัย เนื้อหา รูปแบบและวิธีการพัฒนาชุมชนเฉพาะพื้นที่ เพื่อให้ได้องค์ความรู้และรูปแบบวิธีการทำงานพัฒนาชุมชนที่เหมาะสมกับสถานการณ์

10.2.4 สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ ในการพัฒนาศักยภาพชุมชน ผู้นำชุมชน กลุ่มองค์กรชุมชน และเครือข่ายองค์กรชุมชน ในการบริหารจัดการชุมชน การจัดทำยุทธศาสตร์ชุมชน/แผนชุมชน การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน การพัฒนามาตรฐานการพัฒนาชุมชน การพัฒนาระบบการจัดการความรู้ การส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น วิสาหกิจชุมชน เศรษฐกิจชุมชนและอาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาทุนชุมชน กองทุนชุมชน และองค์กรการเงินชุมชน ทั้งทางด้านวิชาการ/เครื่องมือการทำงาน และการปฏิบัติงานแก่อำเภอ หน่วยงานภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

10.2.5 ศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการจัดทำระบบสารสนเทศชุมชน และบริหารจัดการเก็บข้อมูลและใช้ประโยชน์ เพื่อการพัฒนาชุมชนระดับจังหวัด

10.2.6 นิเทศ ติดตาม วิเคราะห์ และรายงานผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงาน/โครงการกิจกรรมของกรมฯ และประเมินสถานการณ์แวดล้อม เพื่อการพัฒนา/ปรับปรุงงานและระบบการพัฒนาชุมชนของกรมฯ

10.2.7 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่งานพัฒนาชุมชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

สนอง ชื่นรำพันธุ์ (2553) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลเมืองมาบตาพุด ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้ 1) ด้านสมรรถนะเกี่ยวกับตนเอง ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะในระดับปานกลาง 2) ด้านสมรรถนะในการปฏิบัติเกี่ยวกับผู้อื่น คือ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น และมีความยืดหยุ่นกับผู้อื่น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีระดับสมรรถนะในระดับปานกลาง 3) ด้านสมรรถนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสั่งการตามอำนาจหน้าที่และการวางกลยุทธ์ขององค์กรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายงานผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาด้านการวางแผนและการบริหารจัดการมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ และการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ส่วนบุคลากรในสายงานผู้ปฏิบัติ ควรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่มากที่สุด รองลงมาคือ พัฒนาสมรรถนะด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นแนวทางที่เทศบาลเมืองมาบตาพุด ควรจัดดำเนินการให้แก่บุคลากรทั้งในสายงานผู้บริหารและสายงานผู้ปฏิบัติ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สัจญา เคนาภูมิ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และ ระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยส่วนรวม ประเภทของบุคลากร และที่พักอาศัย ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบคือ 0.180, 0.131, 0.173, 0.179 และ 0.110 ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ 0.243, 0.289, 0.260, 0.195 และ 0.136 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความ

แปรปรวนของสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร้อยละ 19.70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศิริรัตน์ เจือไชยสง (2555) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จำนวน 126 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคามระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมพบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม

ชญาณิชฐ์ แสงทิพย์ (2556) การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุและหน่วยงานที่สังกัด และเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ จำนวน 101 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ ระหว่างอายุ โดยภาพรวมพบว่า มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่มีระดับ .05 และระหว่าง

หน่วยงานที่สังกัด โดยภาพรวม พบว่า มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี

มะลิ พงจำปา (2557) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร และสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกันและศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จำนวน 206 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรห้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของของบุคลากรห้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ที่มี ประเภทของบุคลากร และสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของของบุคลากรห้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จิตรลดา ศรีบุญเรือง (2556) การวิจัยครั้งนี้มี เพื่อการศึกษาระดับสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.18$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีคุณธรรมจริยธรรม ($\bar{x} = 4.43$) มีจิตบริการ ($\bar{x} = 4.25$) การทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 4.15$) ความเชี่ยวชาญในงาน ($\bar{x} = 4.08$) และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.97$) ตามลำดับ

2. ระดับประสิทธิภาพการทำงานบุคลากรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลักษณะการให้บริการ ($\bar{X} = 4.13$) กระบวนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.11$) การบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.09$) และการจัดสรรทรัพยากร ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

ภิญญา ชูก้อนทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบริการที่ดี ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 4.1) ด้านการฝึกอบรมมีแนวทางการพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 4.2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 4.3) ด้านการศึกษาดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4.4) ด้านการสัมมนา ควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้บริการที่ดี หรืองานเฉพาะตำแหน่ง 4.5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดการอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้มีความสะอาด สวยงามสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

จิระศักดิ์ หมั่นจิต (2557) ได้ศึกษา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาล

ยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของผู้มาติดต่องานศาลจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามสถานะตำแหน่ง และอายุงาน รวมถึงศึกษาข้อเสนอแนะสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการศาลยุติธรรมและผู้มาติดต่อกับสำนักงานศาลจังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ข้าราชการศาลยุติธรรม ผู้พิพากษา อัยการ ตำรวจ และทนายความ จำนวน 137 คน การศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม

2. ผู้มาติดต่อกับสำนักงานศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามสถานะตำแหน่ง และอายุงาน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน

สุกัญญา ปัตตะสงคราม (2557) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และด้านจริยธรรม

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามประเภทของบุคลากรและองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อ จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาหว้า จังหวัดมหาสารคามแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5

อภิรัฐ โภษาแสง (2558) ได้ศึกษาระดับและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ประเภทของตำแหน่ง และสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน พบว่า 1) ระดับ

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอ นาทม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนม จำแนกตามเพศ ประเภทตำแหน่งแตกต่างกัน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 และ จำแนกตามสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน พบว่าสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Ottewill, Lennings and Magirr. (2000 : 246-255) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับธุรกิจบริการขนาดย่อมและขนาดกลางที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ โดยกลุ่มเป้าหมาย คือ เกษัชกรชุมชนซึ่งปฏิบัติงานในร้านขายยาของประเทศอังกฤษทั้งที่เป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการมีความจำเป็นสำหรับเกษัชกรชุมชน เนื่องจากเกษัชกรชุมชนส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพมากกว่าที่จะคำนึงถึงแง่มุมเกี่ยวกับการค้าหรือการจัดการธุรกิจจึงต้องจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานและกลยุทธ์ให้แก่เกษัชกรชุมชนเพื่อให้ธุรกิจดังกล่าวประสบความสำเร็จ

Sorensen. (2005 : 1894) ได้ศึกษาความต้องการและสมรรถนะของครูเกษตรที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จากครูที่สอนวิชาเกษตรกรรมในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 78 พบว่าครูที่สอนเกษตรกรรมส่วนมากคิดว่าครูมีความต้องการพัฒนาความชำนาญในการทำเกษตรกรรมของนักเรียน ต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และการสรรหาหลักสูตรใหม่ ๆ มาสอนเพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น วิชาเทคโนโลยีชีวภาพ พันธุวิศวกรรม การสำรวจพื้นที่ การจัดการขอเสียจากสัตว์ การควบคุมวัชพืช เป็นต้น ซึ่งครูเกษตรกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

Na. (2006 : 62) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในก้านการสอน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้า

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative approach) โดยมุ่ง
การศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด
กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 114 คน (สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์, 2559)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 89 คน ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาด
กลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973:757) ดังนี้

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

เมื่อ n แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

N แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

กำหนดให้ไม่เกิน เท่ากับ .05

แทนค่าจากสูตรได้ดังนี้

$$n = \frac{114}{1 + 114(0.05)^2}$$

$$n = 88.72$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 89 คน

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 89 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลประชากรมาแยกตามตำแหน่งงานออกเป็น 7 กลุ่ม เพื่อกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ดังรายละเอียด

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างแต่ละตำแหน่งงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

ลำดับที่	ชื่อตำแหน่งงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	หัวหน้ากลุ่มงาน	4	4
2	พัฒนาการอำเภอ	18	17
3	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	64	42
4	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	11	10
5	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	5	5
6	เจ้าพนักงานธุรการ	8	7
7	อาสาพัฒนาชุมชน (อสพ.)	4	4
รวม		114	89

เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวนดังกล่าว จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มแบบง่าย รายละเอียด ดังนี้

1. แบ่งชั้นภูมิตามประเภทตำแหน่งงานของบุคลากร
2. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรทาโร ยามาเน่
3. คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภท ตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละ

ประเภท

4. ทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภท โดยสุ่มแบบง่าย โดยใช้วิธีการจับสลาก
ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

เครื่องมือที่ใช้รวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน
ประมาณค่า (Questionnaires)

1. ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 3
ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกรายด้านและรายชื่อ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. ด้านการบริการที่ดี
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
5. ด้านการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 แบบสัมภาษณ์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นคำถามชนิดปลายเปิด

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิด วัตถุประสงค์และ
องค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ แล้วนำมาเป็นข้อมูล ในการสร้างแบบสอบถาม

2.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยตรวจสอบแก้ไขและ
เสนอแนะ ปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

3. การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

การหาคุณภาพของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อพิจารณาหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ ความเที่ยงตรงเรื่องเนื้อหา (Content Validity) ความถูกต้องรูปแบบแบบสอบถาม (Format) และการใช้ภาษา (Wording) เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

3.1.1 นางจตุพร อุตโท วุฒิการศึกษา ร.ป.ม. สาขานโยบายสาธารณะ ตำแหน่งผู้พิพากษาสมทบ ศาลคดีเด็กและครอบครัว จังหวัดกาฬสินธุ์ สังกัด ศาลจังหวัดกาฬสินธุ์ กระทรวงยุติธรรม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3.1.2 นางสาวปรียาภรณ์ เปรมภูษิตานนท์ วุฒิการศึกษา ครุศาสตร์บัณฑิต เอกภาษาไทยและการศึกษามหาบัณฑิต บริหารการศึกษา ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ (ภาษาไทย) โรงเรียนโพนงามพิทยานุกุล ตำบลโพนงาม อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

3.1.3 ผศ.ว่าที่ ร.ท. ณัฐรัชย์ จันทรม วุฒิการศึกษา ค.อ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร) ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

สอดคล้อง	ให้คะแนน	+ 1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
ไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	- 1

3.2 นำข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-Objective Congruence หรือ IOC) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้ (กัลยา วาณิชนย์บัญชา. 2554 : 213)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-Objective Congruence)		
$\sum R$	แทน ผลรวมของคะแนนความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ	
R	แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ	
N	แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	

นำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร หากการประเมินดัชนีความสอดคล้องระหว่างรายการข้อคำถาม กับวัตถุประสงค์ของการวิจัยด้วยค่า IOC แล้วพบว่า แบบสอบถามมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 1.00 หมายความว่า แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้

3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอคำแนะนำเพิ่มเติม จนกระทั่งได้แบบสอบถามฉบับร่างที่สมบูรณ์แล้วนำไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 40 คน แล้วนำมาหาอำนาจจำแนกรายข้อด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างรายข้อ โดยรวม (Item total Correlation) มีค่าอยู่ในระหว่าง 0.325-0.801 และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient Alpha) ตามวิธีของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด. 2545:102) มีค่าเท่ากับ 0.961

3.4 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และถูกต้องมากที่สุดเป็นแบบสอบถามฉบับจริง และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ รวมจำนวนทั้งสิ้น 89 คน ต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขออนหนังสือรับรองและแนะนำตัวผู้วิจัยจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงพัฒนาการจังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงานพัฒนาการจังหวัดกาฬสินธุ์ และพัฒนาการอำเภอ จำนวน 18 อำเภอ เพื่อขอความอนุเคราะห์กลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม

2. นำหนังสือราชการตามข้อ 1. ดำเนินการเก็บข้อมูลแบบสอบถามตามกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง ในการดำเนินการครั้งนี้ มีผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน 2 คน เป็นผู้ช่วยในการแจกแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้อง
2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัสตามแบบการลงรหัส (Coding Form)
3. นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วให้คะแนนแต่ละข้อ ตามวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert Scale) ที่ผู้วิจัยประยุกต์ใช้เพียง 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยให้คะแนนดังนี้ (ริงสรรงค์ สิงเหล็ก. 2551 : 186)

มากที่สุด	กำหนดให้ 5 คะแนน
มาก	กำหนดให้ 4 คะแนน
ปานกลาง	กำหนดให้ 3 คะแนน
น้อย	กำหนดให้ 2 คะแนน
น้อยที่สุด	กำหนดให้ 1 คะแนน

4. นำแบบสอบถามที่ลงคะแนนเรียบร้อยแล้ว กำหนดเกณฑ์การให้ความหมาย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean) ดังนี้ (ริงสรรงค์ สิงเหล็ก. 2551 : 186)

ค่าเฉลี่ย	4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับสมรรถนะสูงมาก
ค่าเฉลี่ย	3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับสมรรถนะสูง
ค่าเฉลี่ย	2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับสมรรถนะปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับสมรรถนะต่ำ
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับสมรรถนะต่ำที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำหลักสถิติมาประกอบ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ข้อเสนอนะ สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. การวัดระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การทดสอบสมมติฐาน เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ โดยใช้การทดสอบค่า t-test วุฒิ การศึกษาดำเนินงานใช้การทดสอบด้วย F - test (One Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญในการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบความแตกต่าง ผู้วิจัยจะได้เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD. (Least Significant Difference)

4. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยวิเคราะห์เนื้อหาและจัดกลุ่ม (Grouping) ที่มีความหมายเดียวกัน ลักษณะเดียวกัน สถิติที่ใช้ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอโดยการพรรณนาความ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำเสนอข้อมูลด้วยตารางประกอบการอธิบาย ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษา ได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแทนตัวกำหนดค่า ดังต่อไปนี้

n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบสมมติฐาน t-test (Independent Samples
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการแจกแจงแบบ F (F-Destruction)
SS	แทน	ค่าผลรวมของกำลังของคะแนน (Sum of Squares)
df	แทน	ขั้นของความอิสระ (Degree of Freedom)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
sig.	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability Value) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป วิเคราะห์หาค่าสถิติของข้อมูลและนำเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นที่

ตอนที่ 3 วิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงาน จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติทดสอบค่า t (t-test for Independent Samples) วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน โดยใช้สถิติทดสอบค่า F-test (One Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบว่ามีความแตกต่างจะทำการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีการของ LSD. (Least Significant Difference)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการแจกแจงความถี่ และพรรณนาความ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน ผลปรากฏตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ ตำแหน่งงาน

ข้อมูลทั่วไปส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	47	52.8
1.2 หญิง	42	47.2
รวม	89	100
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	4.5
2.2 ปริญญาตรี	62	69.7
2.3 ปริญญาโท	23	25.8
รวม	89	100
3. ตำแหน่งงาน		
3.1 หัวหน้ากลุ่มงาน	4	4.5
3.2 พัฒนาการอำเภอ	17	19.1
3.3 นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	42	47.2
3.4 นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	10	11.2
3.5 นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญาน	5	5.6
3.6 เจ้าพนักงานธุรการ	7	7.9
3.7 อาสาพัฒนาชุมชน (อสพ.)	4	4.5
รวม	89	100

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 89 คน

1. จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 47 คน (ร้อยละ 52.8) และเพศหญิง จำนวน 42 คน (ร้อยละ 47.2)

2. จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิปริญญาตรี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 69.7) ปริญญาโท 23 คน (ร้อยละ 25.8) ต่ำกว่าปริญญาตรี 4 ราย (ร้อยละ 4.5)

3. จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ จำนวน 42 คน (ร้อยละ 47.2) พัฒนาการอำเภอ จำนวน 17 คน (ร้อยละ 19.1) นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ จำนวน 10 คน (ร้อยละ 11.2) เจ้าพนักงานธุรการ จำนวน 7 คน (ร้อยละ 7.9) เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน จำนวน 5 คน (ร้อยละ 5.6) หัวหน้ากลุ่มงานและอาสาพัฒนาชุมชน ตำแหน่งละ 4 คน (ร้อยละ 4.5)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยจำแนกเป็นรายด้าน และรายข้อ โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย

(\bar{X}) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลในการวัดระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.16	0.45	สูง
2. ด้านการบริการที่ดี	4.17	0.44	สูง
3. ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.91	0.44	สูง
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4.25	0.49	สูงมาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.07	0.50	สูง
โดยรวม	4.15	0.45	สูง

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ($\bar{X} = 4.25$) และอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.17$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.07$) และด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด	4.51	0.50	สูงมาก
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน	4.35	0.52	สูงมาก
3. ปฏิบัติงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด	4.10	0.59	สูง
4. ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน	4.13	0.55	สูงมาก
5. มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ	4.01	0.59	สูง
6. สร้างสรรค์พัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดี	3.89	0.76	สูง
7. ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากได้ดี	3.89	0.71	สูง
8. หุ้มเทเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน	4.26	0.68	สูงมาก
โดยรวม	4.16	0.45	สูง

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด ($\bar{X} = 4.51$) มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.35$) และหุ้มเทเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

($\bar{X} = 4.26$) ตามลำดับ อยู่ในระดับสูง 4 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ ปฏิบัติงานเสร็จทันเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.10$) มีการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.01$) และสร้างสรรค์พัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดี ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. ให้บริการด้วยความเป็นมิตร ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี	4.37	0.63	สูงมาก
2. ให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ ผู้รับบริการ	4.25	0.63	สูงมาก
3. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับ บริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว	4.16	0.62	สูง
4. ปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้รับบริการ	3.96	0.58	สูง
5. แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการได้อย่างรวดเร็ว	3.92	0.64	สูง
6. อุทิศเวลาเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	4.34	0.67	สูงมาก
7. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการ ไว้วางใจ	4.09	0.51	สูง
8. มักได้รับคำชมจากผู้รับบริการเสมอ	4.16	0.60	สูง
โดยรวม	4.17	0.44	สูง

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.17$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 3 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ให้บริการด้วยความเป็นมิตร ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) อุทิศเวลาเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.34$) และให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.25$) อยู่ในระดับสูง 5 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว ($\bar{X} = 4.16$) มักได้

รับคำชมจากผู้รับบริการเสมอ ($\bar{X} = 4.16$) และเป็นທີ່ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่
ผู้รับบริการไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.09$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงาน พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	4.22	0.67	สูงมาก
2. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.66	สูง
3. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มา ใช้ในการปฏิบัติงานได้	3.74	0.73	สูง
4. ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.85	0.59	สูง
5. มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลายด้าน	3.82	0.67	สูง
6. สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการ พัฒนา	3.76	0.62	สูง
7. พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร	3.99	0.61	สูง
8. ทดลองวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงาน	3.92	0.63	สูง
โดยรวม	3.91	0.44	สูง

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.91$)
เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ข้อ คือ มีความกระตือรือร้นใน
การศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.22$) อยู่ในระดับสูง 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ
คือ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ($\bar{X} = 3.99$) ทดลองวิธีการ
ปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงาน ($\bar{X} = 3.92$) และสามารถนำวิชาการ ความรู้
หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.42	0.54	สูงมาก
2. รักษาความลับ มีสิ่งจะ เชื่อถือได้	4.38	0.51	สูงมาก
3. มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.47	0.52	สูงมาก
4. เสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ เพื่อบรรลุภารกิจหลักของหน่วยงาน	4.38	0.73	สูงมาก
5. ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบและหลักกฎหมาย	4.01	0.68	สูง
6. ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม	4.03	0.68	สูง
7. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.15	0.70	สูง
8. ปฏิบัติงานด้วยความไม่เบี่ยงเบน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว	4.13	0.69	สูง
โดยรวม	4.25	0.49	สูงมาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณา ค่าเฉลี่ยรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.47$) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.42$) และรักษาความลับ มีสิ่งจะ เชื่อถือได้ ($\bar{X} = 4.38$) ตามลำดับ อยู่ในระดับสูง 4 ข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.15$) ปฏิบัติงานด้วยความไม่เบี่ยงเบน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{X} = 4.13$) และปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม ($\bar{X} = 4.03$) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ
1. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	4.26	0.61	สูงมาก
2. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.07	0.70	สูง
3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์	3.98	0.66	สูง
4. มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น	4.08	0.63	สูง
5. รับฟังความคิดเห็น และยอมรับในการตัดสินใจจากเสียงข้างมาก	3.92	0.64	สูง
6. แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	4.02	0.64	สูง
7. ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม	4.13	0.59	สูง
8. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม ช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ	4.03	0.59	สูง
โดยรวม	4.07	0.50	สูง

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายชื่อ พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ข้อ คือ ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ($\bar{X} = 4.26$) อยู่ในระดับสูง 7 ข้อ เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ข้อ คือ ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม ($\bar{X} = 4.13$) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.08$) และสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ($\bar{X} = 4.26$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน จำแนกตาม
เพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมและ
รายด้าน

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	เพศ					
	ชาย			หญิง		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.16	0.50	มาก	4.16	0.40	สูง
2. ด้านการบริการที่ดี	4.15	0.46	มาก	4.19	0.42	สูง
3. ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.89	0.46	มาก	3.94	0.41	สูง
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรม และจริยธรรม	4.25	0.53	มากที่สุด	4.26	0.45	สูงมาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.07	0.50	มาก	4.08	0.50	สูง
รวม	4.10	0.41	มาก	4.12	0.37	สูง

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร
สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศแตกต่างกัน พบว่า

บุคลากรที่เป็นเพศชาย มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก
($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชาย มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
($\bar{X} = 4.25$) อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์
($\bar{X} = 4.16$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.15$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.07$) และด้านส่งเสริม
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.89$) ตามลำดับ

บุคลากรที่เป็นเพศหญิง มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก
($\bar{X} = 4.12$) อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ
จริยธรรม ($\bar{X} = 4.26$) และอยู่ในระดับสูง จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการ
บริการที่ดี ($\bar{X} = 4.19$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านการทำงานเป็นทีม

($\bar{X} = 4.08$) และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศแตกต่างกันโดยรวมและจำแนกรายด้าน

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	เพศ				t	sig
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D		
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.16	0.50	4.16	0.40	-0.092	0.927
2. ด้านการบริการที่ดี	4.15	0.46	4.19	0.42	-0.415	0.679
3. ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.89	0.46	3.94	0.41	-0.475	0.636
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	4.25	0.53	4.26	0.45	-0.078	0.938
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.07	0.50	4.08	0.50	-0.036	0.971
รวม	4.10	0.41	4.12	0.37	-0.290	0.772

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ระหว่างเพศชายกับเพศหญิง โดยรวมและรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์
ที่มีวุฒิการศึกษา ต่างกัน โดยรวมและจำแนกรายด้าน

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	วุฒิการศึกษา									
	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			ปริญญาโท			ระดับสมรรถนะ
	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับสมรรถนะ	
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.63	0.69	สูง	4.08	0.37	สูง	4.47	0.46	สูงมาก	สูงมาก
2. ด้านการบริการที่ดี	4.03	0.82	สูง	4.10	0.42	สูง	4.38	0.37	สูงมาก	สูงมาก
3. ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	3.40	0.34	ปานกลาง	3.80	0.35	สูง	4.31	0.40	สูงมาก	สูงมาก
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	3.68	0.39	สูง	4.22	0.45	สูงมาก	4.44	0.55	สูงมาก	สูงมาก
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.30	0.38	ปานกลาง	4.07	0.44	สูง	4.21	0.56	สูงมาก	สูงมาก
รวม	3.63	0.39	สูง	4.05	0.33	สูง	4.36	0.40	สูงมาก	สูงมาก

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.03$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 3.68$) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.40$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.30$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.22$) และอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.10$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.08$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก มาก ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.47$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.44$) และด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.38$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถนะหลักในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3.678	2	1.839	10.910	0.000*
	ภายในกลุ่ม	14.496	86	0.169		
	รวม	18.174	88			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.427	2	0.713	3.934	0.023*
	ภายในกลุ่ม	15.595	86	0.181		
	รวม	17.022	88			
3. ด้านส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	5.571	2	2.785	21.340	0.000*
	ภายในกลุ่ม	11.225	86	0.131		
	รวม	16.796	88			
4. ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	2.241	2	1.121	4.998	0.009*
	ภายในกลุ่ม	19.281	86	0.224		
	รวม	21.522	88			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2.814	2	1.407	6.270	0.003*
	ภายในกลุ่ม	19.297	86	0.224		
	รวม	22.111	88			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2.587	2	1.294	10.400	0.000*
	ภายในกลุ่ม	10.697	86	0.124		
	รวม	13.284	88			

หมายเหตุ* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธีการ LSD. (Least Significant Difference) ดังตารางที่ 13-18

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
โดยรวม	\bar{X}	3.63	4.05	4.36
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.63	-	0.428*	0.736*
2. ปริญญาตรี	4.05	-	-	0.307*
3. ปริญญาโท	4.36	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 13 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานสูงกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับโท มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่า บุคลากร
ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	3.63	4.08	4.47
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.63	-	0.456*	0.840*
2. ปริญญาตรี	4.08	-	-	0.385*
3. ปริญญาโท	4.47	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 14 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท และปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่า
บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
โดยรวม	\bar{X}	4.03	4.10	4.38
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	4.03	-	0.070	0.353
2. ปริญญาตรี	4.10	-	-	0.283*
3. ปริญญาโท	4.38	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันด้านการบริการที่ดี แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่า
บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านสัมคมความเชี่ยวชาญ
ในงานอาชีพ

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ด้านสัมคมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	\bar{X}	3.40	3.80	4.31
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.40	-	0.397*	0.913*
2. ปริญญาตรี	3.80	-	-	0.516*
3. ปริญญาโท	4.31	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านสัมคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่า
บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการยึดมั่นใน
ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม	\bar{X}	3.68	4.22	4.44
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.68	-	0.544*	0.768*
2. ปริญญาตรี	4.22	-	-	0.224
3. ปริญญาโท	4.44	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ
จริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานสูงกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	3.30	4.07	4.21
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.30	-	0.774*	0.9.9*
2. ปริญญาตรี	4.07	-	-	.135
3. ปริญญาโท	4.21	-	-	-

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาตรี มีสมรรถนะหลักในการ
ปฏิบัติงานสูงกว่าบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสารถนะหลักในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งงาน ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์

สมรรถนะตาม การปฏิบัติงาน	ค่าคะแนนงาน																				
	ทักษะกลุ่มงาน			พัฒนาการอเนก			นักวิชาการพัฒนาชุมชน จำนวน 103			นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ			เจ้าหน้าที่งานพัฒนาชุมชน จำนวน			เจ้าหน้าที่งานธุรการ			อาชัพพัฒนาชุมชน		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	ระดับ สมรรถนะ
1. ศึกษารูปร่าง ครอบครัว	4.78	0.21	สูงมาก	4.37	0.44	สูงมาก	4.15	0.39	สูง	4.09	0.37	สูง	3.94	0.32	สูง	3.90	0.69	สูง	3.70	0.29	มาก
2. ดำเนินการบริการ ที่ดี	4.78	0.21	สูงมาก	4.30	0.33	สูงมาก	4.07	0.42	สูง	4.22	0.40	สูงมาก	4.32	0.50	สูงมาก	4.06	0.66	สูง	3.83	0.22	มาก
3. ดำเนินสังเกต เครือข่ายใน อาชีพ	4.90	0.08	สูงมาก	4.12	0.19	สูง	3.84	0.37	สูง	4.06	0.30	สูง	3.38	0.33	สูง	3.66	0.53	สูง	3.55	0.21	มาก
4. ดำเนินการติดตาม ปัญหาของชุมชน และแจ้งกรรม และดำเนินการ	4.95	0.10	สูงมาก	4.41	0.50	สูงมาก	4.16	0.40	สูง	4.47	0.42	สูงมาก	4.56	0.09	สูงมาก	3.96	0.64	สูง	3.45	0.10	มาก
5. ดำเนินการทั้งงาน ที่เป็นที่	4.75	0.31	สูงมาก	4.14	0.47	สูง	4.02	0.46	สูง	4.35	0.38	สูงมาก	4.24	0.24	สูงมาก	3.64	0.62	สูง	3.53	0.19	มาก
รวม	4.80	0.08	สูงมาก	4.27	0.27	สูงมาก	4.05	0.36	สูง	4.26	0.29	สูงมาก	4.10	0.17	สูง	3.84	0.52	สูง	3.58	0.17	มาก

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก 3 ตำแหน่ง เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ หัวหน้ากลุ่มงาน ($\bar{X} = 4.80$) พัฒนาการอำเภอ ($\bar{X} = 4.27$) และ นักวิชาการพัฒนาชุมชน ปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.26$) ตามลำดับ อยู่ในระดับสูง 4 ตำแหน่ง คือ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชน ชำนาญงาน ($\bar{X} = 4.10$) นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ ($\bar{X} = 4.05$) อาสาพัฒนาชุมชน ($\bar{X} = 3.58$) และเจ้าพนักงานธุรการ ($\bar{X} = 3.84$) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน ตามตำแหน่งงาน พบว่า

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.80$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ($\bar{X} = 4.95$) ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.90$) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.78$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.41$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.37$) และด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.30$) ตามลำดับ และอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.14$) และด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.16$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.15$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.47$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.35$) และด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.22$) อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.09$) ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.06$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 3 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.56$) ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.32$) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.24$) อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.94$) และด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 4.38$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.06$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 3.96$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.90$) ตามลำดับ

บุคลากรที่มีตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 3.83$) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.70$) และด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

สมรรถนะหลักในการ ปฏิบัติงาน	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	3.887	3	0.648	3.718	0.003*
	ภายในกลุ่ม	14.288	85	0.174		
	รวม	18.174	88			
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	2.860	3	0.477	2.760	0.017*
	ภายในกลุ่ม	14.162	85	0.173		
	รวม	17.022	88			
3. ด้านส่งเสริมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	7.508	3	1.251	11.046	0.000*
	ภายในกลุ่ม	9.289	85	0.113		
	รวม	16.796	88			
4. ด้านการยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	6.823	3	1.137	6.344	0.000*
	ภายในกลุ่ม	14.699	85	0.179		
	รวม	21.522	88			
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	5.427	3	0.905	4.446	0.001*
	ภายในกลุ่ม	16.684	85	0.203		
	รวม	22.111	88			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4.375	3	0.729	6.712	0.000*
	ภายในกลุ่ม	8.909	85	0.109		
	รวม	13.284	88			

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 20 พบว่าสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างสถิติที่
ระดับ .05 จึงทำการทดสอบแบบรายคู่ด้วยวิธีการ LSD. (Least Significant Difference)

ดังตารางที่ 21-26

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน โดยรวม

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	หัวหน้า กลุ่มงาน	พัฒนาการ อำเภอ	นักวิชาการ พัฒนาชุมชน ชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนา ชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงาน พัฒนาชุมชน ชำนาญงาน	เจ้าพนักงาน ธุรการ	อาสาพัฒนา ชุมชน
โดยรวม	4.80	4.27	4.05	4.26	4.10	3.84	3.58
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.80	0.529*	0.752*	0.540*	0.700*	0.957*	1.225*
2. พัฒนาการอำเภอ	4.27	-	0.223*	0.011	0.171	0.428*	0.696*
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	4.05	-	-	0.212	0.052	0.205	0.473*
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.26	-	-	-	0.160	0.417*	0.685*
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	4.10	-	-	-	-	0.257	0.525*
6. เจ้าพนักงานธุรการ	3.84	-	-	-	-	-	0.268
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.58	-	-	-	-	-	-
รวม	4.80	4.27	4.05	4.26	4.10	3.84	3.58

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 21 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร แตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	X̄	หัวหน้ากลุ่มงาน	พัฒนาการอำเภอ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	อาสาพัฒนาชุมชน
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	X̄	4.78	4.37	4.15	4.09	3.94	3.90	3.70	
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.78	-	0.404	0.630*	0.685*	0.835*	0.875*	1.075*	
2. พัฒนาการอำเภอ	4.37	-	-	0.225	0.281	0.431*	0.471*	0.671*	
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	4.15	-	-	-	0.552	0.205	0.245	0.445*	
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.09	-	-	-	-	0.150	0.190	0.390	
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	3.94	-	-	-	-	-	0.040	0.240	
6. เจ้าพนักงานธุรการ	3.90	-	-	-	-	-	-	-	0.200
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.70	-	-	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 22 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน



ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	พัฒนาการอำเภอ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	อาสาพัฒนาชุมชน
ด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	4.30	4.07	4.22	4.32	4.05	3.83	
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.78	0.475*	0.704*	0.555*	0.455	0.718*	0.950*	
2. พัฒนาการอำเภอ	4.30	-	0.229	0.080	0.020	0.243	0.475*	
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	4.07	-	-	0.149	0.249	0.014	0.246	
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.22	-	-	-	0.100	0.163	0.395	
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	4.32	-	-	-	-	0.263	0.495	
6. เจ้าพนักงานธุรการ	4.05	-	-	-	-	-	0.232	
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.83	-	-	-	-	-	-	

หมายเหตุ * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 23 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ด้านการบริการที่ดี แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งอาสาพัฒนาชุมชน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	พัฒนาการอำเภอ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	อาสาพัฒนาชุมชน
ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.90	4.12	3.84	4.06	3.38	3.66	3.55	
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.90	0.776*	1.062*	0.840*	1.520*	1.243*	1.350*	
2. พัฒนาการอำเภอ	4.12	-	0.285*	0.064	0.744*	0.466*	0.574*	
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	3.84	-	-	0.222	0.458*	0.181	0.288	
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.06	-	-	-	0.680*	0.403*	0.510*	
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	3.38	-	-	-	-	0.277	0.170	
6. เจ้าพนักงานธุรการ	3.66	-	-	-	-	-	0.107	
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.55	-	-	-	-	-	-	

หมายเหตุ.* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 24 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันด้านสิ่งสมควรมีเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	หัวหน้ากลุ่มงาน	พัฒนาการอำเภอ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	อาสาพัฒนาชุมชน
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	\bar{X}	4.41	4.16	4.47	4.56	3.96	3.45	
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.95	4.41	4.16	4.47	4.56	3.96	3.45	
2. พัฒนาการอำเภอ	4.95	0.544*	0.788*	0.480	0.399	0.993*	1.500*	
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	4.41	-	0.244*	0.064	0.154	0.449*	0.956*	
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.16	-	-	0.308*	0.398	0.205	0.712*	
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	4.47	-	-	-	0.090	0.513*	1.020*	
6. เจ้าพนักงานธุรการ	4.56	-	-	-	-	0.602*	1.110*	
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.96	-	-	-	-	-	0.507	
	3.45	-	-	-	-	-	-	

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 25 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามตำแหน่งงานแตกต่างกันด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	หัวหน้ากลุ่มงาน	พัฒนากรอำเภอ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	เจ้าพนักงานธุรการ	อาสาพัฒนาชุมชน
ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	4.75	4.14	4.02	4.35	4.24	3.64	3.53
1. หัวหน้ากลุ่มงาน	4.75	0.609*	-	0.729*	0.400	0.510	1.107*	1.225*
2. พัฒนาการอำเภอ	4.14	-	-	0.120	0.209	0.099	0.498*	0.616*
3. นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ	4.02	-	-	-	0.329*	0.219	0.379*	0.496*
4. นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ	4.35	-	-	-	-	0.110	0.707*	0.825*
5. เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน	4.24	-	-	-	-	-	0.597*	0.715*
6. เจ้าพนักงานธุรการ	3.64	-	-	-	-	-	-	0.118
7. อาสาพัฒนาชุมชน	3.53	-	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ. * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน ด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้

บุคลากรที่มีตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนาชุมชน

บุคลากรที่มีตำแหน่งพัฒนาการอำเภอ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ เจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

บุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างจากบุคลากรที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ และอาสาพัฒนา

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยการแจกแจงความถี่ และพรรณนาความ

จากการศึกษาพบว่า บุคลากรผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวน 10 คน คนเป็นร้อยละ 11.25 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (89 คน) ขอนำเสนอผลการสัมภาษณ์รายด้าน ดังตารางที่ 27-31 ดังนี้

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความคิดเห็นสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	ความถี่
1. มีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน	7
2. พัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน	6
3. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ง่าย และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดภาระงานที่ซ้ำซ้อน และให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น	5
4. มีการปลูกฝังค่านิยมองค์กร	4
5. มีทัศนคติเชิงบวก และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3
6. ประเมินผลการทำงานรายบุคคล และคัดเลือกเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน	3
7. ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์สำนักงานให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	2
รวม	30

จากตารางที่ 27 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. มีการวางแผน และกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน มีความถี่จำนวน

7 คน

2. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยการอบรม สัมมนา เพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน มีความถี่จำนวน 6 คน
3. มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ง่าย และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และให้ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น มีความถี่จำนวน 5 คน
4. มีการปลูกฝังค่านิยมองค์กร มีความถี่จำนวน 4 คน
5. มีทัศนคติเชิงบวก และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างแรงงูใจในการปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงานรายบุคคล และคัดเลือกเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน มีความถี่จำนวน 3 คน
6. ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์สำนักงานให้ทันสมัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีความถี่จำนวน 2 คน

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี

ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี	ความถี่
1. มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ จากวิทยากรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริการ	9
2. ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี	8
3. สร้างจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ	5
4. ประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข	2
รวม	24

จากตารางที่ 28 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการบริการที่ดี พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการบริการที่ดี โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

1. มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ จากวิทยากรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริการ มีความถี่จำนวน 9 คน

2. ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี มีความถี่จำนวน 8 คน
3. สร้างจิตสำนึกในการให้บริการสาธารณะ มีความถี่จำนวน 5 คน
4. ประเมินผลความพึงพอใจของผู้เข้ารับบริการ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข มีความถี่จำนวน 2 คน

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ความถี่
1. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ตรงกับความเชี่ยวชาญหรืองานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ	10
2. มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ	8
3. ศึกษาดูงาน	2
รวม	20

จากตารางที่ 29 ผลการวิจัยข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านความเข้าใจองค์กรและระบบงาน ดังนี้

1. มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ตรงกับความเชี่ยวชาญหรืองานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ มีความถี่จำนวน 10 คน
2. มีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วยงาน และนอกหน่วยงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญ อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ มีความถี่จำนวน 8 คน
3. ศึกษาดูงาน มีความถี่จำนวน 2 คน

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน
พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม

ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ความถี่
1. การเข้าค่ายอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมี จิตใจที่ดี ได้ตระหนักถึงความถูกต้องชอบธรรมในการปฏิบัติหน้าที่	10
2. เชิดชูยกย่องบุคลากรที่ดีเด่นด้านจริยธรรม โดยการให้รางวัล และประกาศเกียรติคุณ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร	4
รวม	14

จากตารางที่ 30 ผลการวิจัยข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้
ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและ
จริยธรรม ดังนี้

1. การเข้าค่ายอบรมด้านคุณธรรม และจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีจิตใจที่ดี ได้
ตระหนักถึงความถูกต้องชอบธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ความถี่จำนวน 10 คน
2. เชิดชูยกย่องบุคลากรที่ดีเด่นด้านจริยธรรม โดยการให้รางวัล และประกาศเกียรติ
คุณ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับองค์กร มีความถี่จำนวน 4 คน

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน
พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ด้านการทำงานเป็นทีม

ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีม	ความถี่
1. พบปะพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ด้วยความจริงใจ	10
2. จัดกิจกรรมเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่ม โอกาสและการร่วมกันเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานเป็นทีม	10
รวม	20

จากตารางที่ 31 ผลการวิจัยข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้าน
การทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ
ด้านการทำงานเป็นทีม ดังนี้

1. พบปะพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ
ความถี่จำนวน 10 คน

2. จัดกิจกรรมเพิ่มทักษะการทำงานเป็นทีมให้กับบุคลากร เพื่อเพิ่มโอกาสและการ
ร่วมกันเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานเป็นทีมมีความถี่จำนวน 10 คน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยขอนำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ สรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชน ชำนาญการ

2. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า โดยรวมมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม และอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการทำงานเป็นทีม

3. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน แตกต่างกัน พบว่า

3.1 บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

3.3 บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน

4.2 ด้านการบริการที่ดี ควรมีการอบรมให้ความรู้ในเรื่องการให้บริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ จากวิทยากรผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการบริการ

4.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยให้ตรงกับความเชี่ยวชาญหรืองานในตำแหน่งที่รับผิดชอบ

4.4 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ควรมีการจัดเข้าค่ายอบรมด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้บุคลากรมีจิตใจที่ดี ได้ตระหนักถึงความถูกต้องชอบธรรมในการปฏิบัติหน้าที่

4.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการพบปะพูดคุยกันอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผล ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ อยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวม พบว่าอยู่ในระดับสูง ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยที่พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรของสำนักงาน

พัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด มีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

สอดคล้องกับ จิตรลดา ศรีบุญเรือง (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่องระดับสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามและความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน และระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การมีคุณธรรมจริยธรรม มีจิตบริการ การทำงานเป็นทีม ความเชี่ยวชาญในงาน และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับ สุกัญญา ปัดตะสงคราม (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาइन จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาइन จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน และด้านจริยธรรม

สอดคล้องกับ สัญญา เคนาภูมิ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และ ระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมมติฐานที่ 2 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงาน ต่างกันมีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

1. บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิง มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ คุ่มค่า บริการประชาชนด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี มีการพัฒนา ความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระหว่างเพศชาย กับเพศหญิง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้อง กับ อภिरัฐ โภษาแสง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระดับสมรรถนะและเปรียบเทียบสมรรถนะใน การปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอนาทม จังหวัด นครพนม พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน เขตอำเภอนาทม จังหวัดนครพนมจำแนกตามเพศ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่ แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มี สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผลการวิจัยที่พบเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรที่มีวุฒิ การศึกษาสูงกว่า มีความรู้มากกว่า มีความเข้าใจในงาน มีความเข้าใจในกฎระเบียบมากกว่า บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่า ส่งผลให้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรแตกต่างกัน เห็นได้จาก ตารางที่ 11 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและ รายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีวุฒิปริญญาโท มี สมรรถนะอยู่ในระดับสูงมากทั้ง 5 ด้าน บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีสมรรถนะอยู่ใน ระดับสูงมากเพียง 1 ด้าน และอยู่ในระดับสูง 4 ด้าน และบุคลากรที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีมี สมรรถนะอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลางถึง 2 ด้าน ดังนั้นวุฒิการศึกษาที่ ต่างกันจึงส่งผลให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

3. บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มี สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ผลการวิจัยที่พบเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แต่ละตำแหน่งมี ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ แตกต่างกัน อีกทั้งระยะเวลาการดำรง ตำแหน่ง การส่งเสริมประสบการณ์ และความชำนาญในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรที่มี ตำแหน่งต่างกันมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เห็นได้จาก ตารางที่ 19 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่

ตำแหน่งต่างกัน พบว่า มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ มะลิ ผงจำปา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ ราชูปทุม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่าการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของ บุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอราชูปทุม จังหวัดนครพนม ที่มี ประเภทของบุคลากรแตกต่างกัน พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหาร ส่วนตำบล ในเขตอำเภอราชูปทุม จังหวัดนครพนมโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยขอเสนอ ข้อเสนอแนะผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนา ชุมชน จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ด้านสัมสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ยของระดับ สมรรถนะน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะด้านอื่น ๆ ($\bar{X} = 3.91$) ดังนั้น

- 1.1 ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร
- 1.3 ควรนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการทำการศึกษารั้งต่อไป

เนื่องจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด กาฬสินธุ์ที่มีวุฒิการศึกษา และตำแหน่งงานต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแตกต่าง กัน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2555).[ออนไลน์]. กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการพัฒนาชุมชน.
[สืบค้นวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2559.] จาก
http://www.moi.go.th/pls/portal/docs/PAGE/MOI_2555/MOI/ABOUT%20THE%20MINISTRY/ATHORITY/STRU_CDD.PDF.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมการพัฒนาชุมชน. (2559).[ออนไลน์]. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล กรมการพัฒนาชุมชน. [สืบค้นวันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2559]. จาก
<http://www.personel.cdd.go.th/GroupJob/attra/HRM2555-2559.pdf>.
- กัลยา วงษ์ลัมย์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริการด้านเครื่อง รูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา). สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม.
- กิตติพันธ์ รุจิรกุล. (2529). พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โอ.เอส พรินติ้งเฮาส์.
- กীরดี ศศิขัยง. (2550). ซีดความสามารถ : Competency Based Approach. กรุงเทพฯ : มิสเตอร์ ก๊อปปี้.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- ขวัญหทัย ยิ้มละมัย และรัตนาวดี ทองบัวบาน. (2556). อาชีวอนามัยเบื้องต้น.: พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. (2548). Competency : การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักศาลยุติธรรม.
- จิระ หงส์ลดารมภ์. (2553).[ออนไลน์]. ทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์. [สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2559]. จาก <http://www.chiraacademy.com/concept.html>.
- จิตรลดา ศรีบุญเรือง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จินดาลักษณ์ วัฒนสินธ์. (2538). เอกสารสรุปคำบรรยายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- จิระศักดิ์ หมั่นจิต. (2557). สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาล
จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ :
จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ชลลดา พิงรำพรรณ. (2559). [ออนไลน์]. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. [สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม
พ.ศ. 2559]. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/362833>.
- ชญานิษฐ์ แสงทิพย์. (2556). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
ในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชุมพล ศรีสมบัติ. (2554). [ออนไลน์]. ปรัชญา แนวคิดพื้นฐาน หลักการ กระบวนการทำงาน
พัฒนาชุมชน. [สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม 2559]. จาก
<http://muslimchiangmai.net/index.php?topic=1058.0;wap2>
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวง
สาธารณสุข. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ. ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด
(มหาชน).
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอส อาร์ เซ็นเตอร์.
- คนัย เทียนพุ่ม. (2546). ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล
(BSC). กรุงเทพฯ : นาโกคำจำกัด.
- เทือน ทองแก้ว. (2559). [ออนไลน์]. สมรรถนะ (Competency) : หลักการและแนวปฏิบัติ.
[สืบค้นเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559]. จาก
www.qa.kmutmb.ac.th/qa_news/.../QANEWS40_25460116.PDF.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ไทยวังอักษร.
- ธาริณี อภัยโรจน์. (2554). “การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษาสำนัก
งานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา,” วารสารวิทยบริการ :
ปีที่ 3 ฉบับที่ 2.

ข้าราชการศึกษาศาสตร์. (2550). **Competency ภาคปฏิบัติ-เขาทำอย่างไร.**

กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. (2529). **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ศูนย์การพิมพ์.

นงลักษณ์ เพิ่มชาติ. (2548). [ออนไลน์]. เอกสารประกอบการบรรยาย. การประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน. [สืบค้นวันที่ 5 มีนาคม พ.ศ. 2559]. จาก

<https://www.google.co.th/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>.

นฤมล มนมีน กงกุล. (2559). [ออนไลน์]. **กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์.**

[สืบค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2559]. จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/229254>.

นิภา แก้วศรีงาม. (2527). **จิตวิทยาองค์การ.** กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิศารค์ เวชยานนท์. (2549). **เอกสารสรุปคำบรรยายวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.**

กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บดินทร์ วิจารณ์. (2550). **เอกสารประกอบการศึกษา เรื่อง ยุทธศาสตร์เชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญยง ชื่นสุวิมล. (2550). [ออนไลน์]. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ความหมาย และประวัติความเป็นมา.** [สืบค้นวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ. 2559]. จาก

<http://www.polsci.chula.ac.th/sumonthip/journal-hrd.doc>.

ประมา ศาสตรระจิก. (2550). **การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน.**

ปริญญาณิพนธ์ การศึกษาคุณวิบัณฑิต (การศึกษาผู้ใหญ่) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2544). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่.** กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ปราณี ยาหอม. (2548). **เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** ลพบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

ปิยะดา ชูณหวงศ์. (2526). **การวางแผนกำลังคนในการวางแผนกำลังคน : แนวความคิดและ**


- แนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กัญญา ชูก้อนทอง. การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีด
 ความสามารถในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด
 เพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
 ภูมินะ เกิดพงษ์. (2559). [ออนไลน์]. การวัดผล กับการประเมินผล คืออะไร?. [สืบค้นวันที่ 1
 พฤษภาคม 2559]. จาก <https://www.gotoknow.org/posts/181202>.
- มะลิ ผงจำปา. (2557). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล
 ในเขตอำเภอหาดูพนม จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ยุภาพร ยุภาศ. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : คณะมนุษยศาสตร์
 และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศิริรัตน์ เจือไชสง. (2555). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การ
 บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอยักษ์ภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์
 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สนอง ชื่นรำพันธุ์. (2553). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 เทศบาลมาบตาพุด อำเภอเมืองจังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย หิรัญกิติ. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สัจญา เคนาภูมิ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัย
 ราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
 รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์. (2559). [ออนไลน์]. หน่วยงานภายใน. [สืบค้นวันที่ 2
 พฤษภาคม พ.ศ. 2559]. จาก <http://www.cdd.go.th/web/kalasin/#>.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.). (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตาม
 สมรรถนะหลัก (Core Competencies). นนทบุรี : แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- _____. (2558). การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบการสัมมนา
 เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ (31 มกราคม 2548). กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือน.

- _____. (2559). [ออนไลน์]. การบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบเงินเดือน ค่าตอบแทน และ
 สิ่งจูงใจ. [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม พ.ศ. 2559]. จาก
<http://www.ocsc.go.th/ocsc/tb/index.php?option>.
- สุกัญญา ปัตตะสงคราม. (2557). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขต
 อําเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้. กรุงเทพฯ
 : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.
 กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุนันทา เลานันท์. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ
 สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- อภิชัย จตุพรวาทิ. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครคุม
 ประพฤติ จังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อภิรัฐ โภษาแสง. (2558). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 ในเขตอําเภอนาทม จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อรพินทร์ ชูชม. (2542). การวิเคราะห์เครื่องมือวัดตัวแปรตามแนว CTT (Classical Test
 Theory). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง.
 กรุงเทพฯ : เอช อาร์ ซีเนเตอร์จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). Competency Based HR Manual and Forms. กรุงเทพฯ :
 พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด
- อํานวย แสงสว่าง. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.
- Beach, D. S. (1985). Personnel : The Management of People at Work. 5th ed. New York :
 Macmillan Publishing Company.
- Hess, Michael. (1997). Reformin Publcc Sector. Sydney : University of National Australia

Allyn and Bacon.

- Na, Sonhwa. (2006). "A Selphi Study to Identify Teaching Competencies of Teacher Education Faculty in 2015," **Dissertation Abstracts International**. No. 67 Vol. 06 : 62 ; December.
- Ottewill, R., Lennings, P.L., and P.Magirr. (2000). **Management competence development for professional service SMEs : the Case of Community Pharmacy**. Education + Training, 42 (4/5).
- Shea, Kathleen A. (2006). "An Examination of the Perceived Teaching Competencies of Novice Alternatively Licensed and Traditionally Licensed High School Science Teachers," **Dissertation Abstracts International**. No. 67 Vol. 06 : 48 ; December.
- Sorensen, Tyson J. (2005). "Inservice Need and Perceived Competencies of Utah Secondary Agricultural Education Instructors," **Masters Abstracts International**. No.43 Vol.06 : 1894 December.
- Wayne Mondy R.. and Robert M. Noe. (1996). **Human Resource Management**.6th ed. Upper Saddle River, New Jersey : Pentice-Hall.



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

กาฬสินธุ์

.....
คำชี้แจง : แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหาความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ขอความกรุณาจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความคิดเห็นหรือความรู้สึที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้รับถือเป็นผลงานทางวิชาการและจะใช้เฉพาะเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความและเติมข้อมูลลงในช่องว่างตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านให้มากที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดใช้ดุลยพินิจของท่านพิจารณาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของตัวท่านว่าอยู่ในระดับใด พร้อมทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทาง ด้านขวามือให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับสูงที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับสูง
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับต่ำ
- 1 หมายถึง ระดับต่ำที่สุด

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแบบสอบถามฉบับนี้จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามด้วยดี และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางปณิชา สารจันทร์

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด
กาฬสินธุ์

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่กำหนดให้ตามข้อมูลที่เป็นจริง

ของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก หรือสูงกว่า

3. ตำแหน่งงาน

หัวหน้ากลุ่มงาน

พัฒนาการอำเภอ

นักวิชาการพัฒนาชุมชนชำนาญการ

นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ

เจ้าพนักงานพัฒนาชุมชนชำนาญงาน

เจ้าพนักงานธุรการ

อาสาพัฒนาชุมชน (อสพ.)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหลังข้อความที่ท่านคิดว่าตัวท่านมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียง 1 ช่อง ตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ที่	สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับสมรรถนะ				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1.	มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุด					
2.	มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการปฏิบัติงาน					
3.	ปฏิบัติงานเสร็จทันตามกำหนดเวลา					
4.	ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
5.	มีการปรับปรุงวิธีทำงานให้สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ					
6.	สร้างสรรค์พัฒนางานให้ได้ผลงานที่ดี					
7.	ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่วางไว้ได้					
8.	ทุ่มเวลาเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน					
ด้านการบริการที่ดี						
9.	ให้บริการด้วยความเป็นมิตร ด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี					
10.	ให้คำแนะนำ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
11.	ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว					
12.	ปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการ					
13.	สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการบริการได้อย่างรวดเร็ว					
14.	อุทิศเวลาเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ					
15.	เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการไว้วางใจ					
16.	ท่านมักได้รับคำชมจากผู้รับบริการเสมอ					
ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ						
17.	มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ					
18.	สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
19.	สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้					
20.	ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					

ที่	สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับสมรรถนะ				
		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
21	มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานหลายด้าน					
22	สามารถจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
23	พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคความเชี่ยวชาญในองค์กร					
24	ทดลองวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงาน					
ด้านจริยธรรม						
25	ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
26	รักษาวางานมีสิ่งจะเชื่อถือได้					
27	มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน					
28	เสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจ เพื่อบรรลุภารกิจหลักของหน่วยงาน					
29	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องตามระเบียบและหลักกฎหมาย					
30	ปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม					
31	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
32	ปฏิบัติงานด้วยความไม่เบียดเบียน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน					
ด้านการทำงานเป็นทีม						
33	ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ					
34	สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี					
35	กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์					
36	มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น					
37	รับฟังความคิดเห็น และยอมรับการตัดสินใจจากเสียงข้างมาก					
38	แสดงน้ำใจให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน					
39	ประสานส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม					
40	รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม ช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อ - สกุล เพศ..... อายุ.....ปี
ตำแหน่ง..... วันที่สัมภาษณ์.....
สถานที่สัมภาษณ์.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

1. เพื่อให้การปฏิบัติงานมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ท่านคิดว่าหน่วยงานควรจะมีการส่งเสริมในด้านใดบ้าง และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไรบ้าง

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

2. เพื่อให้บุคลากรมีการให้บริการที่ดีขึ้น ท่านคิดว่าหน่วยงานควรจะมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้าง และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

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

3. เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าหน่วยงานควรจะมีการส่งเสริมในด้านใดบ้าง และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

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


4. เพื่อให้บุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าหน่วยงานควรมีการส่งเสริมในด้านใดบ้าง และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

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

5. เพื่อให้การทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จ ท่านคิดว่าควรส่งเสริมบุคลากรในเรื่องใดบ้าง และมีแนวทางปฏิบัติอย่างไร

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

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความกรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ สัมภาษณ์ในครั้งนี้



ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ การวิจัย

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	158.73	264.666	.527	.960
Q2	158.93	262.071	.625	.960
Q3	159.13	262.574	.577	.960
Q4	159.05	261.074	.710	.959
Q5	159.23	260.640	.629	.960
Q6	159.38	255.984	.652	.960
Q7	159.40	256.708	.706	.959
Q8	159.08	257.917	.621	.960
Q9	158.78	262.076	.506	.960
Q10	158.93	262.533	.552	.960
Q11	158.98	262.846	.516	.960
Q12	159.18	262.148	.552	.960
Q13	159.25	261.321	.575	.960
Q14	158.98	265.717	.325	.961
Q15	159.15	263.977	.519	.960
Q16	159.03	261.256	.581	.960
Q17	159.00	261.231	.536	.960
Q18	159.30	261.856	.490	.961
Q19	159.60	257.272	.630	.960
Q20	159.40	259.272	.666	.960
Q21	159.53	263.487	.455	.961
Q22	159.53	265.179	.401	.961
Q23	159.28	261.897	.614	.960
Q24	159.28	261.743	.576	.960
Q25	158.80	261.805	.651	.960

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q26	158.85	261.156	.782	.959
Q27	158.80	262.779	.595	.960
Q28	158.98	255.666	.624	.960
Q29	159.20	256.677	.715	.959
Q30	159.15	256.797	.712	.959
Q31	159.10	256.246	.673	.959
Q32	159.03	258.999	.584	.960
Q33	158.88	258.112	.673	.959
Q34	159.08	257.199	.651	.960
Q35	159.18	259.276	.616	.960
Q36	159.10	257.938	.666	.960
Q37	159.30	256.113	.792	.959
Q38	159.15	256.797	.801	.959
Q39	159.05	260.151	.701	.959
Q40	159.13	262.933	.610	.960

Reliability Coefficients

N of Cases = 40.0

N of Items = 40

Alpha = .961



ภาคผนวก ก

ผลการวิเคราะห์ค่า IOC ของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
	คนที่1	คนที่2	คนที่3		
1	+1	+1	+1	3	1
2	+1	+1	+1	3	1
3	+1	+1	+1	3	1
4	+1	+1	+1	3	1
5	+1	+1	+1	3	1
6	+1	+1	+1	3	1
7	+1	+1	+1	3	1
8	+1	+1	+1	3	1
9	+1	+1	+1	3	1
10	+1	+1	+1	3	1
11	+1	+1	+1	3	1
12	+1	+1	+1	3	1
13	+1	+1	+1	3	1
14	+1	+1	+1	3	1
15	+1	+1	+1	3	1
16	+1	+1	+1	3	1
17	+1	+1	+1	3	1
18	+1	+1	+1	3	1
19	+1	+1	+1	3	1
20	+1	+1	+1	3	1
21	+1	+1	+1	3	1
22	+1	+1	+1	3	1
23	+1	+1	+1	3	1

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC
	คนที่1	คนที่2	คนที่3		
24	+1	+1	+1	3	1
25	+1	+1	+1	3	1
26	+1	+1	+1	3	1
27	+1	+1	+1	3	1
28	+1	+1	+1	3	1
29	+1	+1	+1	3	1
30	+1	+1	+1	3	1
31	+1	+1	+1	3	1
32	+1	+1	+1	3	1
33	+1	+1	+1	3	1
34	+1	+1	+1	3	1
35	+1	+1	+1	3	1
36	+1	+1	+1	3	1
37	+1	+1	+1	3	1
38	+1	+1	+1	3	1
39	+1	+1	+1	3	1
40	+1	+1	+1	3	1



ภาคผนวก ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ รต.รปศ ว ๐๑๐๐/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางจตุพร อุทโท

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นางปณิชา สารจันทน์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๖๒๐๙๐๔๐๕ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุทธาค)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ๗๓๑

ที่ รศ.รปค.๐๐๔๗/๒๕๕๙

วันที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยโท ดร.ณัฐชัย จันทร์ชุม

ด้วย นางปณิชา สารวจจันทร์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๖๒๐๙๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ
- ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
 - ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 - ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
 - อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์



ที่ รศ.รปศว ๐๑๐๐/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวปรียาภรณ์ เปรมภูจินานนท์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปณิชา สาราจันทร์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๖๒๐๙๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา
 ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล
 ตรวจสอบด้านภาษา
 อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
 มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศ.รปศ. ๐๑๐๒/๒๕๕๔



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ปัทมาภรณ์ จันทวิภากรพันธ์

ด้วย นางปณิชา สารจันทร์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๐๒๐๑๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัย เข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ๐๑๐๒/๒๕๕๔

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน พเมภภกรอภ๑๐หมหน

ด้วย นางปมิชา สารจันทน์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๒๒๐๙๐๔๐๔ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร ฤภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร ๐๔๓๑-๗๒๓๖๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓๑-๗๒๓๖๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ๐๑๐๒/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๘ เมษายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน พี่หมกรรณำ เอกภมลาภัย

ด้วย นางปณิชา สาราจันทร์ รหัสประจำตัว ๕๗๘๒๒๒๐๙๐๕๐๕ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าทดลองและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๕๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -สกุล	นางปณิชา สารจันทร์
วัน/เดือน/ปีเกิด	17 เมษายน 2518
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	82 หมู่ที่ 13 บ้านดงน้อย ตำบลห้วยโพธิ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์
ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน	นักวิชาการพัฒนาชุมชนปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดกาฬสินธุ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2542	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) การบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2560	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม