

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)



ปริญญาโท
ของ
กาญจนชนก ภัทรวณิชานนท์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2554

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ
พฤษภาคม 2554

กาญจนชนก ภัทรวณิชานันท์. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.). ปรินญาณิพนธ์ รม.ม. (นโยบายสาธารณะ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: รองศาสตราจารย์ ดร.วรพิตย์ มีมาก, อาจารย์ ดร.ประพีร์ อภิชาติสกุล.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความเหมาะสมและวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก เพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งประกอบด้วย 12 สมรรถนะ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จำนวน 203 คน

ผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

1. ความเหมาะสมของสมรรถนะที่นำมาใช้ประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมมาก

2. องค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 7 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์

องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

เสนอให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ใช้สมรรถนะข้างต้นในการประเมินผลการปฏิบัติเพื่อพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง และควรทำการศึกษาสมรรถนะที่ใช้ทุก 2-3 ปี

THE FACTOR ANALYSIS OF CORE COMPETENCY FOR GOVERNMENT OFFICER
ASSESSMENT: CASE STUDY OF THE EFFECT OF THE TEACHER CIVIL
SERVICE AND EDUCATIONAL PERSONNEL COMMISSION



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Public Policy
at Srinakharinwirot University

May 2011

Kanjanachanok Pathrawanichanan. (2011). *The factor analysis of core competency for government officer assessment: Case study of the Office of the teacher civil service and educational personnel commission*. Master's thesis, M.P.A (Public Policy). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University Advisor Committee: Asso. Prof. Dr.Worapit Meemak, Dr.Prapee Abhichartsakol.

The purpose of this study is to find appropriate factor which will be used for the assessment of government officer and the analysis of core competency to find proper factors of core competency. The sample group is 203 government officers of Office of the teacher civil service and educational personnel commission.

The study found that :

1. The appropriateness currently used for government officer assessment is high.
2. Core competency factor can be divided in to 7 groups of factor.

Factor 1: achievement motivation

Factor 2: teamwork

Factor 3: learning ability

Factor 4: analytical thinking

Factor 5: language and technology

Factor 6: integrity

Factor 7: communication

The study suggests that:

Office of the teacher civil service and educational personnel commission should continue to use abovementioned core competencies in the assessment of their officers and conduct a study to assess the competency every 2-3 years.

ประกาศคุณูปการ

ปริญญาบัตรฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณา อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.วรพิตย์ มีมาก ประธานควบคุมปริญญาบัตร อาจารย์ ดร.สุชาติ ผิวงาม อาจารย์ ดร.ประพีร์ อภิชาติสกุล อาจารย์ชลวิทย์ เจียรจิตต์ กรรมการสอบปากเปล่าปริญญาบัตร ซึ่งทุกท่านได้กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อปรับปรุง และแก้ไขให้ปริญญาบัตร ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ของเนื้อหา และความถูกต้องตามแนวคิด ทฤษฎีมากที่สุด ผู้วิจัยมีความรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง รวมถึงอาจารย์อาจารย์ชลัค จงสีพันธ์ หัวหน้าภาควิชา รัฐศาสตร์ และอาจารย์ทุก ๆ ท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับข้าพเจ้า ในการศึกษาตาม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่าง มาก ณ โอกาสนี้ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบคุณ ดร .สุชาติ สังข์รุ่ง อดีตที่ปรึกษาสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่ได้ให้คำแนะนำในการทำปริญญาบัตร

ขอขอบคุณข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่กรุณาให้ข้อมูลแก่ข้าพเจ้า

ขอกราบขอบพระคุณและมอบความดีให้คุณพ่อวินัย คุณแม่อาคม ผู้มีพระคุณมากที่สุด ในชีวิตของข้าพเจ้าให้ความรัก ความหวังใย เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่สุด พร้อมทั้งมอบโอกาสที่ดี ในการศึกษาของข้าพเจ้ามาโดยตลอด รวมถึงนายวรพงษ์ และนางสาวพรพัชร์ ซึ่งเป็นน้องชาย น้องสาวร่วมบิดามารดากับข้าพเจ้า ที่คอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนข้าพเจ้าในทุกๆ ด้าน

คุณค่าของปริญญาบัตรฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบให้เป็นเครื่องสักการะพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และบรรพคณาจารย์ทุกท่านของข้าพเจ้าทั้งในอดีตและปัจจุบันที่ได้อบรมสั่งสอน และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับข้าพเจ้า

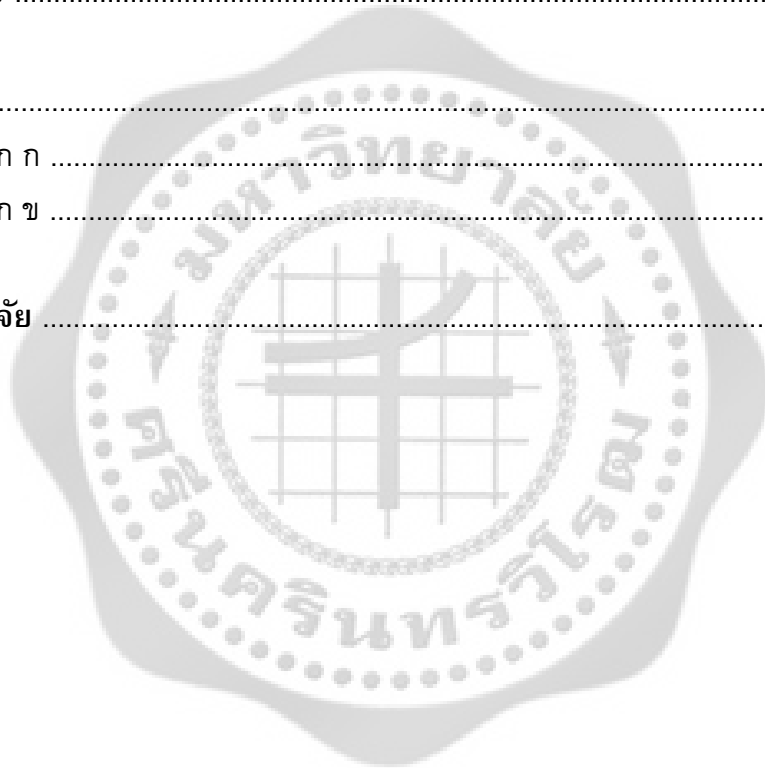
กาญจนชนก ภัทรวิชานันท์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	5
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
การนิยามศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
สมมุติฐาน	8
กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	13
แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐของไทย	22
การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ	24
การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35
3 วิธีดำเนินการวิจัย	45
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	45
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล	46
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49
สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และแปลผล	49
การวิเคราะห์ข้อมูล	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย	78
การอภิปรายผล	79
ข้อเสนอแนะ	88
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	94
ภาคผนวก ก	95
ภาคผนวก ข	103
ประวัติย่อผู้วิจัย	106



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	49
2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้วัด สมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.	51
3 เมตริกซ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะจาก 6 องค์การรวม	55
4 แสดงรายละเอียดของค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่าสถิติทดสอบของ บาร์ทเลท (Bartlett's test of sphericity)	62
5 แสดงการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component method)	63
6 แสดงรายละเอียดการพิจารณาค่า Eigenvalue	69
7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) หลังจากการหมุนแกน (Factor Rotation) แล้ว	71
8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	72
9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม	73
10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้	74
11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์	75
12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี	76
13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง	76
14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 7 (ด้านการสื่อสาร)	77

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Competency และ Competence to Performance	17
2 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบายสมรรถนะ	18
3 แสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ	19
4 แสดงความหมายของคำว่า สมรรถนะ	20
5 แสดงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ Achievement Motivation	20
6 Best fit Theory of Action & Job Performance	40
7 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านเชาวน์อารมณ์ของนักศึกษาหลักสูตร MBA	41
8 แสดงรายละเอียดวิธีการ Scree Plot	68



บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ระบบราชการเป็นเรื่องที่รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยให้ความสำคัญ และได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เกิดจากปัญหาด้านต่าง ๆ เช่น การไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน การทุจริต ขาดความโปร่งใสไม่สามารถตรวจสอบได้ ขาดความเป็นอิสระ ในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ อีกทั้งอิทธิพลของกระแสโลก ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองเป็นไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ตลอดจนแนวโน้มการแข่งขันที่สูงขึ้นของประเทศต่าง ๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้รัฐบาลต้องปฏิรูประบบราชการอย่างจริงจัง เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นระบบราชการยุคใหม่

การปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ของไทย ยุคแรกเริ่มในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในปี พ.ศ. 2427 โดยเน้นแบบอย่างบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้ จัดระบบบริหารราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการเป็นกระทรวง ทบวง กรม มีราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การปฏิรูประบบราชการไทยในยุคที่สอง หลังปี พ.ศ. 2475 การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างล่าช้าโดยเปลี่ยนแปลงเพียงโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ในปี พ.ศ. 2502 รัฐบาลได้ตั้ง "คณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร" ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อหลายครั้งคือ "คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน" และ "คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน (คปร.)" ตามลำดับในในปี พ.ศ. 2540 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น "คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปปร.)" รัฐบาลแต่ละยุคสมัยได้พยายามปฏิรูประบบราชการเรื่อยมา แต่ผลการดำเนินงานไม่อาจสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งหมด เนื่องจาก ระบบราชการไทย ผังรากลึก อีกทั้ง เป็นระบบใหญ่ ทำให้มีขั้นตอนล่าช้ายุ่งยากในการดำเนินการ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญสำหรับรัฐบาลเอง นั่นคือการขาดเสถียรภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องของรัฐบาล ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำประเทศบ่อยครั้ง

จนกระทั่งได้เริ่มการปฏิรูประบบราชการ ยุคใหม่อีกครั้งหนึ่งอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2545 ในสมัยรัฐบาลภายใต้การนำของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี หลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 มีผลบังคับใช้ ปัจจัยที่อาจส่งผลให้ต้องมีการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันนี้ พอสรุปได้ว่า (1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 มาตรา 230 ให้อำนาจรัฐบาลอย่าง กว้างขวางในการจัดตั้ง รวม หรือโอน กระทรวง ทบวง กรมขึ้นใหม่ ทำได้ง่ายกว่าในสมัยก่อน ประกอบกับการที่รัฐบาลชุดที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น มีเสียงข้างมากเกือบเด็ดขาด ทำให้มีผู้เสนอให้ปฏิรูประบบราชการใหม่โดยจัดแบ่งตามภารกิจหน้าที่ (2) การเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในประเทศ กัดดันให้ภาครัฐต้องมีการปฏิรูป เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม รวมทั้งเรียกความเชื่อถือศรัทธาในภาครัฐกลับคืนมาใหม่ และ (3) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับองค์การ จากเดิมที่เน้นการสร้างเสถียรภาพความคงที่ ไม่ยืดหยุ่น มุ่งเน้นกระบวนการ และภาวะผู้นำตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา มาเป็นองค์การที่สามารถเปลี่ยนแปลง ได้อย่างต่อเนื่อง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ได้อย่างรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้มีการโต้แย้งได้อย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการเน้นภาวะผู้นำจากภายใน

ปัจจัยดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นทั้งปัจจัยผลักดันและปัจจัยสนับสนุนให้รัฐบาลปฏิรูป

ระบบราชการ โดยการปฏิรูปดังกล่าวจะครอบคลุมถึงการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในประเด็นใหญ่ ๆ ตั้งแต่การปรับปรุงบทบาทภารกิจหน้าที่ของรัฐ การวางระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของอำนาจ ในระดับต่าง ๆ การจัดโครงสร้างขององค์การ การจัดระบบราชการใหม่ให้รับใช้ตอบสนอง ความต้องการของ ประเทศและประชาชน ระบบบริหารและวิธีการปฏิบัติงาน ระบบบริหารงานบุคคล ภาครัฐ กฎระเบียบต่าง ๆ และการปรับค่านิยม วัฒนธรรมขององค์การ และพฤติกรรม ของข้าราชการเป้าหมายของการปฏิรูประบบราชการ ก็เพื่อให้ระบบราชการใหม่มีสมรรถนะสูง เป็นระบบ ราชการที่มีผลงานและความสามารถสูง สามารถเป็นกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการ บริหารประเทศ เพื่อเอื้ออำนวยให้รัฐบาลที่เป็นผู้แทนประชาชน เป็นรัฐบาลที่มีสมรรถนะและผลงาน สูง ได้อย่างแท้จริง และเมื่อระบบราชการ ร่วมกับรัฐบาลสามารถทำงานได้อย่างเต็ม ศักยภาพ ประเทศก็จะมีระบบเศรษฐกิจที่มีสมรรถนะสูง คือมีศักยภาพและความสามารถที่จะแข่งขันในระดับ โลกได้ ส่งผลให้ ประชาชนทั้งประเทศมีรายได้และความเป็นอยู่ในระดับที่ดีขึ้น เป็นสังคม ที่มีมาตรฐานสูง คือเป็นสังคมที่ประชาชนมีมาตรฐานในการดำรง ชีวิตที่สูง เมื่อมีภาครัฐเป็น แกนที่ดี และเข้มแข็ง ก็จะสามารถนำสังคมโดยรวมให้มีคุณค่าทางคุณธรรมสูงอันเป็นสิ่งสำคัญ สาธารณสุขที่สำคัญที่ แท้จริงของการปฏิรูปครั้งนี้อาจสรุปได้ ดังนี้

1. เพื่อให้มีความสุจริต โปร่งใส รับผิดชอบถูกต้องดีงาม
2. เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติหน้าที่ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่าง

คุ้มค่า

3. เพื่อให้การดำเนินงานในระบบราชการสามารถบรรลุผลงานตามหน้าที่ได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่น่าพอใจของสังคมโดยรวม

4. ระบบราชการมีการสะสมความรู้และขีดความสามารถเพื่อพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาไปสู่จังหวัดและการสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีบทบาท ในการบริหารจัดการตนเอง และการ สนับสนุนให้ "ประชาชนมีส่วนร่วม" อย่างครบวงจร

ทั้งนี้ การปรับองค์การ ภาครัฐให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว นั้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง วิธีการต่าง ๆ ในการให้บริการ ต่อประชาชน และความรับผิดชอบต่อข้าราชการพึงมีต่อประชาชน และ ต่อหน่วยงาน และเพื่อให้ส่วนราชการมีคุณภาพสูงในการปฏิบัติงานให้กับประชาชนโดยมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ของงาน และสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบได้ในแต่ละระดับ

สิ่งสำคัญนอกจากกระบวนการต่าง ๆ แล้ว ก็คือ ข้าราชการ ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง ซึ่งจุดเริ่มต้นแรงจูงใจที่ภาครัฐควรปรับเปลี่ยนแรงจูงใจคือ การปฏิบัติงานของข้าราชการ และแนวทางการปรับปรุงการพัฒนาการให้บริการของภาครัฐ ส่วนราชการจึงต้องนำระบบและเครื่องมือสำหรับการจัดการผลการดำเนินงานมาช่วยในการถ่ายทอดนโยบายกลยุทธ์ และเป้าหมายสู่การดำเนินการในทางปฏิบัติ ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

สำนักงาน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่ดูแลการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ จึงได้มีการปรับปรุงกระบวนการ หลักเกณฑ์และวิธีการใหม่ให้สอดคล้องเอื้ออำนวยต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในปัจจุบัน ซึ่งจะต้องเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์การควบคุมคุณภาพและพัฒนาศักยภาพ ข้าราชการกับการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ ซึ่งได้มีการยกเลิกระบบซี (Single Classification Scheme) ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เป็นการกำหนดตำแหน่งข้าราชการทั้งหมดจากตำแหน่งหน้าที่ตามภารกิจงาน เปลี่ยนเป็นระบบแท่ง (Multi Classification Scheme) การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ จึงเกิดขึ้นภายใต้แนวคิดที่จะทำให้ระบบจำแนกตำแหน่งเป็นระบบแท่ง (Multi Classification Scheme) เป็นการแบ่งประเภทตำแหน่งออกเป็นหลายประเภทหรือหลายแท่งเพื่อแยกบัญชีเงินเดือนแต่ละประเภทออกจากกัน ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการปรับอัตราเงินเดือนให้สอดคล้องกับตลาดและการบริหารผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้ความสามารถของข้าราชการแต่ละประเภท รวมทั้งสะท้อนค่างานของตำแหน่งในแต่ละประเภทได้อย่างแท้จริง

ซึ่งหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ก.พ. นำมาใช้ในครั้งนี้ ก็คือ หลักการเกี่ยวกับระบบบรอดแบนด์ (Broadbanding) เป็นระบบการจำแนกตำแหน่งและบริหารค่าตอบแทนระบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้กับข้าราชการในองค์กรทุกคนไม่ว่าจะอยู่สายอาชีพใด โดยโครงสร้างเงินเดือนตามระบบนี้เป็นโครงสร้างที่เปิดโอกาสให้ข้าราชการมีการพัฒนาทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากพนักงานมีโอกาสที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือได้รับเงินเดือนเพิ่มมากขึ้น หากพนักงานคนนั้นมีความรู้ความสามารถ โดยไม่สนใจที่ความอาวุโสเป็นหลักดังเช่นโครงสร้างเงินเดือนแบบเดิม โครงสร้างเงินเดือน จึงเป็นโครงสร้างที่สอดคล้องกับการสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่ข้าราชการจะมีความรับผิดชอบในการพัฒนาทักษะที่กว้างขึ้น มีการปรับปรุงผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง และนอกจากนี้วัฒนธรรมแบบใหม่ยังให้ความสำคัญกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางการจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล มากกว่าการจ่ายตามขั้นงานและยังให้ความสำคัญจากความเข้มงวดในโครงสร้างที่มีความซับซ้อนแบบดั้งเดิม จึงเหมาะสมกับองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการกระจายอำนาจความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจจ่ายค่าตอบแทนให้กับหัวหน้าในระดับต่างๆ

ระบบบรอดแบนด์ (Broadbanding) ของสำนักงาน ก.พ. ตามมาตรา 45 และ 46 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งและระดับของข้าราชการพลเรือนสามัญ จะมี 4 ประเภท ดังนี้

1. ตำแหน่งประเภทบริหาร มี 2 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับต้น (2) ระดับสูง
2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มี 2 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับต้น (2) ระดับสูง
3. ตำแหน่งประเภท มี 5 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับปฏิบัติการ (2) ระดับชำนาญการ (3) ระดับชำนาญการพิเศษ (4) ระดับเชี่ยวชาญ (5) ระดับทรงคุณวุฒิ
4. ตำแหน่งประเภททั่วไป มี 4 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับปฏิบัติงาน (2) ระดับชำนาญงาน (3) ระดับอาวุโส (4) ระดับทักษะพิเศษ

จึงสรุประบบการกำหนดตำแหน่งของภาครัฐยุคใหม่ได้ ดังนี้

1. การกำหนดตำแหน่งหรือระดับจะแบ่งบัญชีข้าราชการเป็นแห่ง (Multi Classification Scheme) จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป และระดับตำแหน่งก็แตกต่างกัน ประเภทบริหารและอำนวยการ มีเพียงระดับต้น และระดับสูง ประเภทวิชาการ มี 5 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ และประเภททั่วไปมี 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโสระดับทักษะพิเศษ

2. การวัดผลงานหรือระบบจัดการผลงาน จะเป็นการวัดตามผลสำเร็จของงานร่วมกับการวัดความสามารถหรือสมรรถนะ โดยมาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ เพื่อใช้ประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ประกอบด้วย (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะทางการบริหาร และ (3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (สำนักงาน ก.พ. 2547: 11)

3. การจ่ายค่าจ้างตามแนวคิดของบรอดแบนด์ (Broadbanding) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลสำเร็จ (Pay for Result) ซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น ค่าตอบแทนตามความสามารถ ค่าตอบแทนตามทักษะ และค่าตอบแทนตามผลงาน ซึ่งมีประสิทธิภาพกว่าระบบเงินเดือนที่มีอยู่โดยทั่วไป หากสามารถใช้ได้ถูกต้อง

4. การพัฒนาบุคลากรจะเป็นไปตามสายทางก้าวหน้าในอาชีพในกลุ่มตำแหน่งของตนเอง โดยไม่มีความจำเป็นต้องก้าวข้ามกลุ่มตำแหน่ง ยกเว้นในกรณีที่เปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่หน้าที่ด้านการบริหาร

5. การจะได้บุคคลหรือทรัพยากรคน ที่เป็น "คนเก่ง" เข้ามาสู่ระบบราชการ เพราะจะอยู่ภาคไหนๆ ก็เหมือนกัน ถ้าใช้ระบบตำแหน่งแบบนี้ยกเว้นว่า ผู้บริหารระดับสูงสุดของระบบราชการมีแนวคิด และวิธีทำงานแบบเดิม (दन्य तेयनपुव. 2550)

จะเห็นได้ว่า การบริหารงานบุคคลภาครัฐตามระบบราชการยุคใหม่นี้ ทำให้เกิดข้อดีขึ้นหลายประการ เช่น มีความเป็นธรรม เกิดการสร้างวัฒนธรรม การปฏิบัติงานเป็นทีมขององค์กรและข้าราชการ การทุจริตในวงราชการทำได้ยากขึ้น มีความ โปร่งใส มีค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์เพิ่มขึ้นด้วย เพื่อเป็นแรงจูงใจ เมื่อข้าราชการได้รับค่าตอบแทนเพิ่มยอมทำให้ข้าราชการมีความสุขเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ ส่งผลดีแก่ประชาชนที่จะได้รับบริการที่ดีขึ้นตามไปด้วยซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูป ระบบราชการ จึงจะถือว่าการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้

ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง แต่ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่นี้ยังต้องทำการศึกษาวิจัยถึงผล ในระยะยาวในด้านต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) แม้จะก่อให้เกิดข้อดีหลายประการ แต่จำเป็นอย่างยิ่งที่ส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหรือข้อจำกัดหลายประการ เนื่องจากยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับข้าราชการไทย แม้ว่าแนวคิดนี้ จะมีมานานแล้วก็ตาม หลายองค์การได้นำมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การมา ำรรฐมาใช้ในการประเมินโดยที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ และองค์การนั้น ๆ นำมาใช้โดยที่ยังไม่ได้ทำการศึกษาถึงความเหมาะสมกับบทบาทภารกิจในองค์การของตนเองหรือไม่ ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ ขาดความชัดเจน ทำให้ไม่ต่างจากเดิมคือต่างคนต่างทำ รวมถึงทัศนคติ ค่านิยม และวัฒนธรรม การทำงานของข้าราชการส่วนใหญ่ยังคงยึดติดกับระบบแบบเดิม ซึ่งจะส่งผลให้แนวคิดสมรรถนะไม่เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่

ผู้วิจัยในฐานะเป็นข้าราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นองค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นองค์การที่ได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการประเมินข้าราชการและการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะที่ มีความเหมาะสมกับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ว่าเป็นอย่างไร โดยที่ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะจาก 6 องค์การ ได้แก่ (1) สำนักงาน ก.พ. (2) สำนักงาน ก.ค.ศ. (3) สำนักงานศาลยุติธรรม (4) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (5) สถาบันการพัฒนาคู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และ (6) สถาบันอินโนเทค ประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้สมรรถนะที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 12 สมรรถนะ

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เป็นอย่างไร
2. องค์ประกอบของสมรรถนะใดบ้าง ที่เหมาะสมในการนำมาใช้ในการประเมินและเป็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมกับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.
2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ขอบเขตของการวิจัย

1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 203 คน

2. ขอบเขตเนื้อหา

ขอบเขตเนื้อหาการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) และวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะ

3. ระยะเวลา

ระยะเวลาในการศึกษา ปีงบประมาณ 2553 - 2554

การนิยามศัพท์เฉพาะ

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) หมายถึง วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงที่ใช้ในการศึกษาตัวประกอบ เป็นวิธีการลดจำนวนตัวแปรที่มีมากและไม่สะดวกในการที่จะได้ตัวแปรจำนวนมากมาทำการวิเคราะห์ตัวประกอบหรือลดจำนวนตัวแปรเหล่านั้นให้เหลือน้อยตัวโดยอาศัยโครงสร้างและแบบแผนความสัมพันธ์ที่มีอยู่ในข้อมูลหรือระหว่างตัวแปร อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ตัวประกอบในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal component Analysis: PCA) และหมุนแกนปัจจัยแบบมุมฉาก (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริเมกซ์ (Varimax)

2. สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคลที่พึงมีเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะ และคุณลักษณะภายนอก ได้แก่ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะภายใน และภายนอกมีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการ เชิงผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า มีประสิทธิภาพกว่าเมื่อนำไปเทียบเกณฑ์มาตรฐาน คุณลักษณะพื้นฐานนี้ สามารถพยากรณ์ สามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างยอดเยี่ยม

3. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่จำเป็นในทุกส่วนขององค์กรและบุคลากรทุกระดับ

4. สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมทั้งการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

5. สมรรถนะการบริการ ที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ด้วยความสุภาพ และทำที่ที่เป็นมิตร

6. สมรรถนะการสั่งสมและความเชี่ยวชาญ (Expertise) หมายถึง ความสนใจ ใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ ความสามารถของตนใน การปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถใช้ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ กำกับกับการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์

7. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้อง ซอบธรรมเนียม และจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและการประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรมแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

8. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะเป็นหัวหน้ารวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษา สัมพันธภาพกับในทีม

9. การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Analytical and Synthetical Thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วยแยกประเด็นเป็นส่วนย่อย ตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ มาจัดระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา

10. การใช้อิทธิพลและการจูงใจ (Influence and Motivation) หมายถึง การใช้พลังอำนาจที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจตามกฎหมาย บทบาทหน้าที่ อำนาจที่เกิดจากบารมี หรืออำนาจที่เกิดจากความรอบรู้ ความเชี่ยวชาญ โหม่นนำวจิตใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะประพฤติปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลกับองค์กร

11. การประสานสัมพันธ์ (Coordination) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อประสานงาน สร้างความเข้าใจ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม การพัฒนาการมีส่วนร่วม สร้างเครือข่าย จากผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

12. ความสามารถในการเรียนรู้ (Learning Ability) หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และนำความรู้มาจัดระบบและนำความรู้ไปใช้พัฒนาองค์กร

13. การวิจัยและการพัฒนา (Research and Development) หมายถึง ความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ ปัญหา สมเหตุและแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

14. ภาษาและเทคโนโลยี (Language and Technology Ability) หมายถึง การมีทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้พัฒนางานและประสิทธิภาพขององค์กร

15. การสื่อสาร (Communication Ability) หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารถึง การพูด การฟัง การเขียน และสื่อภาษาท่าทาง เพื่อก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่ดี เพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างองค์กร

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

สมรรถนะที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในงานบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ การปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมทั้งเป็นการพัฒนาต่อยอดสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนที่ใช้กับข้าราชการทุกประเภท ทุกสังกัด ทุกสายงาน และทุกตำแหน่ง เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐ ได้มีสมรรถนะข้าราชการเป็นของตนเอง เสมือนเป็นสมรรถนะหลักของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อใช้ในการบริหารงานบุคคลต่อไป

สมมติฐาน

สมรรถนะหลักที่นำมาทำการศึกษามีระดับความ เหมาะสมมากและสามารถนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะจากนักวิชาการ เช่น เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland) เป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดเรื่องสมรรถนะเป็นผู้ใช้คำว่า “สมรรถนะ” เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลอเมริกา ซึ่งใช้วิธีการคัดเลือกโดยวัดความถนัด ทำให้ชนกลุ่มน้อยบางกลุ่มเสียโอกาส และยังพบอีกว่า IQ ทำนายความสำเร็จการทำงานได้น้อย หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้เลย ต่อมาได้สังเคราะห์ข้อเสนอ ของ จอห์น ฟลานาแกน (John Flanagan) และ โรเบิร์ต ไวท์ (Robert White) ให้เป็นรูปธรรมต่อสาธารณชน จนเป็นที่ประจักษ์และอ้างอิงต่อกันมาในปัจจุบัน ในการทำการวิจัยและเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และยังได้พิสูจน์เป็นครั้งแรกในโลกว่าแรงจูงใจเชิงมุ่งสัมฤทธิ์ ทำให้เกิดขึ้นได้ในวัยผู้ใหญ่ โดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นความร่วมมือกัน บองค์การ USAID การฝึกอบรมครั้งนี้ใช้เทคนิคสำคัญสองเทคนิคคือ Critical Incident Technique และ Thematic Apperception Technique เป็นเครื่องมือหลักในการทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ ฝึกอบรมนักธุรกิจชาวอินเดียในศตวรรษที่ 1960 หลังความสำเร็จครั้งนั้น กระทรวงต่างประเทศ สหรัฐอเมริกาได้จ้างให้เข้าทำงานเป็นคณะวิจัยโครงการร่วมกับกระทรวงต่างประเทศ และโครงการดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดและกระบวนการใช้วิธีศึกษาเรื่องสมรรถนะในเวลาต่อมา โดยปี 1970 ได้เสนอบทความเรื่อง Testing for Competence rather than Intelligence โดยเขียนลงวารสาร American Psychologist ซึ่งเสนอวิธีการวัดผลแบบใหม่ที่ทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตได้มากกว่าวิธีการวัดทางพุทธิปัญญา และริชาร์ด โบยัทซีส (Richard Boyatzis) ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงาน บุคคล ในหนังสือเรื่อง The Competent Manager:

A Model of Effective Performance เมื่อปี 1982 ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างมากทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศต่างๆ (สำนักงาน ก.พ. 2547: 4-9)

ในขณะที่ภาคเอกชนตอบรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะและนำไปใช้บริหารงานบุคคลในองค์กรอย่างกว้างขวาง แต่ภาควิชาการกลับได้รับการตอบรับด้วยท่าทีหลายอย่างระคนกัน ไม่มีงานวิจัยต่อยอด สมรรถนะกลายเป็นสินค้าตลาด นักบริหารจัดการสายปฏิบัตินำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปพัฒนาต้นแบบสมรรถนะขององค์กรโดยใช้วิธี Theoretical Approach แทนที่จะใช้ Empirical Approach ผลลัพธ์ทำให้ได้รายการสมรรถนะจำนวนมากมาย ส่วนใหญ่เกิดจากการพิจารณาจากภาระงานประจำตำแหน่งหรือกลุ่มงานหลัก ซึ่งแตกต่างจากวิธีการดั้งเดิมที่เน้นการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้มีผลงานโดดเด่น อย่างพิถีพิถัน สมรรถนะที่ได้จาก Theoretical Approach ไม่สามารถระบุได้ชัดว่าสมรรถนะใดที่จำแนกบุคคลผู้มีผลงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ อีกทั้งแนวทางเช่นนี้นำไปสู่หลักสูตรการพัฒนาที่ดาษดื่น นวัตกรรมที่ไม่น่าจะระบุได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีเกิดขึ้นได้อย่างไร จะสร้างหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้คงอยู่อย่างยั่งยืนได้หรือไม่ (Richard Boyatzis. 1982.)

ระบบสมรรถนะได้นำมาใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะขององค์กรต่าง ๆ รวม 6 องค์กรมาทำการศึกษาร่วมกัน ได้แก่

1. สำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ
 - 1.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2 ด้านบริการที่ดี
 - 1.3 ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 - 1.4 ด้านยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม
 - 1.5 ด้านการทำงานเป็นทีม
2. สำนักงานคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ
 - 2.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 2.2 ด้านการบริการที่ดี
 - 2.3 ด้านการทำงานเป็นทีม
 - 2.4 ด้านการคิดวิเคราะห์
3. สำนักงานศาลยุติธรรม ประกอบด้วย 4 กลุ่มสมรรถนะ
 - 3.1 ด้านความรู้
 - 3.2 ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
 - 3.3 ด้านคุณลักษณะจริยธรรม
 - 3.4 ด้านการคิดวิเคราะห์

4. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

4.1 สมรรถนะ ตำแหน่งครู ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ

- 4.1.1 การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน
- 4.1.2 การบริหารจัดการชั้นเรียน
- 4.1.3 การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 4.1.4 จริยธรรม
- 4.1.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้
- 4.1.6 การสื่อสารและจูงใจ
- 4.1.7 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้
- 4.1.8 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้
- 4.1.9 การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้

4.2 สมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ

- 4.2.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 4.2.2 ผู้นำการจัดการเรียนรู้
- 4.2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4.2.4 จริยธรรม
- 4.2.5 การสื่อสารและจูงใจ
- 4.2.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.2.7 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- 4.2.8 การร่วมแรงร่วมใจ
- 4.2.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.2.10 การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา

4.3 สมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ

- 4.3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 4.3.2 ภาวะผู้นำ
- 4.3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4.3.4 จริยธรรม
- 4.3.5 การส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 4.3.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.3.7 การสื่อสารและจูงใจ
- 4.3.8 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ
- 4.3.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.3.10 การประเมินและติดตามผลการศึกษา

- 4.4 สมรรถนะ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ
 - 4.4.1 การพัฒนาศักยภาพคน
 - 4.4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 4.4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ
 - 4.4.4 จริยธรรม
 - 4.4.5 การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
 - 4.4.6 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร
 - 4.4.7 การสื่อสารและจูงใจ
 - 4.4.8 การร่วมแรงร่วมใจ
 - 4.4.9 การประเมินและติดตามผลการศึกษา
5. บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ดังนี้
 - 5.1 คิดอย่างเป็นระบบ
 - 5.2 การเรียนรู้
 - 5.3 ความเป็นผู้ประกอบการ
 - 5.4 ภาวะผู้นำ
 - 5.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 - 5.6 การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม
 - 5.7 การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
 - 5.8 การบริหารและพัฒนาบุคลากร
 - 5.9 ความรู้ในธุรกิจองค์กร
 - 5.10 การสื่อสาร
 - 5.11 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ธุรกิจ
 - 5.12 การสร้างคุณค่าจากความสามารถในการบูรณาการ
 - 5.13 การเรียนรู้คู่ค้าและลูกค้า
 - 5.14 การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย
6. สถาบันอินโนเทค ประเทศฟิลิปปินส์ ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ ดังนี้
 - 6.1 จัดเตรียมแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน
 - 6.2 สร้างสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การเรียนรู้
 - 6.3 พัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ในการสอน
 - 6.4 พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง
 - 6.5 สนับสนุนการเรียนรู้
 - 6.6 เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม
 - 6.7 พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพแก่ผู้เรียน
 - 6.8 ประเมินและวัดผลพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน

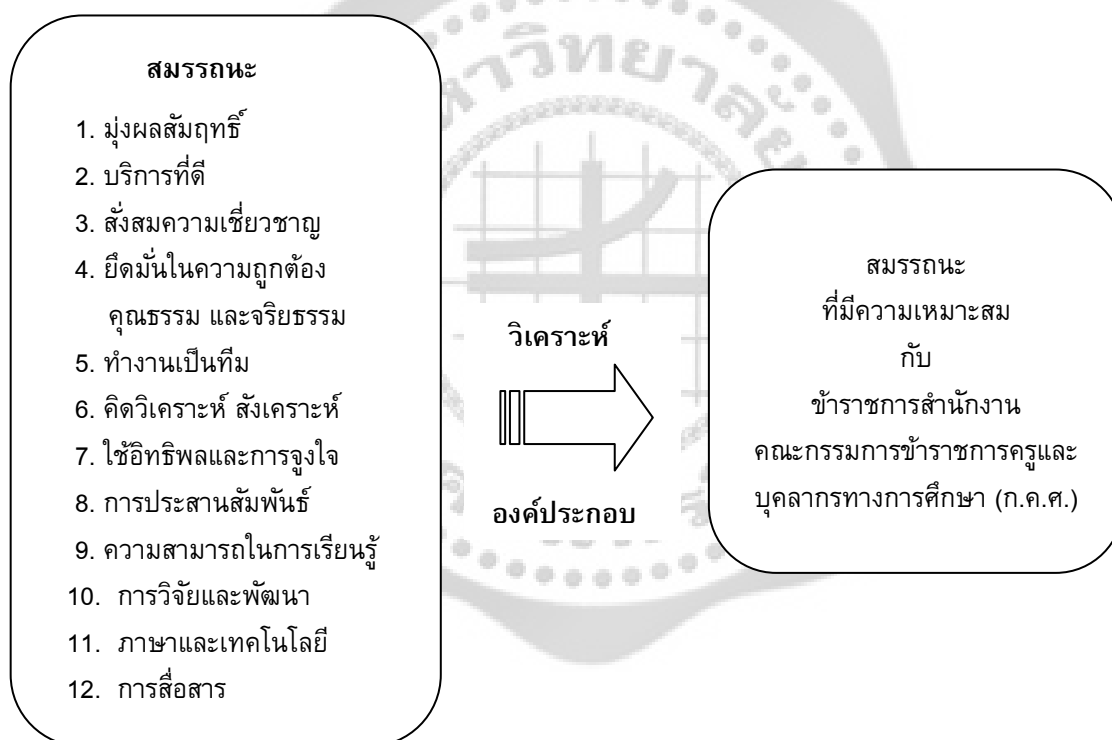
6.9 สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ

6.10 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะผู้ปกครอง

6.11 บริหารจัดการด้านสวัสดิการและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์รายการสมรรถนะของ 6 องค์กร ที่มีความคล้ายคลึงกัน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีการกำหนดสมรรถนะที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกันได้ สมรรถนะ 12 สมรรถนะ ซึ่งจะใช้เป็นกรอบความคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้

กรอบแนวคิด



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอ ตามหัวข้อ ดังนี้

1. ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐของไทย
3. การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ
4. การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

1.1 ความหมายเกี่ยวกับสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ หรือ สมรรถนะความสามารถวิชาการได้ให้ความหมายหลายทัศนะ ดังนี้ ไลร์ และซิง (Lyle M. Spencer; & Sige M. Spencer. 1993: 9) ที่กล่าวว่า สมรรถนะคือ ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลบุคคลหนึ่ง ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลกับผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า และเพื่อประสิทธิภาพที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐาน ในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่งๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ

มิรานี และฟิช (Mitrani, Dalziel; & Fitt. 1992: 11) และพอลลี (Porry. 1996: 48) ให้ความหมายคำว่าสมรรถนะไว้ในลักษณะเดียวกันว่า เป็นลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคล (Underlying Characteristics) ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลนั้น Spencer and Spencer กล่าวว่ามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ดีกว่า หรือสัมพันธ์กับประสิทธิภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์อ้างอิง ซึ่งคุณลักษณะของบุคคลนั้นประกอบด้วยแรงจูงใจ (Motive) ลักษณะส่วนบุคคล Trait การรับรู้ตนเอง (Self Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill)

แมคคอลเลน (เตื่อนใจ ดลประเสริฐ. 2552: 46; อ้างอิงจาก David McClelland. 1970) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับไอคิวอย่างเดียว หากแต่ยังมีคุณลักษณะอื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางอารมณ์ (EQ) และการปรับตัว ทัศนคติของบุคคล

กูด (Good. 1970) ให้ความหมายว่า ความสามารถของบุคคลในการประยุกต์หลักการและเทคนิค วิธีการในสาขาที่ปฏิบัติให้เข้ากับสภาพการปฏิบัติจริง

คาร์เมอร์ และชามาลอนเบง (Kramer; & Shamalonberg. 1993) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นความสามารถในการทำงานที่เป็นอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง มีพลังอำนาจ

มอง สมรรถนะ หรือ Competency ในเชิง “ความสามารถในการทำงาน ” เช่นเดียวกับ และ Thompson (1992) ที่มองสมรรถนะในเชิงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพของตน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549: 20) ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือ กลุ่มคุณลักษณะของบุคคลที่พึงมีเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ สมรรถนะมีส่วนช่วยคาดการณ์ผลการปฏิบัติงานของบุคคลในบทบาทและสถานการณ์ต่างกัน

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลที่จำเป็นสำหรับการสร้างผลงานที่ดีเลิศ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550: 23)

ศุภชัย ยาวะประภาส (2546: 36-37) ได้กล่าวถึงคำว่าสมรรถนะ นักวิชาการบางท่าน เรียกว่าสมรรถภาพบ้าง สมรรถนะความสามารถบ้าง โดยให้ความหมายตามนิยามของ ไลร์ และซิง (Lyle M. Spencer; & Signe M. Spencer) ผู้แต่งหนังสือ

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ (2544: 33) กล่าวว่าสมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่เป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคล สามารถทำหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เช่นเดียวกับ

ขจรศักดิ์ กาญจนรงค์ (เดือนใจ ดลประสิทธิ์. 2552: 49; อ้างอิงจาก ขจรศักดิ์ กาญจนรงค์ .ม.ป.ป.) ที่กล่าวว่าคุณสมบัติดังกล่าวเป็นสิ่งที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลประสบความสำเร็จ มีคุณภาพสูงกว่ามาตรฐาน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547: 27-29) ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ

दनัย เทียนพุ่ม (2540: 47) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลทำงานในหน้าที่ขององค์กรได้สำเร็จตามมาตรฐานที่กำหนด

จากความหมายของคำว่า “สมรรถนะ ” ตามคำนิยามของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศนำมาสรุปเป็นความหมาย รวมทั้งให้ความสมบูรณ์ได้ว่า “สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะหรือกลุ่มคุณลักษณะของบุคคล ที่ประกอบด้วยคุณลักษณะภายในตัวคน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motivation) แรงขับ (Drive) ค่านิยม (Value) ความเชื่อ และเจตคติ ส่วนคุณลักษณะภายนอก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะดังกล่าวช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จตามมาตรฐาน หรือเหนือกว่ามาตรฐานขององค์กร การสมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลกับความสำเร็จในการทำงาน สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้แม่นยำกว่าการวัดสติปัญญา และสมรรถนะยังเป็นตัวจำแนกคนที่ทำงานมีผลสัมฤทธิ์สูงออกจากคนที่มีผลสัมฤทธิ์ทั่วไป

1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

เนื่องจากการบริหารงานในระบบเดิม ก่อนใช้ระบบสมรรถนะมุ่งเน้นการวัดผลงานเป็นตัวเลขนานมากกว่ามุ่งผลลัพธ์งานในอนาคต และให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความสามารถของ

พนักงาน การบริหารแบบเดิมมุ่งกำหนด KPI ของทุกงานมากกว่ามุ่งค้นคว้าหาความสามารถที่จะทำให้พนักงานทำงานสำเร็จ ปัญหาที่พบบ่อยก็คือพนักงานไม่สามารถผลิตงานตามตัว KPI ทุกตัว เพราะขาดความสามารถ หรือ Competency การค้นพบว่า Competency เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ช่วยให้พนักงานทำงานสำเร็จ และเป็นการพัฒนาสมรรถนะที่ยั่งยืน สมรรถนะยังเป็นตัวพยากรณ์ความสำเร็จของการทำงานและจำแนกผู้มีพฤติกรรมทำงานโดดเด่น จากผู้ที่มีความสามารถธรรมดาอีกด้วย (สฤกษ์ชัย รัตสีธรรมโชติ, 2551: 154-155) ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อระบบบริหารจัดการผลงาน (Work Appraisal Management) และระบบการคัดเลือกผู้นำหรือหัวหน้างาน ในระดับต่าง ๆ อีกด้วย

1.3 พัฒนาการของสมรรถนะ

ดังได้กล่าวแล้วว่า David McClelland นักจิตวิทยาชื่อดังจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ เป็นผู้ใช้คำว่า “Competency” เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลอเมริกา ซึ่งใช้วิธีการคัดเลือกโดยวัดความถนัด ทำให้ชนกลุ่มน้อยบางกลุ่มเสียโอกาส McClelland ยังพบอีกว่า IQ ทำนายความสำเร็จการทำงานได้น้อย หรืออาจกล่าวได้ว่าไม่สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้เลย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547: 9)

ความจริงจุดเริ่มต้นของสมรรถนะเริ่มตั้งแต่ปี 1950 โดย จอห์น ฟลานาแกน (John Flanagan) ได้พิมพ์หนังสือเรื่อง The Critical Incident Technique ในปี 1954 ลงในวารสาร Psychology Bulletin ซึ่งใช้เทคนิค Critical Incident ในการศึกษาความสามารถของนักบินกองทัพสหรัฐอเมริกา นับเป็นปฐมบทการศึกษาทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเก็บข้อมูลที่แสดงกระบวนการเชิงจิตวิทยาของบุคคลเหล่านั้น จากนั้นไม่นาน โรเบิร์ต ไวท์ (Robert White) ได้ตีพิมพ์บทความชื่อ Motivation Reconsidered: The Concept of Competence ลงในวารสาร Psychology Review เมื่อปี 1959 เนื้อหาสาระเป็นการนำเสนอกรอบแนวคิดเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งบทความนี้ได้รับอิทธิพลจากเพื่อนร่วมงานคือ เฮนรี มอเรีย (Henry Murray) เขาได้เชื่อมโยงแรงจูงใจ (Motivative) กับ Competence เข้าด้วยกัน ในเชิงบวก ซึ่งสวนกระแสแนวคิดเชิงจิตวิทยาคนั้นที่เน้นศึกษาปัญหาและการทำงานของจิตมนุษย์ด้านลบเป็นหลัก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2552: 4)

ต่อมา McClelland ได้สังเคราะห์ข้อเสนอของปราชญ์ทั้งสองท่านให้เป็นรูปธรรมต่อสาธารณชน จนเป็นที่ประจักษ์และอ้างอิงต่อกันมาในปัจจุบัน McClelland ได้วิจัยและเสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และยังได้พิสูจน์เป็นครั้งแรกในโลกว่าแรงจูงใจเชิงมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ทำให้เกิดขึ้นได้ในวัยผู้ใหญ่ โดยการฝึกอบรม ซึ่งเป็นความร่วมมือกับองค์การ USAID การฝึกอบรมครั้งนี้ใช้เทคนิคสำคัญสองเทคนิคคือ Critical Incident Technique และ Thematic Apperception Technique เป็นเครื่องมือหลักในการทำความเข้าใจและสร้างแรงจูงใจ ฝึกอบรมนี้ กฐกรกิจชาวอินเดียในศตวรรษที่ 1960 หลังความสำเร็จครั้งนั้น กระทรวงต่างประเทศสหรัฐอเมริกาได้ว่าจ้างให้แมคคลีแลนด์เข้าทำงานเป็นคณะวิจัยโครงการร่วมกับกระทรวงต่างประเทศ และโครงการ

ดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดและกระบวนการใช้วิธีศึกษาเรื่องสมรรถนะในเวลาต่อมา โดยปี 1970 ได้เสนอบทความเรื่อง Testing for Competence rather than for Intelligence โดยเขียนลงวารสาร American Psychologist ซึ่งเสนอวิธีการวัดผลแบบใหม่ที่ทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตได้มากกว่าวิธีการวัดทางพุทธิปัญญา

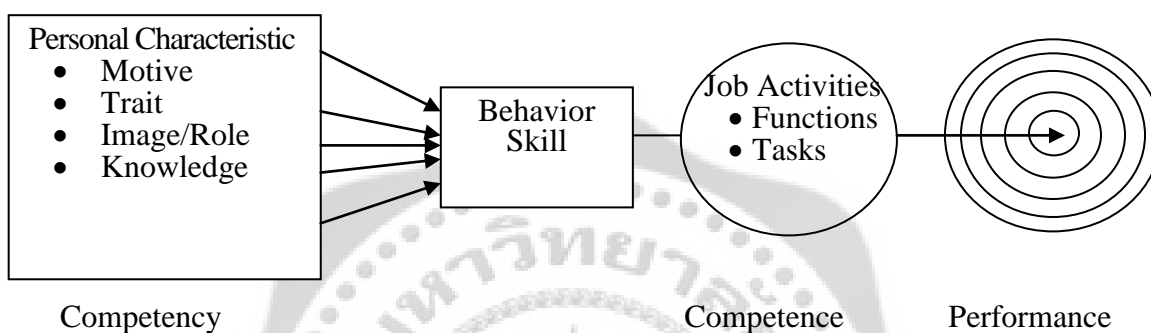
อย่างไรก็ดี ผลงานวิจัยเกี่ยวกับ Motivation ของ McClelland ในระยะแรกไม่ค่อยได้รับการยอมรับในวงนักวิชาการมากนัก เพราะผลการวิจัยสวนกระแสกับการวิจัยในยุคนั้น แต่งานวิจัยของท่านก็สามารถตอบโจทย์ได้ดีถึงความจำเป็นของภาคเอกชนสหรัฐอเมริกา ซึ่งเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กรย่อมมาจากความสามารถและสมรรถนะของบุคคลในองค์กร การพัฒนาระบบสมรรถนะจึงเคลื่อนย้ายจากภาควิชาการสู่ภาคปฏิบัติ โดยเฉพาะบริษัท Mcer & Company และขยายไปยังบริษัทเอกชนอื่นๆ อย่างรวดเร็ว จนทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะขยายออกไปอย่างรวดเร็ว

ต่อมา Richard Boyatzis ซึ่งเป็นนักวิจัยของ Mcer & Company ได้นำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ในหนังสือเรื่อง The Competent Manager: A Model of Effective Performance เมื่อปี 1982 ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างมากทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนขนาดใหญ่ในประเทศต่างๆ (Boyatzis, 1982)

ในขณะที่ภาคธุรกิจตอบรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะและนำไปใช้บริหารงานบุคคลในองค์กรอย่างกว้างขวาง แต่ภาควิชาการกลับได้รับการตอบรับด้วยท่าทีหลายอย่างระคนกัน ไม่มีงานวิจัยต่อยอด สมรรถนะกลายเป็นสินค้าตลาด นักบริหารจัดการสายปฏิบัตินำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปพัฒนาต้นแบบสมรรถนะขององค์กรโดยใช้วิธี Theoretical Approach แทนที่จะใช้ Empirical Approach ผลลัพธ์ทำให้ได้รายการสมรรถนะจำนวนมากมาย ส่วนใหญ่เกิดจากการพิจารณาจากภาระงานประจำตำแหน่งหรือกลุ่มงานหลัก ซึ่งแตกต่างจากวิธีการดั้งเดิมของ McClelland ที่เน้นการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้มีผลงานโดดเด่น (Outstanding Performance) อย่างพิถีพิถัน สมรรถนะที่ได้จาก Theoretical Approach ไม่สามารถระบุได้ชัดว่าสมรรถนะใดที่จำแนกบุคคลผู้มีผลงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ อีกทั้งแนวทางเช่นนี้นำไปสู่หลักสูตรการพัฒนาที่ดาษดื่นทั่วไป ทั้งไม่อาจระบุได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีเกิดขึ้นได้อย่างไร จะสร้างหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้คงอยู่อย่างยั่งยืนได้หรือไม่ ผู้ที่ขยายแนวคิดของ McClelland จนโด่งดังอีกคนก็คือ พรายาลาด (Prahalad) (Hammel, 1990, Boyatzis, 2000: 5-12) ได้เสนอบทความในวารสาร Harvard Business Review ปี 1990 เรื่อง สมรรถนะหลักขององค์กร (The Core Competence of The Corporation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรให้เติบโต เพื่อความได้เปรียบแข่งขันโดยใช้สมรรถนะหลักขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบ ซึ่งได้รับความนิยมในการใช้สมรรถนะในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในปัจจุบัน

นักคิดอีกคนหนึ่งที่ใช้คำว่าสมรรถนะเพื่อบ่งบอกลักษณะเชิงความสามารถของบุคลากรคือ Woodruffe (1992) ซึ่งให้ความหมายเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลากรว่าหมายถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนจนทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ Woodruffe มี

ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะว่ามีความแตกต่างที่เป็นสาระสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ลักษณะของงานที่คนทำได้ (Competence) กับลักษณะของคนที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ (Competency) ต่อมา Dulewicz & Yung (2004) ได้พัฒนาต่อยอดความคิดนี้โดยเชื่อมโยงเข้ากับผลการปฏิบัติงาน (Performance) ทั้งคู่อธิบายถึงสมรรถนะกับความสามารถที่จะทำงานโดยพิจารณาสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคล คือ คุณลักษณะที่เขาเป็น ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะส่วนบุคคล นิสัย ภาพลักษณ์ บทบาท และความรู้กับสิ่งที่บุคคลสามารถทำได้ คือ พฤติกรรมอันได้แก่ ทักษะที่แสดงออกมา ในส่วนของงานประกอบด้วยสิ่งที่ต้องทำกับผลการปฏิบัติงาน ดังแสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 ความสัมพันธ์ระหว่าง Competency และ Competence to Performance

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552: หน้า 4-8.

สำหรับแนวคิดที่เชื่อมโยงเรื่อง “คุณลักษณะ” กับ “ผลการปฏิบัติงาน” ได้อย่างชัดเจนก็คือ Boyatzis (1982) และ Spencer และ Spencer (1993) ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากนิยามสมรรถนะของ (Spencer and Spencer. 1993: 9) ที่ให้นิยามว่า A Competency is an underlying Characteristic of an individual that is casually related to criterion reference effective and/or superior Performance in a job or situation นั้น มีคำ 3 คำที่เป็นคำสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

1. ลักษณะที่เป็นรากฐาน (Underlying Characteristic) หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนที่ฝังลึกและเหนียวแน่นของบุคลิกภาพของบุคคล สามารถพยากรณ์พฤติกรรมในลักษณะและสถานการณ์ที่หลากหลายและกว้างขวาง

2. เชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผล (Casually Related) หมายถึง สามารถพยากรณ์หรือเป็นสาเหตุให้เกิดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

3. การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion – Referencd) หมายความว่า สมรรถนะสามารถพยากรณ์ได้จริงว่าใครทำงานดีไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจงอย่างใด

อย่างหนึ่ง ตัวอย่างของเกณฑ์ ได้ยอดขายคิดเป็นดอลลาร์ของพนักงาน หรือ จำนวนผู้ใช้บริการ (clients) ที่ประสบความสำเร็จในการเลิกแอลกอฮอล์

หากพิจารณาองค์ประกอบรายละเอียดของคำ 3 คำข้างต้น ยังมีรายละเอียดที่น่าสนใจดังนี้ (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548: 37-44)

1. ลักษณะที่เป็นรากฐาน แยกออกเป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ

1.1 เหตุจูงใจ (Motive) เป็นตัวขับ ชี้ทาง กำหนดพฤติกรรมไปยังการกระทำ หรือ เป้าหมายเฉพาะเรื่อง ที่แตกต่างจากเป้าหมายหรือพฤติกรรมอื่น

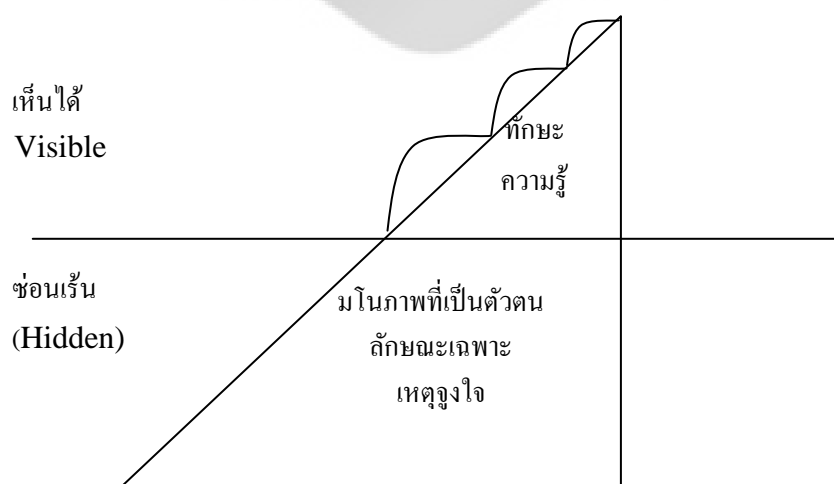
1.2 ลักษณะเฉพาะส่วนตัว (Trait) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพและการตอบสนองที่กระทำสม่ำเสมอ เช่น ระยะเวลาที่ตอบสนองและการมีสายตาดี เป็นสมรรถนะของนักบินทางด้าน กายภาพ

1.3 มโนภาพของตัวเอง (Self concept) คือภาพลักษณ์ของตนเอง คุณค่า ความเชื่อ หรือทัศนคติของบุคคล

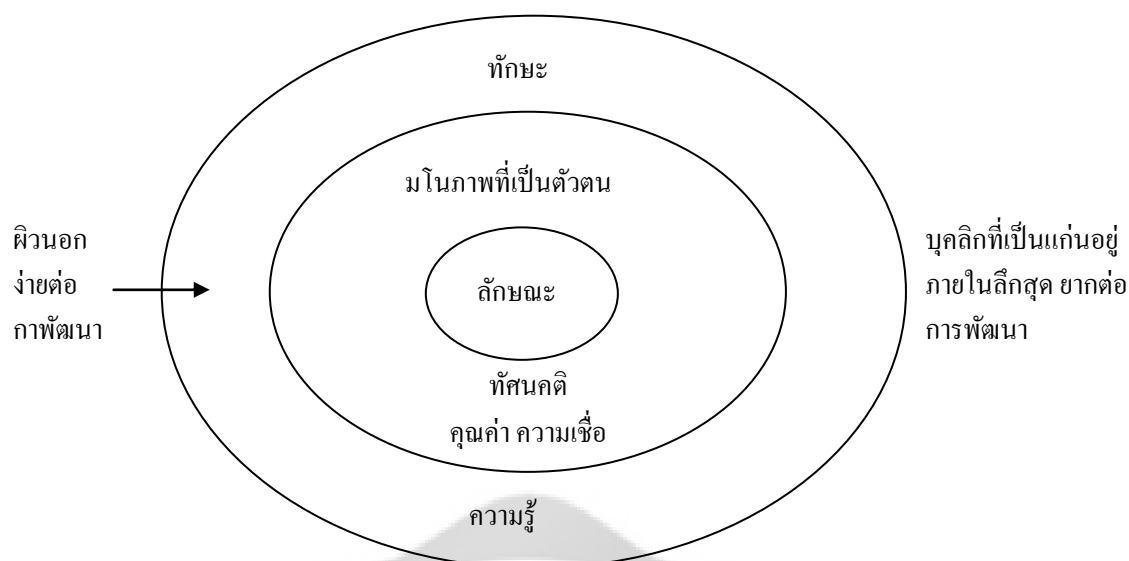
1.4 ความรู้ (Knowledge) คือ ข่าวสารที่บุคคลมีในเรื่องนั้น เช่น ทักษะแพทย์รู้เรื่อง กล้ามเนื้อ คะแนกับความรู้ไม่ใช่เรื่องเดียวกัน ความรู้จากผลการทดสอบไม่อาจทำนายผลการ ปฏิบัติงานได้เสมอไป

1.5 ทักษะ คือ ความสามารถที่แสดงออก อาจเป็นการกระทำเรื่องงาน ทั้งที่เป็นด้าน จิตใจหรือกายภาพ

สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะที่เป็นรากฐานทั้ง 5 ประเภทนั้น เปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) คือมี 2 ส่วน คือ ส่วนที่มองเห็น (Visible) และส่วนที่ซ่อนเร้น (Hidden) ส่วนที่มองเห็น ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และบุคลิกอื่นๆ ส่วนที่ซ่อนเร้น ได้แก่ แรงขับภายใน Motive และ คุณลักษณะส่วนตัว ความรู้สึกนึกคิดกับภาพลักษณ์ตนเอง ซึ่งเป็นแก่นของบุคลิก สมรรถนะส่วนที่เป็นแรงขับไม่สามารถสังเกตเห็นได้ชัด และยากต่อการพัฒนา ดังภาพประกอบที่ 2 และ 3



ภาพประกอบ 2 แสดงตัวแบบภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบายสมรรถนะ



ภาพประกอบ 3 แสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ

ที่มา: Spencer and Spencer. (1993; อ้างใน อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชชุกร. 2539: 42-45; ศุภชัย ยาวะประภาชน์ .2548: 41-42)

ความรู้และทักษะ เป็นพื้นผิวภายนอก พัฒนาได้ง่าย การฝึกอบรมช่วยพัฒนาความรู้ได้ดี มูลเหตุจูงใจและลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือรากฐาน หรือภูเขาน้ำแข็งอันแสดง บุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งยากที่สุดในการวัด ประเมินและพัฒนา วิธีที่ดีที่สุดคือคัดเลือกบุคคล ให้ได้ คุณลักษณะที่ว่ามี มโนภาพที่เป็นตัวตน เป็นสมรรถนะที่อยู่ตรงกลางระหว่างแก่นกับผลเปลือกนอก ทัศนคติ ความเชื่อ คุณค่า เป็นสิ่งที่ปรับได้โดยการอบรม การรักษาจิต การให้ผ่านประสบการณ์ ทางบวก แต่ต้องใช้เวลา และค่อนข้างยาก

เกณฑ์ (Criterion) ที่ใช้บ่อยๆ ในการศึกษาสมรรถนะ มี 2 ระดับ

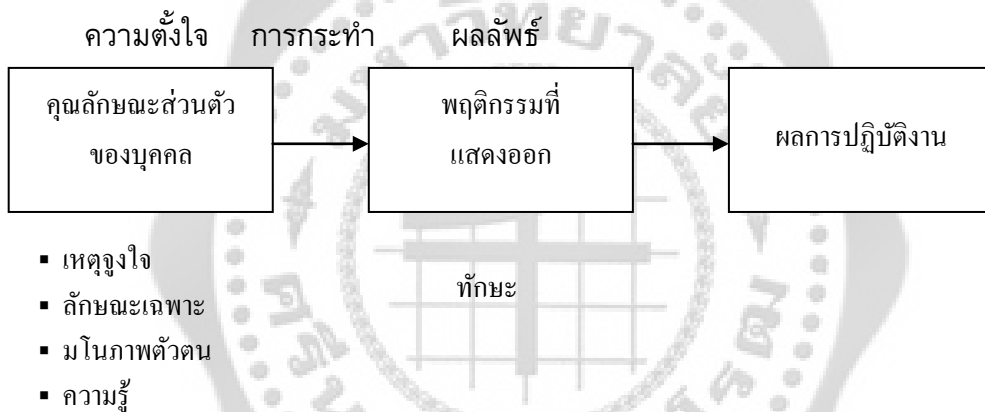
1. ผลการปฏิบัติงานระดับเยี่ยม Supervisor Performance ผลการปฏิบัติงานระดับนี้ถือว่าเป็นผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean) ขึ้นไปหนึ่งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations – S.D.) ซึ่งประมาณร้อยละ 10 ของผู้ถูกประเมิน

2. ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ (Effective Performance) ผลการปฏิบัติงานระดับนี้คือ ผลการปฏิบัติงานที่องค์กรยอมรับได้ แต่ถ้าต่ำกว่าแสดงว่าบุคคลไม่มีสมรรถนะเพียงพอที่จะ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป

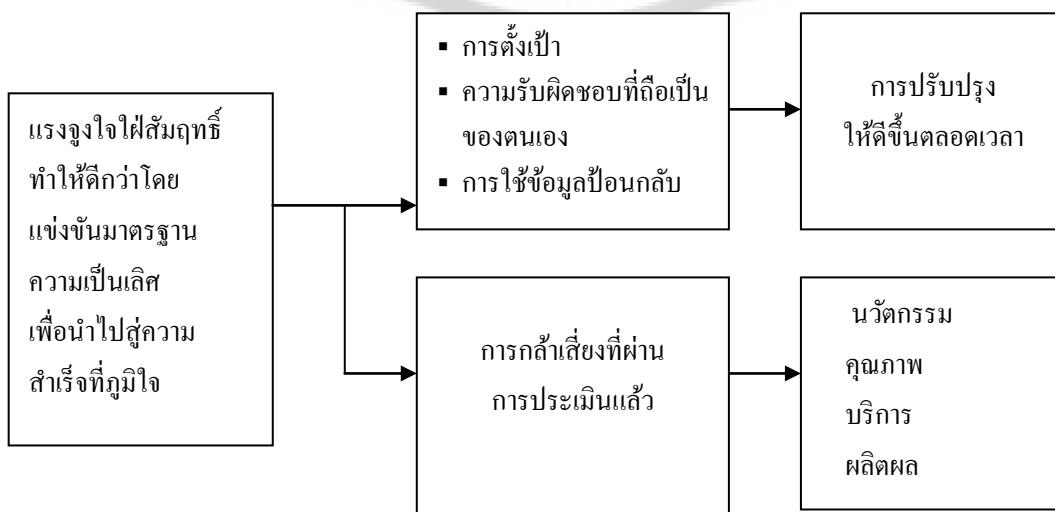
จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สรุปได้ว่า สมรรถนะมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นรากฐาน ได้แก่ เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ มโนภาพตัวเอง ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่เป็นฐานรากเป็นคุณลักษณะส่วนที่อยู่ภายในตัวบุคคล

ถ้าเปรียบเทียบกับภูเขาไฟก็มีส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำ คุณลักษณะที่เป็นฐานรากนี้เป็นส่วนสำคัญของสมรรถนะที่สามารถพยากรณ์พฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานได้ องค์ประกอบส่วนที่ 2 คือความเชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผล ก็คือคุณลักษณะภายในของบุคคลซึ่งสามารถพยากรณ์การกระทำและการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ และองค์ประกอบที่ 3 คือ การอ้างอิง ตามเกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะที่แท้จริงต้องสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกปฏิบัติงานจริง ผลงานที่เกิดขึ้นจะอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผลงานที่ศึกษา ซึ่งมีบุคลากรที่มีผลงานโดดเด่นจำแนกได้จากผู้มีผลงานทั่วไปอย่างชัดเจน ประมาณร้อยละ 10 หนึ่ง พฤติกรรมใดที่จัดว่า เป็นสมรรถนะจะต้องมีความสามารถเชิงพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานเท่านั้น

ความเชื่อมโยงเชิงเหตุเชิงผล (Casually Related) เหตุเชิงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพตัวตน เป็นสมรรถนะที่พยากรณ์การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้น จะพยากรณ์ผลลัพธ์ ดังภาพประกอบ 4 และภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 4 แสดงความหมายของคำว่า สมรรถนะ



ภาพประกอบ 5 แสดงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ Achievement Motivation

การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion Reference)

สมรรถนะ หรือ คุณลักษณะ Characteristic จะจัดได้ว่า เป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริงได้ คุณลักษณะที่ไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงาน ไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะไม่ควรนำไปใช้ประเมินบุคคล

1.5 ระดับของสมรรถนะ

Spencer (ศุภชัย ยาวะประภาษณ์ และเตื่อนใจ ดลประสิทธิ์. 2552: 5 อ้างอิงจาก Spencer and Spencer, 1993) ได้กล่าวถึงสมรรถนะอาจแสดงออกได้ในมิติเดียว หรือหลายมิติ ประกอบกัน สมรรถนะสามารถแสดงออกได้ในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1. ความเข้ม หรือความสมบูรณ์ของการกระทำ (Intensity or Competence of action) สมรรถนะส่วนใหญ่จะแสดงถึง ความตั้งใจที่จะทำงาน และความตั้งใจนั้นมีผลสมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะความมุ่งผลสำเร็จจะอยู่ระดับสูง ถ้าแสดงออกมีการกล้าเสี่ยงตัดสินใจทำงานจนสำเร็จ สมบูรณ์

2. ขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึง การแสดงสมรรถนะมี ผลกระทบต่อ ตำแหน่งบุคคล โครงการ หรือองค์กรผลกระทบนั้นแสดงให้เห็นสมรรถนะที่ยอดเยี่ยม

3. ความซับซ้อน (Complexity) การทำงานบางอย่างต้องใช้ปัจจัยที่ซับซ้อนประกอบการพิจารณาตัดสินใจตั้งแต่ทรัพยากร บุคคล ข้อมูลแนวคิด สาเหตุ ปัจจัยต่าง ๆ นับเป็นสมรรถนะ พื้นฐานของสมรรถนะบางเรื่อง ส่วนใหญ่เป็นสมรรถนะในการคิด ตัดสินใจต่าง ๆ

4. ความพยายามที่ใส่ลงไป เป็นสมรรถนะบางเรื่องประเภทมิติที่ 2 ที่ทำให้เกิดผล

5. มิติที่มีลักษณะเฉพาะ (Unique Dimension) สมรรถนะบางประเภทมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น ความมั่นใจในตนเอง (Self Confident)

สมรรถนะบางประการอาจมี 2 – 3 มิติประกอบกัน เช่น สมรรถนะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ประกอบด้วย มิติความเข้มและความสมบูรณ์ ขนาดผลกระทบ และระดับของนวัตกรรม สมรรถนะที่มีหลายมิติ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมากอาจได้คะแนนสูงบางมิติ ปานกลางบางมิติก็ได้

1.6 กลุ่มของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ได้จัดกลุ่มสมรรถนะเป็นดังนี้ (Spencer; & Spencer. 1993)

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วย สมรรถนะ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) 2) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (Concern to order, Quality and Accuracy) 3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) 4) การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) สมรรถนะกลุ่มนี้ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding) 2) การมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) การใช้อิทธิพลและผลกระทบ 2) การตระหนักถึงองค์การ (Organization Awareness) และ 3) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Management) ประกอบด้วยสมรรถนะ 1) การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing Others) 2) การชี้แนะ: การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยืนกราน (Defectiveness: assertiveness and use of position power) 3) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation) และ 4) ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะดังนี้ 1) การคิดวิเคราะห์ (Analytic thinking) 2) การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) 3) ความชำนาญทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ เทคนิค (Technical Professional managerial expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) สมรรถนะกลุ่มนี้ประกอบด้วย 1) การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) 2) การยืดหยุ่น (Flexibility) และ 4) ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational commitment)

1.7 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 11) จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้สอดคล้องกับ สุภชัย ยาวะประภาส (2548: 49) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของทุกองค์กรที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ สามารถแสดงลักษณะเฉพาะของบุคคล จำแนกแยกแยะผู้ที่มีผลงานดีเด่นปานกลางและสูงออกจากกัน และเป็นสมรรถนะที่สั่งสมและอยู่กับบุคคล

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Job Related Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานใดต้องมีเพิ่มจากสมรรถนะหลัก มีลักษณะเป็นความรู้เฉพาะทาง และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งๆ สามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและจากประสบการณ์ทำงาน

2. แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐของไทย

ในขณะที่ต่างประเทศหันมาสนใจแนวคิดเรื่องสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในช่วง 4 – 5 ปีที่ผ่านมา ได้มีกระแสการปฏิรูประบบราชการ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้าง การบริหารจัดการ วิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพราชการ จึงมีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ภาครัฐมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรภาครัฐ (สุภชัย ยาวะประภาส .

2548: 13) โดยสำนักงาน ก.พ. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการและจังหวัดบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตามกรอบความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อความสำเร็จของส่วนราชการ/จังหวัด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2552)

มาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 5 ด้าน

1. ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ ส่วนราชการ/จังหวัดต้องมีนโยบาย แผนงาน การวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ

2. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กิจกรรมการบริหารงานบุคคล มีความถูกต้องทันเวลา (Accuracy and Timeliness) มีการนำเทคโนโลยีมาใช้

3. ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง นโยบาย แผนงาน HRM ต้องก่อให้เกิดการรักษา (Tension) ความพึงพอใจ สนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4. ความพร้อมรับผิด้านบริหารทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ (Accountability) และผลการตัดสินใจอย่างโปร่งใสทุกขั้นตอน

5. คุณภาพชีวิตกับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ส่วนราชการ /จังหวัด ต้องมีนโยบาย แผนงานโครงการ ที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้ข้าราชการเกิดความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานมีระบบงานและบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการนำเทคโนโลยีใช้ในการทำงาน จัดสวัสดิการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับข้าราชการ

ทั้งนี้ให้น้ำหนักคิดเรื่องสมรรถนะมาพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอนการนำสมรรถนะมาใช้ในข้าราชการพลเรือน

ในปัจจุบันได้มีการนำเอาแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในระบบบริหารงานบุคคลทุกขั้นตอน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ (2551: 17-28) ได้กล่าวถึงการนำเอา ระบบสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ 3 ระบบ คือ

1. ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ (Competency-Based Recruitment and selection)

2. ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (Competency-Based Training and Development)

3. ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Competency-Based Performance Management System)

สมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้นำระบบสมรรถนะมาใช้ในการอบรมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งประกอบด้วย นักบริหารระดับ 9 หรือระดับรองอธิบดี ผู้ช่วยปลัดหรือเทียบเท่า (สุภชัย ยาวะประภาษ. 2548: 54-56) อ้างในศูนย์ทดสอบทางการศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. มปป.)

โดยสำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นเงื่อนไขว่า ผู้มีสิทธิได้รับการเสนอชื่อเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 จากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเตรียมนักบริหารระดับสูง และผ่านการประเมินสมรรถนะของนักบริหาร 4 ด้าน คือ การบริหารคน ความรอบรู้ในการบริหาร การบริหารระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารอย่างมืออาชีพ ผู้ที่ผ่านการประเมินจะมีชื่ออยู่ในบัญชีนักบริหาร และบัญชีดังกล่าวจะมีอายุ 2 ปี

รายละเอียดของสมรรถนะหลักของนักบริหาร (Executive Core Competency) ทั้ง 4 ด้าน มีดังนี้

1. การบริหารคน ประกอบด้วย
 - 1.1 การปรับตัวและความยืดหยุ่น (Adaptability and Flexibility)
 - 1.2 ทักษะในการสื่อสาร (Communication)
 - 1.3 การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness)
2. ความรอบรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย
 - 2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing Change)
 - 2.2 การมีจิตมุ่งบริการ (Customer Service Orientation)
 - 2.3 การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)
3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย
 - 3.1 ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (Accountability)
 - 3.2 การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (Achievement Oriented)
 - 3.3 การบริหารทรัพยากร (Human Resource Management)
4. การบริหารอย่างมืออาชีพ ประกอบด้วย
 - 4.1 การตัดสินใจ (Decision making)
 - 4.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking)
 - 4.3 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

3. การประยุกต์ใช้ระบบสมรรถนะในต่างประเทศ

ตามที่นายโคฟี อันนัน เลขาธิการสหประชาชาติได้กล่าวแล้วว่า สมรรถนะเป็นภาษากลางที่จะพูดถึงผลงานและการบริหารจัดการประเทศต่างๆ ที่เป็นเครือข่ายของสหประชาชาติ ได้นำเอาสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยพัฒนาวิจัยสมรรถนะมาใช้ในภาครัฐ ในที่นี้จะนำเสนอสมรรถนะของประเทศต่างๆ 6 ประเทศ ดังนี้

1. ออสเตรเลีย

รัฐบาลออสเตรเลียได้ทำการวิจัยเพื่อสร้างกรอบชี้วัดความสามารถ (Capability) ในการเป็นผู้นำไว้ 5 ประการ และนำกรอบนี้ไปประยุกต์ใช้ในกระบวนการต่างๆ เช่น การสรรหา การพัฒนาความเป็นผู้นำของนักบริหารระดับสูง การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance

Management) กรอบชีวิตในการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 5 กลุ่ม 20 ด้าน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2543)

- 1.1 การเปลี่ยนความคิดทางกลยุทธ์ให้เป็นรูปร่าง (Shape Strategic Thinking)
- 1.2 การทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Achievement Result)
- 1.3 การเป็นต้นแบบในการทำงานและเป็นคนมีคุณธรรม (Exemplifies Personal Drive and Integrity)
- 1.4 การสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดผลดี (Cultivates Productive Working Relationship)
- 1.5 การสื่อสารและโน้มน้าว (Communicate with Influence)

2. แคนาดา

แคนาดาได้พัฒนาและวิจัยสมรรถนะสำหรับนักบริหารระดับสูงและระดับอื่นๆ และใช้สมรรถนะนี้ในกระบวนการคัดเลือก พัฒนา และประเมินความเป็นผู้นำ โดยแบ่งเป็น 14 สมรรถนะ

- 2.1 สมรรถนะด้านสติปัญญา (Intellectual Competency) ความรู้ ความสามารถ ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Cognitive, Capability, Creativity)
- 2.2 สมรรถนะการมองอนาคต (Future Building Competencies)
- 2.3 สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency)
- 2.4 สมรรถนะด้านความสัมพันธ์ และการติดต่อ สื่อสาร (Relationship Competency and Communication)
- 2.5 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) ความอดทนต่อความกดดัน ความมีจริยธรรมและค่านิยมสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น และความมั่นใจในตนเอง (Stamina/Stress Resistance; Ethics and Values; Behavior and Flexibility; Self Confident) (www.psc-efp.ge.ca. PSC Staffing Manual Chapter 14 "14.8 Establishing Qualification; Competencies."

3. เนเธอร์แลนด์

สมรรถนะของข้าราชการระดับสูงของเนเธอร์แลนด์ ที่ได้มาโดยกระบวนการวิจัยพัฒนาแล้ว ประกอบด้วย (OECD: 2003: 23)

- 3.1 ค่านิยมความเป็นผู้นำ (leadership value)
- 3.2 วิสัยทัศน์ (vision)
- 3.3 ความคิดริเริ่ม (Initiative)
- 3.4 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (The Capability to analyze problem)
- 3.5 ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill)
- 3.6 การกำหนดเป้าหมายและวิธีการแก้ปัญหา (Set Objective and Come up with Solution)

3.7 ความยืดหยุ่น (Flexibility)

3.8 การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

4. ฟิลิปปินส์

ฟิลิปปินส์ได้ออกแบบสมรรถนะโดยคำนึงแนวโน้มและความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการ โดยจะคำนึงถึงแนวโน้มและความต้องการในการพัฒนาแต่ละคน โดยพฤติกรรมต่างๆ หรือสมรรถนะจะได้รับการสังเกตจากกลุ่มผู้ประเมินที่ได้รับการอบรมจาก Development Acadeing of the Philippines: DAP ตามสมรรถนะทั้ง 14 ด้าน ดังนี้

4.1 ความเป็นผู้นำ (Leadership)

4.2 การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning and Organizing)

4.3 ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis)

4.4 ความสามารถในการใช้วิจารณญาณ (Judgement)

4.5 การติดต่อสื่อสาร (Communicative)

4.6 การมุ่งประโยชน์ของผู้รับบริการ (Client Service Orientation)

4.7 การจัดการกับความเปลี่ยนแปลง (Facilitating Change)

4.8 มาตรฐานในการทำงาน (Work Standards)

4.9 การสร้างเครือข่าย (Building Partnership)

4.10 การพัฒนาบุคคลอื่น (Developing Others)

4.11 ความสามารถในการชักจูง โน้มน้าว (Persuasiveness)

4.12 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress Tolerance)

4.13 ความไวต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Sensivity)

4.14 การกำกับติดตามสารสนเทศ (Information Monitoring)

5. สหรัฐอเมริกา

สมรรถนะที่ได้จากการวิจัยทั้งภาครัฐและภาคเอกชนสามารถสรุปคุณลักษณะสมรรถนะ นักบริหารระดับสูง (Executive Core Qualification, ECQs) ไว้ 27 ด้าน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2547: 17)

5.1 การนำการเปลี่ยนแปลง (Leading Change) ประกอบด้วย สมรรถนะย่อยๆ Continual Learning; creativity and Innovation; external awareness; flexibility; resilience; service motivation; strategic thinking; and vision

5.2 การเป็นผู้นำ (Leading People) ประกอบด้วย conflict management; cultural awareness; integrity and honesty; and team building

5.3 การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (result driven) ประกอบด้วย accountability; customer service; decisiveness; entrepreneurship; problem solving and technical credibility

5.4 ความรอบรู้ในงาน (Business acumen) ประกอบด้วย Human resources and technology management

5.5 การสร้างแนวร่วม การติดต่อสื่อสาร (Building Colitions and Communication) ประกอบด้วย Influence/Negotiation; Interpersonal Skills; Oral Communication; Partnership and written Communication

EQs แต่ละด้านจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

6. สหราชอาณาจักร

สมรรถนะของข้าราชการระดับสูง Senior Civil Service Competencies ของสหราชอาณาจักรประกอบด้วย

6.1 การบอกเป้าหมายและทิศทาง (Giving Purpose and Direction)

6.2 การเป็นผู้นำ (Making Apersonal Impact)

6.3 การคิดอย่างมีกลยุทธ์ (Thinking Strategy) คิดและหาโอกาสทำงานให้สำเร็จ

6.4 การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลที่ดีที่สุด (Getting the Best form People)

6.5 การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Improving) การผสมผสานและการพัฒนา และแนวความคิดใหม่เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์

6.6 การเน้นการให้บริการ (Focusing on Delivery) การใช้เงินอย่างคุ้มค่า และเกิดผลสัมฤทธิ์ (Achieving value for money and results)

4. การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ

ระบบสมรรถนะได้นำมาใช้ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสมรรถนะขององค์กรต่าง ๆ จำนวน 6 องค์กร ได้แก่

1. สำนักงาน ก.พ.
2. สำนักงานคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
3. สำนักงานศาลยุติธรรม
4. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
5. บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน)
6. สถาบันอินโนเทค ประเทศฟิลิปปินส์

4.1 สำนักงาน ก.พ.

ได้นำแนวคิดการนำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในระบบข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ของไทย โดยได้ศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน เช่น ศาสตราจารย์ David McClelland ที่เขียนบทความเรื่อง "Testing for competence rather than for intelligence"

ลงในวารสาร “American Psychologist” ในปี 1973 เพื่อนำเสนอผลการวัดผลการศึกษาระบบใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกับสมรรถนะ ซึ่งมีความเหมาะสม ครอบคลุม และสามารถทำนายความสำเร็จในชีวิตการทำงานของบัณฑิตมากกว่าการวัดเชิงพุทธิปัญญา (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . 2548: 4) เป็นผู้ริเริ่มแนวความคิดเรื่องสมรรถนะ , Richard Boyatzis และ Lyle Spencer and Signe Spencer ได้จัดกลุ่มสมรรถนะไว้เป็น 5 กลุ่ม (Spencer & Spencer. 1993) ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation)
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (Concern to order, Quality and Accuracy)
3. ความคิดริเริ่ม (Initiative)
4. การแสวงหาข่าวสาร (Information Seeking)

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริหารคนอื่นและการช่วยเหลือ (Helping and Human Service) ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล (Interpersonal Understanding)
2. การมุ่งสู่บริการลูกค้า (Customer Service Orientation)

สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (Impact and Influence) ประกอบด้วย

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์การ (Organization Awareness)
3. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building)

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Management) ประกอบด้วย

1. การมุ่งพัฒนาคนอื่น (Developing Others)
2. การชี้หน้า: การใช้อำนาจที่มีอยู่ตามตำแหน่งและการยืนกราน (Assertiveness and use of position power)

3. การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and Cooperation)
4. ภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (Team Leadership)

สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้คิด (Cognitive) ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytic thinking)
2. การคิดรวบยอด (Conceptual Thinking)
3. ความชำนาญทางการบริหารจัดการ /วิชาชีพ เทคนิค (Technical Professional managerial expertise)

สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal Effectiveness) ประกอบด้วย

1. การควบคุมตนเอง ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence)
2. การยืดหยุ่น (Flexibility)
3. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร (Organizational commitment)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547: 11) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะของ Lyle Spencer and Signe Spencer และไว้สอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2548: 49) ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของทุกองค์กรที่จะช่วยให้การทำงานสำเร็จ สามารถแสดงลักษณะเฉพาะของบุคคล จำแนกแยกแยะผู้ที่มีผลงานดีเด่นปานกลางและสูงออกจากกัน และเป็นสมรรถนะที่สั่งสมและอยู่กับบุคคล

2. สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือสมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Job Related Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคคลที่ทำงานในสายงานใดต้องมีเพิ่มจากสมรรถนะหลัก มีลักษณะเป็นความรู้เฉพาะทาง และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่หนึ่งๆ สามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและจากประสบการณ์ทำงาน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่ที่ ก.พ. เพิ่งเริ่มพัฒนานำมาใช้เมื่อ 2-3 ปีที่ผ่านมา ดังนั้น ในระยะแรกจึงกำหนดให้ส่วนราชการใช้สมรรถนะหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. สั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. ยึดมั่นในความถูกต้อง ซอภธรรมและจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

และได้กำหนดมาตรฐาน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

1. มาตรฐานความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

1.1 มาตรฐานด้านความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

- 1.1.1 ความรู้ความสามารถที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- 1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมายและกฎระเบียบราชการ

1.2 มาตรฐานด้านทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

- 1.2.1 การใช้คอมพิวเตอร์
- 1.2.2 การใช้ภาษาอังกฤษ
- 1.2.3 การคำนวณ
- 1.2.4 การจัดการข้อมูล

1.3 มาตรฐานด้านสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ ประกอบด้วย

1.3.1 สมรรถนะหลัก

1.3.2 สมรรถนะทางการบริหาร

1.3.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. แนวทางการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับ ให้ส่วนราชการ ารศึกษา มาตรฐานและคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะแล้วดำเนินการ ดังนี้

2.1 ด้านความรู้ความสามารถ ให้กำหนดรายละเอียดองค์ความรู้ และระดับของความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งของประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับตำแหน่ง

2.2 ด้านทักษะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของทักษะที่จำเป็นสำหรับการ ปฏิบัติงานในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ส่วน ราชการอาจกำหนดจำนวนทักษะเพิ่มขึ้นตามลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

อนึ่ง สำหรับตำแหน่งปร ะเภททั่วไป กลุ่มงานที่ใช้ทักษะ หรือความชำนาญเฉพาะตัว ตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก .พ. ที่ นร 1008/ว 17 ลงวันที่ 2 กรกฎาคม 2552 ซึ่งลักษณะ งานอาจไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะนั้นๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จะไม่กำหนดทักษะนั้นไว้ก็ได้ แต่ ส่วนราชการจะต้องวิเคราะห์งานแ ละให้เสนอ อ .ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. เพื่อทราบด้วย

2.3 ด้านสมรรถนะ ให้กำหนดรายละเอียด และระดับของสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติอย่างน้อย 3 สมรรถนะ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่ง ประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง โดยสามารถเลือกสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายรายละเอียด ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 หรือเสนอให้ อ .ก.พ. กรมพิจารณากำหนดสมรรถนะ เฉพาะตามลักษณะที่ปฏิบัติของส่วนราชการ นั้นก็ได้ ส่วนสมรรถนะหลักและสมรรถนะทางการ บริหารให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ก.พ. กำหนด ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 1

ทั้งนี้ การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลัก สมรรถนะ ทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อแสดงสมรรถนะของแต่ละ ระดับ ให้กำหนดตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และ อำนวยการ สายงาน และระดับตำแหน่ง

2.4 ส่วนราชการอาจกำหนดระดับของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ จำเป็นสำหรับตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการ สายงานและระดับให้สูงขึ้น ตาม ลักษณะงานได้ตามความเหมาะสม

2.5 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ

2.5.1 กำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือตัวอย่างพฤติกรรมของสมรรถนะหลักให้ ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 ธันวาคม 2552

2.5.2 กำหนดรายละเอียดของความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ให้ดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 กันยายน 2553

2.6 เมื่อส่วนราชการดำเนินการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเสร็จแล้ว ให้เสนอ อ.ก.พ. กรมเพื่อพิจารณาเห็นชอบ แล้วรายงานให้ อ.ก.พ. กระทรวง และ ก.พ. ทราบด้วย

4.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ได้กำหนดสมรรถนะหลักใช้สำหรับประเมินวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา มี 4 สมรรถนะดังนี้ (สำนักงาน ก.ค.ศ. 2547: 239 - 311)

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การทำงานเป็นทีม
4. การคิดวิเคราะห์

4.3 สำนักงานศาลยุติธรรม

เริ่มศึกษาและจัดทำรายการสมรรถนะเมื่อปี พ.ศ. 2544 โดยมีจุดมุ่งหมายครั้งแรกเพื่อหาสมรรถนะไปใช้จัดทำหลักสูตรในการสอบแข่งขันเข้ารับราชการเป็นข้าราชการศาลยุติธรรม ใช้เวลาจัดทำ 2 ปีเศษ จึงเสริมโดยนำสมรรถนะดังกล่าวมาจัดประชุม สัมมนาเชิงปฏิบัติการในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของศาลยุติธรรม ในที่สุดก็ได้สมรรถนะ 4 กลุ่ม รวม 13 รายการ ปรากฏตามตาราง (นิตยสารวิวัฒน์เมธีกุล. 2545: 3)

1. ด้านความรู้
 - ความรอบรู้ในงาน
2. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
 - การมีมนุษยสัมพันธ์
 - การทำงานเป็นทีม
 - การมีจิตสำนึกการให้บริการ
 - การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น
3. ด้านคุณลักษณะจริยธรรม
 - ความซื่อสัตย์
 - ความเสียสละ
 - การมีทัศนคติที่ดี
 - ความใฝ่รู้
 - ความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้

4. ด้านการคิดวิเคราะห์

- ความคิดเป็นระบบ
- ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม
- ความคิดสร้างสรรค์

4.4 สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง
ศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ (2552: 17-60) ได้นำแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตาม
หลักการสมรรถนะ (Competency – based Approach) มาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาครูและ
บุคลากรทางการศึกษา ด้วยการจัดทำรูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำปี 2551
– 2552

รูปแบบสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher and Educational Personnel
Competency Model)

1. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งครู (Teacher Competency Model)

ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ

1.1 การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน (Learning Design and Learners
development)

1.2 การบริหารจัดการชั้นเรียน (Classroom Management)

1.3 การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (Caring and Helping Learners)

1.4 จริยธรรม (Integrity)

1.5 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ (Learning Management
Expertise)

1.6 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)

1.7 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Applied Technology for
Learning Management)

1.8 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (Community Collaboration
for Learning Management)

1.9 การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้ (Assessing and Monitoring
Learning Management)

2. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา (Principal Competency Model)

ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ

2.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

2.2 ผู้นำการจัดการเรียนรู้ (Learning Management Leader)

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

- 2.4 จริยธรรม (Integrity)
- 2.5 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)
- 2.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Management Expertise)
- 2.7 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
- 2.8 การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- 2.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education)
- 2.10 การประเมินและติดตามผลการจัดการศึกษา (Assessing and Monitoring Educational Management)
3. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา (Director of Educational Service Area Office Competency Model) (ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) ประกอบด้วย 10 สมรรถนะ
- 3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- 3.2 ภาวะผู้นำ (Leadership)
- 3.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 3.4 จริยธรรม (Integrity)
- 3.5 การส่งเสริมการจัดการศึกษา (Educational Management Facilitating)
- 3.6 ความเชี่ยวชาญการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management Expertise)
- 3.7 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)
- 3.8 การแก้ปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making)
- 3.9 การบริหารจัดการเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (Information Technology Management for Education)
- 3.10 การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Educational Assessing and Monitoring)
4. โครงสร้างสมรรถนะ ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ (Supervisor Competency Model) ประกอบด้วย 9 สมรรถนะ
- 4.1 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others)
- 4.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
- 4.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ (Academic and Professional Expertise)
- 4.4 จริยธรรม (Integrity)
- 4.5 การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ (Analytical and Synthetical Thinking)
- 4.6 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างกัลยาณมิตร (Friendly Relationship with Others)

4.7 การสื่อสารและจูงใจ (Communication and Influencing)

4.8 การร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

4.9 การประเมินและติดตามผลการศึกษา (Educational Assessing and Monitoring)

4.5 บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ได้จัดระบบสมรรถนะของพนักงานไว้ 9 สายงาน ในแต่ละสายงานยังแบ่งสมรรถนะ ออกเป็นสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะสายงาน โดยในแต่ละสายงานจะกำหนดสมรรถนะ ของ พนักงานระดับต่าง ๆ ออกเป็น 3 ระดับ คือ สายงานระดับ 5-7 , 8-9 และ 10-12 ซึ่งได้แก่ ระดับ ปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูง โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 14 สมรรถนะ ดังนี้

1. คิดอย่างเป็นระบบ (Thinking Ability)
2. การเรียนรู้ (Learning Ability)
3. ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship)
4. ภาวะผู้นำ (Leadership)
5. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)
6. การประสานสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม (Collaboration & Teamwork)
7. การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making)
8. การบริหารและพัฒนาบุคลากร (HRM&HRD)
9. ความรู้ในธุรกิจองค์กร (Business Knowledge)
10. การสื่อสาร (Communication)
11. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ธุรกิจ (Strategic Business Acumen)
12. การสร้างคุณค่าจากความสามารถในการบูรณาการ (Strategic Value Integration)
13. การเรียนรู้คู่ค้าและลูกค้า (Customer & Counterpart Learning)
14. การบริหารผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Management)

4.6 สถาบันอินโนเทค ประเทศฟิลิปปินส์

ได้จัดประชุมนานาชาติเกี่ยวกับสมรรถนะของครูเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในศตวรรษที่ 21 ที่ประชุมได้กำหนดสมรรถนะ ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ (Seameolnnotech: 2009: International Conference Document) ดังนี้

1. จัดเตรียมแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียน (Preparing appropriate lesson plans in line with the school vision and mission)
2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่นำไปสู่การเรียนรู้ (Creating a conducive learning environment)
3. พัฒนาและใช้สื่อการเรียนรู้ในการสอน (Developing and utilizing teaching and learning resources)

4. พัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง (Developing higher order thinking skills (HOTS))
5. สนับสนุนการเรียนรู้ (Facilitating learning)
6. เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยม (Enhancing ethical and moral values)
7. พัฒนาทักษะชีวิตและอาชีพแก่ผู้เรียน (Facilitating the development of learners' life and career skills)
8. ประเมินและวัดผลพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน (Assessing and evaluating learner performance)
9. สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ (Engaging in professional development)
10. สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะผู้ปกครอง (Networking with stakeholders especially with parents)
11. บริหารจัดการด้านสวัสดิการและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Managing students' welfare and other tasks)

จากการวิเคราะห์สมรรถนะของ สำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.ค.ศ. สำนักงานศาลยุติธรรม และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สถาบันการพัฒนาคู ครุ ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสถาบันอินโนเทค ประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีการกำหนดสมรรถนะที่เหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน ดังนี้

1. มุ่งผลสัมฤทธิ์
2. บริการที่ดี
3. ส่งเสริมความเชี่ยวชาญ
4. ทำงานเป็นทีม
5. ยึดมั่นในความถูกต้อง
6. การคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์
7. การใช้อิทธิพลและการจูงใจ
8. การประสานสัมพันธ์
9. ความสามารถในการเรียนรู้
10. ภาษาและเทคโนโลยี
11. คุณธรรม จริยธรรม
12. การสื่อสาร

สมรรถนะทั้ง 12 ตัวนี้ ใช้เป็นกรอบความคิดในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบของสมรรถนะในการวิจัยครั้งนี้

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานศาลยุติธรรม (2544) ได้ศึกษา สมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรายการสมรรถนะที่จัดทำขึ้นไปใช้ในการยกย่องหลักสูตรการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุ

บุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการศาลยุติธรรมและนํารายการสมรรถนะที่ได้ไปไว้บนเว็บไซต์ เพื่อรวบรวมความเห็นและจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการกลุ่มผู้บริหารระดับสูงของศาลยุติธรรม จนได้รายการสมรรถนะหลัก (core competency) ของข้าราชการศาลยุติธรรม 4 กลุ่มสมรรถนะ รวม 13 รายการ ดังนี้

1. ด้านความรู้
 - ความรอบรู้ในงาน
2. ด้านการมีปฏิสัมพันธ์
 - การมีมนุษยสัมพันธ์
 - การทำงานเป็นทีม
 - การมีจิตสำนึกในการให้บริการ
 - การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น
3. ด้านคุณลักษณะ/จริยธรรม
 - ความซื่อสัตย์
 - ความเสียสละ
 - การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
 - ความใฝ่รู้
 - ความรับผิดชอบตรวจสอบได้
4. ด้านการคิดวิเคราะห์
 - ความคิดเป็นระบบ
 - ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม
 - ความคิดสร้างสรรค์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2545) ได้ศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับ 9 หรือรองอธิบดี หรือเทียบเท่า ประจำปี พ.ศ.2545 โดยศึกษาในกลุ่มนักบริหารจำนวน 33 คน จากการกำหนดสมรรถนะหลักทางการบริหาร 12 ด้าน ซึ่งแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มสมรรถนะที่โดดเด่น ปานกลางและอ่อนแอ โดยกลุ่มสมรรถนะที่โดดเด่น ได้แก่

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์
3. ความเป็นผู้นำ
4. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

เดือนใจ ดลประสิทธิ์ (2552: 188-205) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของระบบ

การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกองค์ประกอบ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าทุกองค์ประกอบ ซึ่งมีอยู่ 11 องค์ประกอบ เช่น หลักการการพัฒนาสมรรถนะ วัตถุประสงค์ บุคลากรที่ทำหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ และการประเมินและรายงานผลการพัฒนาสมรรถนะ มีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาในทางปฏิบัติ พบว่า

1. ปัญหาด้านหลักการพัฒนาสมรรถนะ มีปัญหาการนำหลักการสู่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานนโยบายกับหน่วยปฏิบัติ
2. วัตถุประสงค์ พบปัญหาว่า ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์
3. บุคลากรที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะยังมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4. ด้านงบประมาณ พบว่ามีจำกัด ไม่เพียงพอ

5. การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับขาดระบบ รูปแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม ระยะเวลาไม่เหมาะสม

6. การประเมินผลการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ พบปัญหาว่าขาดระบบการประเมิน จากผลการวิจัยของเดือนใจ ได้รายงานให้เห็นว่าระบบการพัฒนาสมรรถนะในวงการศึกษา ยังมีปัญหาอยู่มาก โดยเฉพาะนโยบายกับการปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

บรรจง ครอบบัวมานะ (2549: บทคัดย่อ) ซึ่งวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดีของโรงพยาบาลชัยภูมิ วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการที่ดี ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลชัยภูมิมีระดับสมรรถนะด้านบริการที่ดีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าพฤติกรรมการให้บริการอยู่ในระดับมาก

ทนุพันธ์ หิริฎา (2547: บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษาที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านศิลปะและการถ่ายทอด และโน้มน้าวบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านการนิเทศให้คำปรึกษามีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

สุวิมล ว่องวานิช (2546) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับของคุณลักษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษาทั้ง 9 ด้านของบุคลากรทางการศึกษามีคุณลักษณะและทักษะสูงในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่า บุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งบริหาร มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรคความเป็นวิชาชีพ ความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาดำรงครู

บุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาโทมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้แก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ ความเป็นผู้สร้างสรรคความเป็นวิชาชีพ ความเป็น

ผู้ประกอบการ ความเป็นผู้ใฝ่รู้และพัฒนาตนเอง การเป็นผู้เสริมพลังอำนาจ ทักษะการสื่อสารสนทนากการทำงานเป็นทีม และทักษะการจัดความขัดแย้งสูงกว่าบุคลากรทางการศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาโท

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย วิทยาลัยในกำกับของรัฐ พบว่าการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ประกอบด้วยหลักการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ส่วนที่ 2 องค์ประกอบสำคัญของ แบบแผนการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 2) การเตรียมการพัฒนา ประกอบด้วย การเตรียมกลไกการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารและการเตรียมรูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่ 1 รูปแบบทั่วไปของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร ลักษณะที่ 2 รูปแบบเฉพาะของการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร มี 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านความรู้ทางการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารคน และรูปแบบที่ 4 การพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารด้านการพัฒนาตนเอง 3) การดำเนินการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารเป็นการนำเสนอแนวทางการนำรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหารไปดำเนินการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหาร 4) การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร และ 5) การประเมินผลการดำเนินการ และส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรพิจารณาของรูปแบบ

เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์ (2545) ได้ศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากร มนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา พบว่า ขีดความสามารถหลักของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา ประกอบด้วยขีดความสามารถ 8 ด้าน ซึ่งสามารถเรียงลำดับความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้ดังนี้ 1) ด้านการทำงานเป็นทีม 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านทักษะวิชาชีพ 4) ด้านการสื่อสาร 5) ด้านการสืบค้นข้อมูล 6) ด้านการบริหารและจัดการในหน้าที่ 7) ด้านใช้ความคิด 8) ด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กร

เมื่อพิจารณาตามระดับตำแหน่งพบว่า ในระดับหัวหน้าฝ่าย จากขีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้านขีดความสามารถด้านการสืบค้นข้อมูลไม่ได้รับเลือกให้เป็นขีดความสามารถหลักตามระดับตำแหน่งในระดับหัวหน้างานพบว่า ขีดความสามารถหลักทั้ง 8 ด้านได้รับเลือกเป็นขีดความสามารถตามระดับตำแหน่งด้วยเช่นกัน แต่การเรียงลำดับความจำเป็นแตกต่างกัน ในระดับผู้ปฏิบัติงานพบว่า ขีดความสามารถด้านความรู้ความเข้าใจในองค์กรและขีดความสามารถด้านการใช้ความคิดไม่ได้รับเลือกให้เป็นขีดความสามารถในระดับนี้

วูลคอค และซูลลิแวน (Woolcock; & Sullivan. 1996) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงาน บุคคลในอนาคต พบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์กรพึงมีสมรรถนะที่

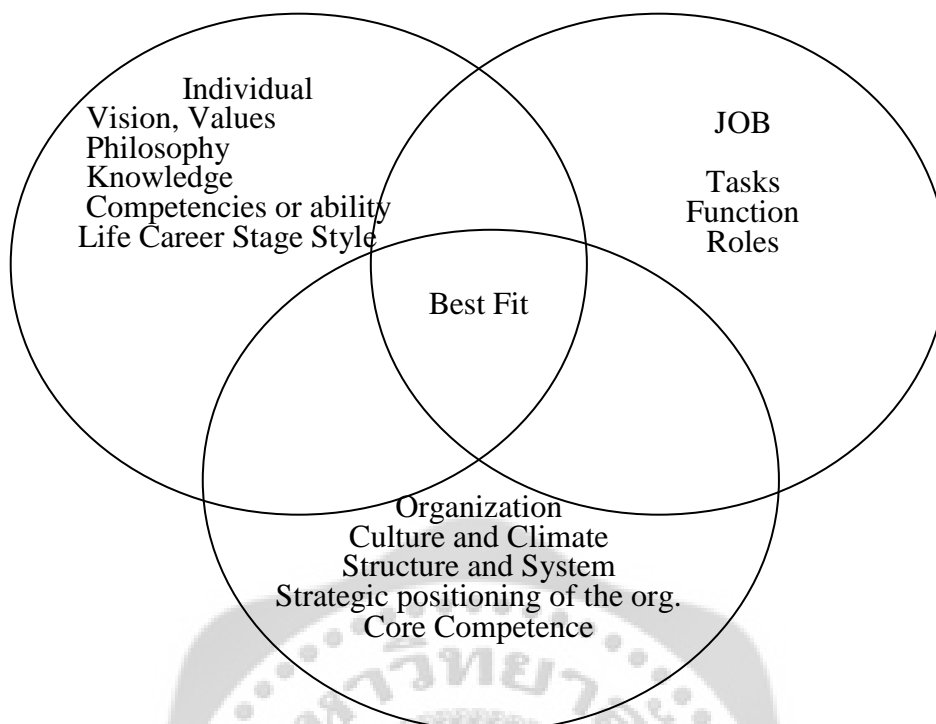
ต้องการอยู่ 3 ประการที่ถือว่าสำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์กรเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ทักษะในการโน้มน้าว

วัฒนาพงษ์ (Wattanapong. 2000) ได้ศึกษาเรื่อง The Relationship between Factors Impacted by the Economic Crisis and Human Resource Development Roles and Functions in Thailand ซึ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เกิดวิกฤติในปี 2540 โดยการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถามผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจที่เป็ นสมาชิกของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMAT) ในปี 2541 พบว่า ผลกระทบทางเศรษฐกิจด้านเทคโนโลยีเป็นตัวแปรเดียวที่มีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงในบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ และการใช้บุคคลภายนอกเข้ามาทำงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Outsourcing) นั้น ไม่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการให้ความสำคัญกับบทบาทนักกลยุทธ์เพิ่มขึ้นเพียงเล็กน้อยจากอดีต นอกจากนี้การฝึกอบรมและพัฒนาได้รับการจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญเป็นอันดับแรกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรเพื่องานในอนาคต การพัฒนาอุปกรณ์การฝึก อบรมและพัฒนา และการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้อยู่ในลำดับความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

มามอน (Marmon. 2002) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมกันของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้งเพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่าสมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำคำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาวิชาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

ริชาด และ โบยาสซิส (Richard; & Boyatzis. 2000) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะมายาวนาน โดยร่วมงานกับ David McClelland เขาสรุปแนวคิดจากข้อค้นพบของเขา ดังนี้

1. หลักของ Competency Theory of Action & Job Performance (1982) เขาสรุปหลักแนวคิดของทฤษฎีนี้ว่า “ผลงานที่ดีที่สุดเกิดขึ้นเมื่อคุณลักษณะส่วนบุคคล สอดคล้อง (bestfit) กับความจำเป็นในงานและสภาพแวดล้อมในองค์กร คุณลักษณะส่วนบุคคลนี้ประกอบด้วย ค่านิยม สมรรถนะ และความสนใจส่วนบุคคล ส่วนความจำเป็นในงาน ประกอบด้วยกิจกรรมงานที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งนั้นๆ ในองค์กร ทางด้านสภาพแวดล้อมองค์กรประกอบด้วย วัฒนธรรมและบรรยากาศในองค์กร ช่วงของอายุที่ธุรกิจนั้นประกอบกิจการอยู่ ตำแหน่งระดับกลยุทธ์ขององค์กร จุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบริบทแวดล้อมในภาพรวมของธุรกิจนั้น



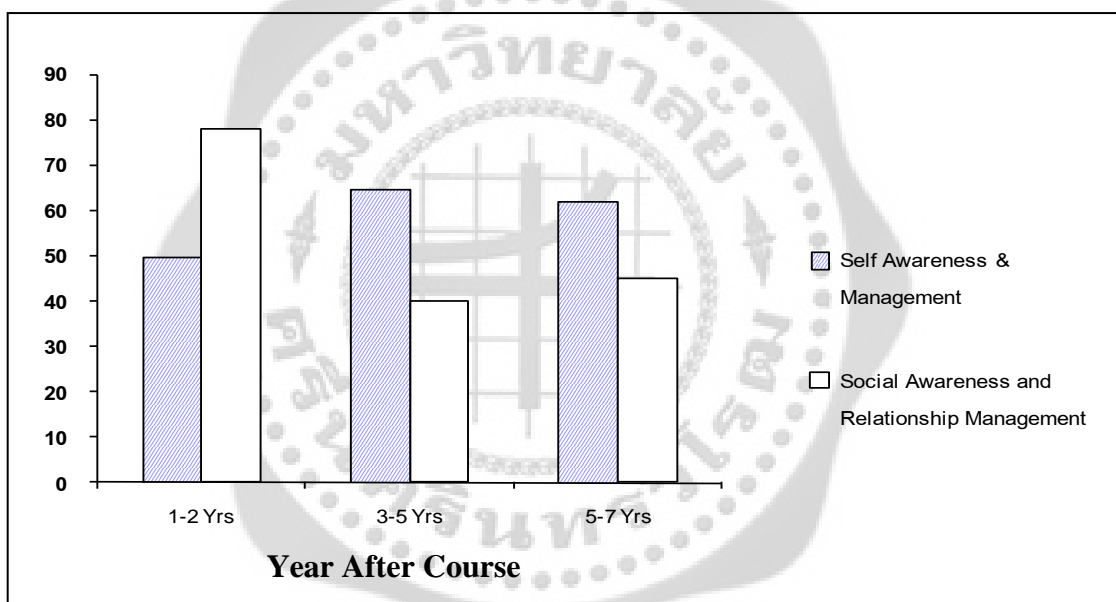
ภาพประกอบ 6 Best fit Theory of Action & Job Performance

เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ Boyatzis เห็นว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญแต่ไม่เพียงพอในการคาดทำนายผลการทำงานเนื่องจากสมรรถนะเพียงแต่อธิบายว่าบุคคลทำงานอย่างไร แต่ไม่ได้ อธิบายว่าบุคคลจะทำงานหรือไม่ทำงาน เพราะอะไร เราจำเป็นต้องรู้เกี่ยวกับแรงบันดาลใจและ ค่านิยมของบุคคลนั้นด้วย จึงจะรู้ว่าเขาจะผูกพันทุ่มเทให้องค์กรอย่างไร เราจึงจำเป็นต้องมีความรู้ เพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจและค่านิยมของบุคคลนั้น เพื่อให้เข้าใจแน่ชัดว่าบุคคลนั้นมีความผูกพัน มุ่งมั่นอยู่กับองค์กรเพียงใด สิ่งนี้จะส่งผลต่อแรงปรารถนาที่บุคคลจะนำสมรรถนะที่มีอยู่มาใช้ (Boyatzis. 2000)

2. ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะและผลงาน การศึกษาสมรรถนะจะเป็นประโยชน์ได้จริงก็ต่อเมื่อระบุได้ว่าสมรรถนะตัวใดจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นจากผู้ปฏิบัติงานทั่วไป อีกทั้งการใช้ สมรรถนะกลุ่ม (Cluster of Competencies) ทำให้เข้าใจเรื่อง Best Fit ได้ดีกว่าการใช้สมรรถนะ เพียงรายการเดียวตามลำพัง (Boyatzis. 1982 และ Boyatzis, Goleman และ Rhee. 2000)

3. การพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่ แต่เดิมนักจิตวิทยายอมรับว่าคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น บุคลิกภาพ สติปัญญา พัฒนาได้แต่ในวัยเด็ก นักฝึกอบรมก็เชื่อว่าคุณลักษณะผู้นำนั้นอบรม พัฒนาไม่ได้ แต่นักวิจัยด้าน Psychotherapy, Cognitive Behavior Therapy, Training and education ในช่วงทศวรรษที่ 1980-1990s ได้พิสูจน์แล้วว่า การพัฒนาสมรรถนะนั้นสามารถทำได้ (Boyatzis. 2000) ศาสตราจารย์ไบย์ทซีสและคณะได้ร่วมกันพิสูจน์เชิงประจักษ์แบบต่อเนื่องระยะ ยาวหลายรุ่น โดยใช้หลักสูตร MBA ที่ Weatherhead School of Management (WSOM), Case Western University มีการวิจัยเปรียบเทียบกลุ่มทดลองกับกลุ่มควบคุม และวัดผลการพัฒนา

ฝึกรอบอย่างต่อเนื่อง พบว่า นักศึกษาสามารถพัฒนาสมรรถนะหลายรายการที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งมีผลงานอันโดดเด่นได้ และเมื่อเปรียบเทียบกับนักศึกษา MBA จากมหาวิทยาลัยชั้นนำกลับปรากฏว่าขณะที่นักศึกษาจากมหาวิทยาลัยชั้นนำแสดงพัฒนาการในกลุ่มวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) เพียงร้อยละ 2 หลังจบการศึกษา แต่นักศึกษาหลักสูตร MBA ของ WSOM ยังคงพัฒนาสมรรถนะในกลุ่มดังกล่าวเพิ่มขึ้นร้อยละ 47 ในหมวด self awareness และร้อยละ 75 ในหมวด social awareness ส่วนนักศึกษา part time ในหลักสูตรนี้ ซึ่งใช้เวลาศึกษา 3-5 ปี มีพัฒนาการด้าน self awareness ร้อยละ 28 และด้าน social awareness ร้อยละ 56 เมื่อติดตามนักศึกษากลุ่ม part time หลังจากสำเร็จการศึกษาแล้ว 2 ปี พบว่านักศึกษากลุ่มนี้มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นอีกจากที่เคยวัดไว้ครั้งก่อนอีกร้อยละ 36 ในหมวด self awareness และร้อยละ 45 ในหมวด social awareness



ภาพประกอบ 7 ผลการพัฒนาสมรรถนะด้านเชาวน์อารมณ์ของนักศึกษาหลักสูตร MBA

ที่มา: Weatherhead School of Management Case Western Reserve University

ต่อมาในวงการศึกษาด้านสมรรถนะ พบว่า ผู้คนส่วนใหญ่มีสมรรถนะแต่ไม่นำมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ บุคลากรจำนวนมากแม้จะไม่มีสมรรถนะโดดเด่นในองค์กร แต่ก็มีสมรรถนะในระดับเดียวกับผู้มีสมรรถนะโดดเด่น แต่เลือกที่ไม่นำมาใช้งาน (Spencer and Spencer, 1993; และ Boyatzis และคณะ. 1996) นอกจากนี้ Boyatzis และ Kolb (2000) ยังพบอีกว่า สมรรถนะที่พวกเขาไม่นำมาทำงานบางครั้งนำไปใช้นอกเวลาทำงาน เช่นกิจกรรมอาสาสมัคร นักวิจัยพบคำตอบว่าบุคคลเหล่านี้เลือกจะไม่แสดงสมรรถนะดังกล่าว (These People not to use their ability-that is

That is Competencies or capability) ดังนั้นเจตนาของส่วนบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา ทั้งในเชิงความคิดและพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

Lyle Spencer เป็นหนึ่งในคณะวิจัยของศาสตราจารย์ McClelland ในยุคต้นๆ และเป็นบุคคลที่ร่วมสร้างหลักการ “Just Noticeable Difference (JND) ในการจัดทำสมรรถนะต้นแบบเพื่อให้ระดับ (Level) เป็นค่าตัวเลขบนแกนเส้นตรงเดียวกันที่มีระยะห่างเท่ากัน Spencer สร้างการยอมรับในด้านแบบสมรรถนะและการฝึกอบรมตามแนวทางของตนด้วยการพิสูจน์ในทางคณิตศาสตร์และสถิติ เช่น วัดค่ารายการสมรรถนะของตน มีผลการจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA, MANOVA) วัดความคลาดเคลื่อน Type I, Type II error เพื่อพิสูจน์ความเชื่อถือของต้นแบบ เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานและผู้ที่มีสมรรถนะปานกลางกับเป้าหมายใน Balanced Score Card หรือค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อบุคลากร และคำนวณว่าการคัดคนที่มีสมรรถนะดี ดันเข้าสู่ตำแหน่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้ ซึ่งแปลงเป็นตัวเงินได้เท่าไร และนี่เป็นที่มาของแนวคิดเรื่อง Economic Value of Competency หรือมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของสมรรถนะ

เบนดูรา (Albert Bandura. 1977: 191-215) ได้วิจัยยืนยันว่า การเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่เป็นไปได้และต้องเกิดจากความสมัครใจ แนวคิดนี้เกิดขึ้นปลายศตวรรษที่ 1970 และไม่เพียงแต่กล่าวถึงปัจจัยของการเรียนรู้ แต่ยังได้อธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้อย่างไร Bandura เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัย Stanford เขาได้ทำการทดลองภายใต้ชื่อการทดลองว่า The Bobo Doll Studies ซึ่งเขาพบว่าเวลาเขาฉายภาพยนตร์สั้นให้เด็กดู และพบว่าเด็กเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในภาพยนตร์นั้นโดยไม่ผิดเพี้ยน จึงสรุปผลการวิจัยว่ามนุษย์สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้โดยไม่ต้องคาดโทษ หรือสร้างแรงจูงใจเพียงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เห็น ซึ่งเขาเรียกอาการนี้ว่า Modeling หรือการเลียนจากต้นแบบ ต่อมาพัฒนาเป็น Social Learning Theory และต่อมาเปลี่ยนเป็น Cognitive Learning Theory Bandura ได้เสนอแนวคิดนี้ในการพัฒนาสมรรถนะในวัยผู้ใหญ่ ตามแนว Social Learning Theory ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 3 อย่าง คือ พฤติกรรม การรับรู้ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีส่วนกำหนด ซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์นี้สามารถนำมาใช้พัฒนาสมรรถนะได้โดยผ่านการเลียนจากต้นแบบ Modeling ความคิดความเชื่อเกี่ยวกับระดับความสามารถของตนในเรื่องหนึ่งๆ Perceive Self Efficacy (Bandura. 1977, 1988) การเลียนแบบตามแนวคิดของ เบนดูรา มีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. ต้นแบบพฤติกรรม
2. การฝึกฝนโดยมีผู้แนะนำ
3. การปฏิบัติจริง คือการทำด้วยตนเองจนสำเร็จ

เดวิส ดูบอยส์ (David Dubois. 1993, 2004) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะและสรุปงานวิจัยของเขาว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลสามารถพัฒนาได้อย่างเป็นระบบและเป็นขั้นเป็นตอน ไม่แตกต่างจากการอบรมอื่นๆ จากงานวิจัยของเขา เขาได้เขียนหนังสือ 2 เล่ม เล่มแรกคือ

Competency Based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change (1993)
อีกเล่มคือ Competency-Based Human Resources Management (2004)

ในหนังสือดังกล่าว Dubois ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วม นับแต่การมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาของผู้ที่อยู่ในข่ายรับการอบรม ทำให้หลักสูตรการอบรมเป็นที่ยอมรับ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรมาเป็นตัวตั้งในการพัฒนาสมรรถนะ จะทำให้ หน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ช่วยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ผู้บริหารก็จะให้การยอมรับ และจะส่งผลให้ผู้เข้าอบรมสมรรถนะได้รับการพัฒนาสมรรถนะมากขึ้น โดยแนวคิดเช่นนี้ Dubois พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมขึ้น นำไปทดลองกับกลุ่มย่อย ปรับปรุงจนเชื่อถือได้ จึงนำไปอบรมพัฒนาสมรรถนะ แล้วประเมินว่าพัฒนาคนให้มีสมรรถนะตามกลยุทธ์หรือไม่ จึงเห็นได้ว่าความสำเร็จในการอบรมขึ้นอยู่กับหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ขององค์กรเข้ากับกระบวนการพัฒนาสมรรถนะให้ได้ผล มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จหรือไม่

องค์การสหประชาชาติได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะในระบบราชการของประเทศต่างๆ ในทัศนะขององค์การสหประชาชาติ โดยได้กล่าวไว้ในรายงานหัวข้อ Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance (องค์การสหประชาชาติ . 2005; อ้างใน สำนักงาน ก.พ. 2552) มีใจความสรุปว่า ภาคราชการของบรรดาประเทศสมาชิกมีต้นแบบการบริหาร 3 หลัก คือ Public Administration, Public Management และ Responsive Government และกล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าระบบงาน Public Management และ Responsive Governances ได้ใช้สมรรถนะเป็นองค์ประกอบในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะระบบ Responsive Governance ใช้สมรรถนะและทักษะในการติดต่อประสานงาน นายโคฟี อันนัน อดีตเลขาธิการองค์การสหประชาชาติ ได้กล่าวถึงการนำสมรรถนะมาใช้ในระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า “ข้าพเจ้าหวังว่าสมรรถนะจะช่วยให้เกิดภาษากลางร่วมกันในการพูดถึงผลงานและการบริหารจัดการที่เป็นเลิศได้อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม ข้าพเจ้าเชื่อว่าทักษะที่ตรงกันว่ามาตรฐานที่เราต้องการไปถึงคืออะไร จะช่วยให้เราเตรียมองค์การรับมือกับความท้าทายได้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไรได้ดียิ่งขึ้น การนำต้นแบบสมรรถนะการใช้อย่างครบวงจรเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีในภาครัฐ การใช้แนวทางเดียวกันในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกอย่างจะช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถบริหารจัดการบุคคลในภาครัฐให้การสนับสนุนเป้าหมายของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งช่วยให้มั่นใจว่าระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในภาพรวมจะส่งผลที่ยิ่งใหญ่กว่าผลของกิจกรรมย่อยๆ แต่ละรายการรวมกัน (The HRM whole is greater than sum of the individual activities)”

ฮามลิน (Hamlin. 1990: 5-6) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมี

ความจำเป็น 4) ให้นำแนวทาง กําลังใจ และสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรึกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงาน ในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลง ด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

จากแนวความคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้นำเสนอในบทที่ 2 ผู้วิจัยใช้หลักการในแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยต่าง ๆ นั้นเป็นแนวทางและเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ กรณี ศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ซึ่งมีแนวทางในการดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) จำนวน 203 คน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างประชากรในสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการ ศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สายงานประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 157 คน ซึ่งใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ
2. ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างเครื่องมือจากตำรา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างเครื่องมือ เพื่อศึกษาการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ
4. นำเครื่องมือที่สร้างและพัฒนาขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ
5. นำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ เพื่อพิจารณาและตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity)
6. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นกลุ่มที่เลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลไปหาความเชื่อมั่น (Reliability)

7. ปรับปรุงเครื่องมือที่ทดลองใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม
8. จัดพิมพ์เครื่องมือเพื่อนำไปใช้

วิธีการหาคุณภาพแบบสอบถาม

1. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถามผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการศึกษา ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และนำให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ตรวจสอบ แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อให้มีเนื้อหา และข้อคำถามต่าง ๆ ตรงกับกรอบแนวคิดในการศึกษาที่ต้องการจะวัด

2. การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบัค (Cronbach's Alpha) (ศุภชัย ยาวะประภาษ.2544: 8-11)

สูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[\frac{1 - \sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

โดยที่

α	แทน	สัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
k	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
S_i^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
S_t^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ทำหนังสือขออนุญาตจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรถึงเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
2. นำแบบสอบถามแจกให้แก่กลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ

การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์หองค์ประกอบ (Factor Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description Statistic) ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง อาชีพ ประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยจะเลือกใช้ร้อยละ (Percentage) เพื่อบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก 12 สมรรถนะ ประกอบไปด้วย 57 คำถาม ในแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ซึ่งเป็นมาตรจัดอันดับ (Rating Scale) เป็นมาตรจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ

เกณฑ์การแปลความหมาย

คะแนนเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	เหมาะสมมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สำหรับอธิบายลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์ประกอบส่วนบุคคล และข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของสมรรถนะหลัก

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2.1 ทดสอบค่าความเหมาะสมของข้อมูล KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่ง KMO คือค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความเหมาะสมกับเทคนิค Factor Analysis หรือไม่ ดังนี้

$$KMO = \frac{\sum r_i^2}{\sum r_i^2 + \sum (\text{partial correlation})^2}$$

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งทำให้ค่า $0 < KMO < 1$

2.2 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวโดยใช้สูตรของเพียร์สันแสดงออกมาในรูปเมตริกซ์สหสัมพันธ์ พร้อมทั้งทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกซ์สหสัมพันธ์

2.3 นำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญไปสกัดตัวประกอบ (Factor Extraction) ซึ่งผู้วิจัยได้ทดลองสกัดด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA)

2.4 การหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) ผู้วิจัยพิจารณาตัวประกอบตามเกณฑ์ดังนี้ คือ ตัวประกอบที่สำคัญนั้น ต้องมีค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0

2.5 การเลือกน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)

2.6 การตั้งชื่อองค์ประกอบ (กลุ่มตัวแปร) ใหม่



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์และการแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	=	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	=	ค่าเฉลี่ย
S.D.	=	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
Sig หรือ P	=	ค่าความน่าจะเป็นในการทดสอบสมมติฐาน
x 's	=	ตัวแปร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	51	32.48
หญิง	106	67.52
รวม	157	100.00
2. อายุ		
20 – 29 ปี	12	7.64
30 – 39 ปี	73	46.50
40 – 49 ปี	51	32.48
50 – 59 ปี	21	13.38
รวม	157	100.00

ตาราง 1 (ต่อ)

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	69	43.95
ปริญญาโท	86	54.78
ปริญญาเอก	2	1.27
รวม	157	100.00
4. ประเภทข้าราชการ		
วิชาการ	157	77.34
รวม	157	77.34
5. ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติการ	27	17.20
ชำนาญการ	113	71.97
ชำนาญการพิเศษ	17	10.83
รวม	157	100.00
6. ประสบการณ์ทำงาน		
1 – 9 ปี	56	35.67
10 – 19 ปี	75	47.77
20 – 29 ปี	12	7.64
30 – 39 ปี	13	8.28
40 – 49 ปี	1	0.64
รวม	157	100.00

จากตาราง 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบ ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 67.52 มีอายุส่วนใหญ่ระหว่าง 30 – 39 ปี คิดเป็นร้อยละ 46.50 มีวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่ในระดับ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 54.78 ประเภทข้าราชการสายวิชาการ มีตำแหน่งส่วนใหญ่ในระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 71.97 และมีประสบการณ์การทำงานส่วนใหญ่ระหว่าง 10 – 19 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.77

2. การศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมกับข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้วัดสมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ.

สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้	3.78	0.76	มาก
2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย	3.72	0.80	มาก
3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.68	0.79	มาก
4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม	3.48	0.70	ปานกลาง
5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน	3.51	0.96	มาก
6. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตรสุภาพ	3.72	1.00	มาก
7. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน	3.63	0.94	มาก
8. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ	3.52	0.76	มาก
9. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	3.48	0.88	ปานกลาง
10. ให้บริการอำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ	3.61	0.92	มาก
11. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.66	0.92	มาก
12. พัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน	3.62	0.90	มาก
13. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานปฏิบัติหน้าที่ของตน	3.67	0.74	มาก
14. สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.66	0.77	มาก
15. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.68	0.78	มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
16. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.45	0.80	มาก
17. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ	4.45	0.76	มาก
18. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	4.49	0.75	มาก
19. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์	4.34	0.78	มาก
20. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอดเสียสละความสุขส่วนตน	4.10	0.82	มาก
21. ร่วมมือทำงานกับกลุ่ม อย่างมีสัมพันธภาพที่ดี	3.85	0.83	มาก
22. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงาน ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	3.71	0.81	มาก
23. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์แสดงความเชื่อมั่น	3.59	0.79	มาก
24. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	3.67	0.89	มาก
25. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม	3.65	0.83	มาก
26. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางาน	3.48	0.66	ปานกลาง
27. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นส่วนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ	3.48	0.70	ปานกลาง
28. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่าง ๆ มาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน	3.52	0.76	มาก
29. สามารถวิเคราะห์องค์การ หรืองานเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้	3.45	0.84	ปานกลาง
30. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม และคิดอย่างสร้างสรรค์	3.38	0.82	ปานกลาง
31. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา	3.50	0.78	มาก
32. เรียนรู้วิธีการโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ	3.48	0.74	ปานกลาง
33. ใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	3.51	0.72	มาก

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
34. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจูงใจแบบให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์	3.44	0.73	ปานกลาง
35. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง	3.65	0.87	มาก
36. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	3.62	0.84	มาก
37. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม	3.52	0.81	มาก
38. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน	3.55	0.75	มาก
39. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	3.47	0.68	ปานกลาง
40. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ	3.61	0.73	มาก
41. มีการจัดการความรู้	3.70	0.75	มาก
42. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร	3.66	0.79	มาก
43. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม	3.50	0.82	มาก
44. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของงาน ปัญหาขององค์กร	3.43	0.81	ปานกลาง
45. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรม มาแก้ปัญหาของงาน	3.43	0.85	ปานกลาง
46. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรมแก้ปัญหาที่เหมาะสม	3.41	0.79	ปานกลาง
47. ดำเนินการวิจัยพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา	3.13	0.80	ปานกลาง
48. มีความสามารถสรุปผลรายงานการวิจัยและเผยแพร่	3.22	0.76	ปานกลาง
49. นำผลการวิจัยมาแก้ปัญหาการทำงาน	3.19	0.78	ปานกลาง
50. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.75	ปานกลาง
51. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ	3.41	0.87	ปานกลาง
52. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต	3.69	0.86	มาก
53. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน	3.00	0.79	ปานกลาง
54. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน	3.18	0.92	ปานกลาง
55. การพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง	3.03	0.92	ปานกลาง

ตาราง 2 (ต่อ)

สมรรถนะ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
56. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาท่าทางอย่างสร้างสรรค์	3.04	0.89	ปานกลาง
57. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจต่องานและองค์กร	3.45	0.83	ปานกลาง

จากตาราง 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเหมาะสมของตัวแปรที่ใช้วัดสมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน ก.ค.ศ. พบว่า ตัวแปรที่มีความเหมาะสมมากที่สุด คือ แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 4.49$, S.D. = 0.75) รองลงมาคือ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.76) และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{x} = 4.45$, S.D. = 0.80) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุดคือ มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน ($\bar{x} = 3.00$, S.D. = 0.79)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS

2.1 คำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัว โดยใช้สูตรของเพียร์สัน แสดงออกมาในรูปแบบเมตริกซ์สหสัมพันธ์ พร้อมทั้งทดสอบความมีนัยสำคัญของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยนำคะแนนจากแบบวัดสมรรถนะจาก 6 องค์กร รวมทั้งหมด 57 ตัวแปร มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังตาราง 3

ตาราง 3 เมตริกซ์แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะจาก 6 องค์การรวม

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20
X1	1.00	0.73**	0.75**	0.45**	0.70**	0.75**	0.78**	0.45**	0.65**	0.69**	0.76**	0.72**	0.69**	0.68**	0.30**	0.37**	0.31**	0.27**	0.26**	0.32**
X2		1.00	0.79**	0.55**	0.80**	0.73**	0.75**	0.53**	0.72**	0.72**	0.71**	0.77**	0.69**	0.75**	0.34**	0.31**	0.24**	0.21**	0.28**	0.32**
X3			1.00	0.52**	0.77**	0.81**	0.76**	0.45**	0.70**	0.71**	0.79**	0.71**	0.78**	0.69**	0.32**	0.30**	0.28**	0.22**	0.24**	0.28**
X4				1.00	0.52**	0.48**	0.49**	0.57**	0.50**	0.53**	0.47**	0.46**	0.43**	0.44**	0.36**	0.26**	0.23**	0.23**	0.32**	0.32**
X5					1.00	0.81**	0.80**	0.50**	0.80**	0.80**	0.76**	0.77**	0.71**	0.71**	0.35**	0.32**	0.28**	0.23**	0.28**	0.36**
X6						1.00	0.82**	0.46**	0.76**	0.80**	0.82**	0.76**	0.76**	0.67**	0.30**	0.30**	0.24**	0.19**	0.24**	0.28**
X7							1.00	0.53**	0.78**	0.76**	0.83**	0.78**	0.73**	0.75**	0.33**	0.33**	0.28**	0.30**	0.33**	0.43**
X8								1.00	0.59**	0.49**	0.43**	0.48**	0.43**	0.45**	0.40**	0.31**	0.30**	0.32**	0.38**	0.32**
X9									1.00	0.78**	0.70**	0.75**	0.64**	0.68**	0.39**	0.33**	0.34**	0.28**	0.35**	0.39**
X10										1.00	0.74**	0.75**	0.68**	0.68**	0.36**	0.35**	0.28**	0.26**	0.28**	0.35**
X11											1.00	0.84**	0.78**	0.73**	0.31**	0.29**	0.27**	0.24**	0.23**	0.30**
X12												1.00	0.71**	0.78**	0.42**	0.35**	0.27**	0.21**	0.27**	0.30**
X13													1.00	0.77**	0.41**	0.31**	0.27**	0.22**	0.27**	0.30**
X14														1.00	0.52**	0.39**	0.33**	0.26**	0.28**	0.36**
X15															1.00	0.42**	0.37**	0.33**	0.37**	0.36**
X16																1.00	0.77**	0.67**	0.58**	0.45**
X17																	1.00	0.77**	0.62**	0.50**
X18																		1.00	0.78**	0.63**
X19																			1.00	0.68**
X20																				1.00

ตาราง 3 (ต่อ)

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40
X1	0.45**	0.51**	0.52**	0.51**	0.48**	0.42**	0.47**	0.46**	0.44**	0.46**	0.48**	0.42**	0.54**	0.40**	0.50**	0.50**	0.39**	0.48**	0.48**	0.44**
X2	0.52**	0.64**	0.60**	0.63**	0.61**	0.61**	0.58**	0.65**	0.59**	0.63**	0.54**	0.51**	0.62**	0.52**	0.61**	0.60**	0.54**	0.61**	0.56**	0.53**
X3	0.46**	0.56**	0.55**	0.58**	0.57**	0.52**	0.57**	0.53**	0.53**	0.52**	0.54**	0.43**	0.55**	0.41**	0.57**	0.56**	0.52**	0.54**	0.51**	0.45**
X4	0.45**	0.50**	0.58**	0.59**	0.57**	0.64**	0.61**	0.64**	0.64**	0.67**	0.49**	0.58**	0.49**	0.65**	0.54**	0.57**	0.54**	0.60**	0.63**	0.67**
X5	0.61**	0.68**	0.67**	0.68**	0.67**	0.56**	0.60**	0.66**	0.58**	0.61**	0.63**	0.47**	0.66**	0.48**	0.67**	0.69**	0.64**	0.66**	0.58**	0.50**
X6	0.54**	0.58**	0.60**	0.62**	0.61**	0.51**	0.51**	0.53**	0.50**	0.52**	0.52**	0.39**	0.56**	0.48**	0.62**	0.64**	0.56**	0.55**	0.51**	0.45**
X7	0.54**	0.60**	0.62**	0.65**	0.65**	0.54**	0.55**	0.58**	0.53**	0.58**	0.58**	0.41**	0.58**	0.46**	0.65**	0.67**	0.57**	0.63**	0.57**	0.49**
X8	0.53**	0.61**	0.63**	0.61**	0.61**	0.64**	0.57**	0.62**	0.57**	0.61**	0.59**	0.60**	0.50**	0.62**	0.59**	0.60**	0.59**	0.61**	0.59**	0.67**
X9	0.60**	0.68**	0.69**	0.69**	0.70**	0.61**	0.64**	0.67**	0.58**	0.64**	0.65**	0.43**	0.63**	0.53**	0.69**	0.68**	0.64**	0.65**	0.61**	0.51**
X10	0.57**	0.64**	0.63**	0.64**	0.65**	0.60**	0.64**	0.66**	0.59**	0.62**	0.61**	0.47**	0.59**	0.49**	0.65**	0.65**	0.59**	0.64**	0.60**	0.52**
X11	0.45**	0.56**	0.57**	0.58**	0.57**	0.50**	0.50**	0.52**	0.50**	0.53**	0.55**	0.44**	0.55**	0.47**	0.59**	0.60**	0.54**	0.53**	0.54**	0.49**
X12	0.52**	0.59**	0.61**	0.63**	0.60**	0.59**	0.56**	0.60**	0.51**	0.60**	0.59**	0.45**	0.58**	0.50**	0.65**	0.62**	0.53**	0.59**	0.54**	0.54**
X13	0.46**	0.51**	0.52**	0.52**	0.56**	0.53**	0.48**	0.53**	0.46**	0.49**	0.52**	0.43**	0.54**	0.45**	0.53**	0.55**	0.51**	0.50**	0.48**	0.43**
X14	0.50**	0.56**	0.54**	0.59**	0.59**	0.55**	0.53**	0.56**	0.49**	0.55**	0.56**	0.41**	0.60**	0.44**	0.61**	0.61**	0.48**	0.55**	0.52**	0.49**
X15	0.46**	0.41**	0.36**	0.39**	0.37**	0.42**	0.38**	0.40**	0.36**	0.42**	0.41**	0.34**	0.34**	0.38**	0.41**	0.40**	0.38**	0.40**	0.39**	0.36**
X16	0.39**	0.37**	0.39**	0.44**	0.41**	0.31**	0.32**	0.32**	0.26**	0.35**	0.34**	0.27**	0.40**	0.23**	0.44**	0.42**	0.30**	0.35**	0.25**	0.25**
X17	0.41**	0.37**	0.34**	0.34**	0.34**	0.27**	0.28**	0.25**	0.19**	0.29**	0.35**	0.24**	0.36**	0.16**	0.37**	0.36**	0.31**	0.32**	0.24**	0.24**
X18	0.45**	0.34**	0.34**	0.34**	0.31**	0.30**	0.26**	0.26**	0.25**	0.29**	0.30**	0.22**	0.32**	0.17**	0.36**	0.37**	0.30**	0.30**	0.26**	0.29**
X19	0.57**	0.43**	0.48**	0.46**	0.43**	0.44**	0.36**	0.39**	0.38**	0.41**	0.42**	0.34**	0.46**	0.27**	0.45**	0.50**	0.46**	0.41**	0.34**	0.33**
X20	0.64**	0.44**	0.43**	0.41**	0.42**	0.41**	0.37**	0.40**	0.42**	0.37**	0.42**	0.23**	0.40**	0.20**	0.44**	0.45**	0.41**	0.33**	0.31**	0.28**

ตาราง 3 (ต่อ)

	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57
X1	0.38**	0.30**	0.45**	0.39**	0.44**	0.45**	0.36**	0.38**	0.40**	0.26**	0.04	0.07	0.22**	0.35**	0.36**	0.39**	0.44**
X2	0.47**	0.46**	0.57**	0.57**	0.59**	0.57**	0.46**	0.48**	0.45**	0.39**	0.17*	0.25**	0.35**	0.50**	0.50**	0.54**	0.52**
X3	0.42**	0.41**	0.50**	0.46**	0.48**	0.50**	0.38**	0.41**	0.44**	0.35**	0.08	0.18*	0.24**	0.40**	0.42**	0.46**	0.51**
X4	0.63**	0.59**	0.72**	0.66**	0.60**	0.64**	0.60**	0.57**	0.61**	0.36**	0.23**	0.22**	0.43**	0.47**	0.49**	0.49**	0.68**
X5	0.41**	0.40**	0.57**	0.50**	0.57**	0.57**	0.45**	0.51**	0.50**	0.36**	0.07	0.14*	0.32**	0.47**	0.51**	0.50**	0.54**
X6	0.35**	0.37**	0.48**	0.44**	0.48**	0.51**	0.38**	0.40**	0.43**	0.30**	0.03	0.11	0.22**	0.48**	0.48**	0.47**	0.50**
X7	0.36**	0.36**	0.52**	0.48**	0.54**	0.53**	0.39**	0.43**	0.41**	0.34**	0.01	0.07	0.28**	0.49**	0.50**	0.50**	0.52**
X8	0.68**	0.66**	0.66**	0.57**	0.54**	0.60**	0.55**	0.49**	0.45**	0.30**	0.10	0.21**	0.35**	0.53**	0.55**	0.49**	0.70**
X9	0.44**	0.42**	0.56**	0.53**	0.57**	0.59**	0.48**	0.52**	0.44**	0.38**	0.07	0.19**	0.29**	0.52**	0.52**	0.51**	0.55**
X10	0.43**	0.41**	0.57**	0.52**	0.64**	0.61**	0.47**	0.51**	0.48**	0.30**	0.07	0.15*	0.32**	0.53**	0.54**	0.53**	0.55**
X11	0.37**	0.34**	0.48**	0.42**	0.49**	0.48**	0.35**	0.40**	0.42**	0.33**	0.06	0.18*	0.28**	0.49**	0.50**	0.47**	0.49**
X12	0.38**	0.38**	0.50**	0.48**	0.56**	0.53**	0.42**	0.45**	0.40**	0.35**	0.05	0.19*	0.28**	0.53**	0.52**	0.51**	0.48**
X13	0.38**	0.39**	0.44**	0.42**	0.43**	0.47**	0.37**	0.43**	0.46**	0.42**	0.17*	0.28**	0.34**	0.40**	0.43**	0.48**	0.50**
X14	0.38**	0.34**	0.49**	0.47**	0.54**	0.50**	0.44**	0.56**	0.48**	0.40**	0.13*	0.24**	0.36**	0.53**	0.52**	0.55**	0.49**
X15	0.35**	0.32**	0.39**	0.38**	0.44**	0.41**	0.39**	0.46**	0.38**	0.25**	0.14*	0.21**	0.33**	0.43**	0.46**	0.44**	0.42**
X16	0.27**	0.28**	0.30**	0.32**	0.32**	0.27**	0.31**	0.21**	0.21**	0.03	-0.08	0.07	0.17	0.33**	0.31**	0.33**	0.35**
X17	0.26**	0.19**	0.27**	0.22**	0.19**	0.22**	0.19**	0.19**	0.15*	0.11	0.05	0.12	0.16**	0.29**	0.28**	0.28**	0.32**
X18	0.24**	0.21**	0.29**	0.26**	0.21**	0.21**	0.17**	0.15*	0.16*	0.09	0.0	0.12	0.22**	0.27**	0.25**	0.25**	0.31**
X19	0.27**	0.33**	0.40**	0.41**	0.30**	0.37**	0.23**	0.30**	0.27**	0.22**	0.02	0.08	0.21**	0.33**	0.30**	0.29**	0.42**
X20	0.17**	0.18**	0.38**	0.37**	0.32**	0.31**	0.18**	0.28**	0.24**	0.14*	-0.05	-0.02	0.23**	0.33**	0.29**	0.27**	0.37**

ตาราง 3 (ต่อ)

	X21	X22	X23	X24	X25	X26	X27	X28	X29	X30	X31	X32	X33	X34	X35	X36	X37	X38	X39	X40
X21	1.00	0.80**	0.73**	0.75**	0.74**	0.65**	0.63**	0.59**	0.55**	0.62**	0.74**	0.45**	0.69**	0.50**	0.75**	0.76**	0.74**	0.63**	0.57**	0.47**
X22		1.00	0.80**	0.82**	0.81**	0.65**	0.67**	0.66**	0.60**	0.67**	0.76**	0.50**	0.71**	0.53**	0.80**	0.79**	0.75**	0.72**	0.65**	0.57**
X23			1.00	0.87**	0.85**	0.67**	0.67**	0.72**	0.64**	0.65**	0.73**	0.53**	0.81**	0.57**	0.81**	0.81**	0.77**	0.76**	0.69**	0.59**
X24				1.00	0.93**	0.69**	0.71**	0.71**	0.65**	0.72**	0.73**	0.53**	0.81**	0.60**	0.92**	0.88**	0.79**	0.77**	0.68**	0.60**
X25					1.00	0.71**	0.72**	0.70**	0.63**	0.69**	0.70**	0.54**	0.77**	0.58**	0.87**	0.87**	0.78**	0.76**	0.70**	0.57**
X26						1.00	0.79**	0.79**	0.79**	0.77**	0.62**	0.60**	0.62**	0.60**	0.69**	0.71**	0.66**	0.69**	0.72**	0.62**
X27							1.00	0.80**	0.79**	0.77**	0.63**	0.53**	0.59**	0.55**	0.71**	0.70**	0.72**	0.71**	0.69**	0.57**
X28								1.00	0.81**	0.79**	0.60**	0.62**	0.64**	0.64**	0.69**	0.71**	0.68**	0.75**	0.69**	0.61**
X29									1.00	0.78**	0.55**	0.58**	0.59**	0.56**	0.62**	0.65**	0.61**	0.68**	0.70**	0.58**
X30										1.00	0.61**	0.57**	0.61**	0.61**	0.69**	0.71**	0.67**	0.73**	0.74**	0.58**
X31											1.00	0.53**	0.68**	0.55**	0.73**	0.70**	0.73**	0.64**	0.58**	0.54**
X32												1.00	0.48**	0.68**	0.52**	0.55**	0.50**	0.55**	0.62**	0.65**
X33													1.00	0.55**	0.80**	0.78**	0.64**	0.67**	0.60**	0.52**
X34														1.00	0.57**	0.59**	0.62**	0.60**	0.61**	0.65**
X35															1.00	0.89**	0.77**	0.74**	0.65**	0.60**
X36																1.00	0.80**	0.76**	0.72**	0.58**
X37																	1.00	0.75**	0.66**	0.55**
X38																		1.00	0.82**	0.67**
X39																			1.00	0.72**
X40																				1.00

ตาราง 3 (ต่อ)

	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57
X21	0.33**	0.38**	0.56**	0.53**	0.53**	0.57**	0.47**	0.51**	0.50**	0.31**	0.00	0.08	0.36**	0.55**	0.55**	0.55**	0.59**
X22	0.43**	0.43**	0.56**	0.53**	0.55**	0.62**	0.48**	0.56**	0.54**	0.36**	0.01	0.12	0.38**	0.59**	0.58**	0.56**	0.62**
X23	0.44**	0.50**	0.62**	0.59**	0.58**	0.70**	0.53**	0.55**	0.55**	0.34**	0.03	0.15*	0.31**	0.57**	0.59**	0.55**	0.63**
X24	0.48**	0.51**	0.65**	0.64**	0.62**	0.68**	0.53**	0.58**	0.58**	0.39**	0.02	0.19**	0.34**	0.63**	0.63**	0.60**	0.71**
X25	0.47**	0.49**	0.65**	0.63**	0.62**	0.70**	0.54**	0.56**	0.54**	0.41**	0.05	0.21**	0.36**	0.63**	0.63**	0.58**	0.67**
X26	0.52**	0.59**	0.72**	0.80**	0.75**	0.72**	0.61**	0.60**	0.57**	0.42**	0.18*	0.30**	0.48**	0.64**	0.66**	0.62**	0.70**
X27	0.53**	0.56**	0.72**	0.78**	0.79**	0.75**	0.55**	0.61**	0.57**	0.35**	0.11	0.25**	0.36**	0.59**	0.57**	0.58**	0.64**
X28	0.53**	0.62**	0.73**	0.76**	0.78**	0.76**	0.58**	0.61**	0.59**	0.39**	0.17*	0.27**	0.41**	0.61**	0.63**	0.59**	0.68**
X29	0.46**	0.61**	0.75**	0.83**	0.74**	0.76**	0.52**	0.57**	0.57**	0.31**	0.11	0.17*	0.45**	0.56**	0.59**	0.58**	0.63**
X30	0.52**	0.57**	0.73**	0.81**	0.77**	0.77**	0.61**	0.60**	0.62**	0.41**	0.16*	0.24**	0.45**	0.61**	0.65**	0.63**	0.66**
X31	0.44**	0.44**	0.59**	0.47**	0.58**	0.60**	0.51**	0.57**	0.51**	0.39**	0.05	0.12	0.39**	0.59**	0.62**	0.56**	0.61**
X32	0.67**	0.71**	0.68**	0.57**	0.56**	0.62**	0.58**	0.52**	0.47**	0.33**	0.21**	0.21**	0.37**	0.43**	0.49**	0.42**	0.70**
X33	0.34**	0.45**	0.59**	0.54**	0.53**	0.59**	0.48**	0.55**	0.52**	0.36**	0.08	0.16*	0.34**	0.51**	0.53**	0.52**	0.58**
X34	0.67**	0.72**	0.68**	0.61**	0.58**	0.62**	0.60**	0.55**	0.55**	0.46**	0.30**	0.37**	0.46**	0.56**	0.58**	0.58**	0.72**
X35	0.47**	0.47**	0.63**	0.61**	0.60**	0.65**	0.50**	0.57**	0.53**	0.38**	0.02	0.18*	0.35**	0.60**	0.63**	0.61**	0.69**
X36	0.46**	0.51**	0.67**	0.61**	0.61**	0.66**	0.55**	0.59**	0.56**	0.44**	0.08	0.21**	0.35**	0.63**	0.62**	0.61**	0.71**
X37	0.43**	0.49**	0.65**	0.58**	0.58**	0.65**	0.54**	0.55**	0.55**	0.44**	0.08	0.24**	0.34**	0.64**	0.63**	0.62**	0.70**
X38	0.54**	0.54**	0.70**	0.67**	0.68**	0.74**	0.58**	0.64**	0.61**	0.44**	0.16*	0.28**	0.39**	0.61**	0.63**	0.65**	0.72**
X39	0.59**	0.57**	0.72**	0.70**	0.71**	0.78**	0.63**	0.65**	0.64**	0.48**	0.25**	0.29**	0.51**	0.64**	0.67**	0.64**	0.68**
X40	0.69**	0.66**	0.66**	0.59**	0.57**	0.67**	0.54**	0.58**	0.54**	0.42**	0.26**	0.29**	0.48**	0.56**	0.56**	0.53**	0.74**

ตาราง 3 (ต่อ)

	X41	X42	X43	X44	X45	X46	X47	X48	X49	X50	X51	X52	X53	X54	X55	X56	X57
X41	1.00	0.75**	0.64**	0.55**	0.52**	0.58**	0.58**	0.56**	0.52**	0.42**	0.36**	0.37**	0.40**	0.42**	0.44**	0.44**	0.69**
X42		1.00	0.71**	0.63**	0.59**	0.59**	0.53**	0.51**	0.49**	0.38**	0.27**	0.34**	0.34**	0.42**	0.48**	0.46**	0.70**
X43			1.00	0.80**	0.76**	0.76**	0.66**	0.60**	0.61**	0.39**	0.20**	0.23**	0.46**	0.56**	0.61**	0.62**	0.70**
X44				1.00	0.79**	0.77**	0.58**	0.56**	0.59**	0.35**	0.16*	0.28**	0.45**	0.57**	0.60**	0.60**	0.64**
X45					1.00	0.75**	0.64**	0.57**	0.56**	0.36**	0.21**	0.28**	0.44**	0.61**	0.65**	0.58**	0.60**
X46						1.00	0.66**	0.66**	0.63**	0.48**	0.27**	0.28**	0.52**	0.66**	0.71**	0.68**	0.69**
X47							1.00	0.72**	0.70**	0.46**	0.41**	0.37**	0.58**	0.53**	0.63**	0.62**	0.61**
X48								1.00	0.76**	0.52**	0.36**	0.33**	0.55**	0.57**	0.60**	0.61**	0.62**
X49									1.00	0.55**	0.36**	0.30**	0.60**	0.51**	0.60**	0.64**	0.60**
X50										1.00	0.64**	0.61**	0.53**	0.46**	0.48**	0.50**	0.45**
X51											1.00	0.70**	0.51**	0.18*	0.28**	0.29**	0.20**
X52												1.00	0.35**	0.37**	0.29**	0.38**	0.30**
X53													1.00	0.57**	0.68**	0.66**	0.45**
X54														1.00	0.79**	0.73**	0.62**
X55															1.00	0.82**	0.60**
X56																1.00	0.60**
X57																	1.00

โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ ** $p < .01$ * $p < .05$

จากตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันขององค์ประกอบสมรรถนะจาก 6 องค์กรรวม พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.20 – 0.93 โดยที่รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น (X_{24}) มีความสัมพันธ์กับตัดสินใจวางแผนร่วมกับ ในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม (X_{25}) สูงที่สุด คือ 0.93 ส่วนเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กรและสังคม (X_{43}) มีความสัมพันธ์กับมีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ (X_{51}) ต่ำที่สุด คือ 0.218 ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติในระดับ .01 ยกเว้น X_{48} ความสัมพันธ์กับ X_{18} อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ X_{49} ความสัมพันธ์กับ X_{17} X_{18} อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ X_{50} สัมพันธ์กับ X_{20} อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับ X_{16} X_{17} X_{18} อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ X_{51} สัมพันธ์กับ X_2 X_{13} X_{14} X_{15} X_{26} X_{28} X_{30} X_{38} X_{44} X_{54} อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับ X_1 X_3 X_5 X_6 X_7 X_8 X_9 X_{10} X_{11} X_{12} X_{16} X_{17} X_{18} X_{19} X_{20} X_{21} X_{22} X_{23} X_{24} X_{25} X_{27} X_{29} X_{31} X_{33} X_{35} X_{36} X_{37} อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และ X_{52} สัมพันธ์กับ X_3 X_5 X_{10} X_{11} X_{12} X_{23} X_{29} X_{33} X_{35} อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับ X_1 X_6 X_7 X_{16} X_{17} X_{18} X_{19} X_{20} X_{21} X_{22} X_{31} อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน

2.2 ทดสอบค่าความเหมาะสมของข้อมูล KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ซึ่ง KMO คือค่าที่ใช้วัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์โดยเทคนิค Factor Analysis เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรว่ามีความเหมาะสมกับเทคนิค Factor Analysis หรือไม่ ดังนี้

$$KMO = \frac{\sum r_i^2}{\sum r_i^2 + \sum (\text{partial correlation})^2}$$

r = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งทำให้ค่า $0 < KMO < 1$

ถ้าค่า KMO มีค่าน้อย (เข้าสู่ศูนย์) แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis ไม่เหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่ถ้าค่า KMO มีค่ามาก (เข้าสู่หนึ่ง) แสดงว่าเทคนิค Factor Analysis เหมาะสมกับข้อมูล ที่มีอยู่ ซึ่งจากการคำนวณสามารถแสดงรายละเอียดของค่า KMO ได้ดังตาราง 4

ตาราง 4 แสดงรายละเอียดของค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และค่าสถิติทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's test of sphericity)

	Chi-Square	Df	Sig.	KMO
ค่า KMO เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร	10229.486	1596	0.000	0.948

จากตาราง 4 พบว่า สถิติทดสอบ จะมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 10229.486 ได้ค่า Significance = .000 มีค่า KMO เท่ากับ .948 ซึ่งมากกว่า .5 และเข้าสู่ 1 จึงพอสรุปได้ว่าข้อมูลมีความเหมาะสมกับเทคนิค Factor Analysis ในระดับมาก และจากการทดสอบเมตริกซ์เอกลักษณ์ (Identity matrix) ด้วยค่าสถิติทดสอบของบาร์ทเลท (Bartlett's test of sphericity) พบว่า ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square) ที่ใช้ทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบองค์ประกอบ (Goodness of fit the factor) มีค่า df = 1596 โดยที่

$$\begin{aligned}
 df &= \frac{1}{2} p (p-1) \\
 p &= \text{จำนวนตัวแปร} = 57 \\
 \text{ดังนั้น } df &= \frac{1}{2} \times 57(57-1) \\
 &= \frac{1}{2} \times 57 \times 56 \\
 &= 1596
 \end{aligned}$$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 (sig \leq 0.05) ซึ่งแสดงว่าเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ของประชากรมีความสัมพันธ์ และมีความเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป (Kerlinger, 1986)

2.3 นำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นอย่างมีนัยสำคัญไปสกัดตัวประกอบ (Factor Extraction) และหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation)

จึงนำข้อมูลไปทำการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method: PCA) และ หมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) โดยให้แกนขององค์ประกอบตั้งฉากกัน เพื่อให้องค์ประกอบมีความเป็นอิสระต่อกัน ด้วยวิธี Varimax และได้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปร ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) วิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component method)

	Communality	
	Initial	Extraction
X1	1.000	0.773
X2	1.000	0.785
X3	1.000	0.798
X4	1.000	0.658
X5	1.000	0.816
X6	1.000	0.828
X7	1.000	0.828
X8	1.000	0.697
X9	1.000	0.750
X10	1.000	0.765
X11	1.000	0.826
X12	1.000	0.798
X13	1.000	0.763
X14	1.000	0.770
X15	1.000	0.503
X16	1.000	0.714
X17	1.000	0.780
X18	1.000	0.850
X19	1.000	0.790
X20	1.000	0.642
X21	1.000	0.776
X22	1.000	0.804
X23	1.000	0.838
X24	1.000	0.893
X25	1.000	0.862
X26	1.000	0.790
X27	1.000	0.806
X28	1.000	0.812

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ตาราง 5 (ต่อ)

	Communality	
	Initial	Extraction
X29	1.000	0.844
X30	1.000	0.803
X31	1.000	0.718
X32	1.000	0.713
X33	1.000	0.725
X34	1.000	0.723
X35	1.000	0.856
X36	1.000	0.861
X37	1.000	0.783
X38	1.000	0.751
X39	1.000	0.733
X40	1.000	0.703
X41	1.000	0.816
X42	1.000	0.786
X43	1.000	0.799
X44	1.000	0.863
X45	1.000	0.801
X46	1.000	0.789
X47	1.000	0.684
X48	1.000	0.663
X49	1.000	0.646
X50	1.000	0.788
X51	1.000	0.835
X52	1.000	0.765
X53	1.000	0.724
X54	1.000	0.693
X55	1.000	0.808
X56	1.000	0.774
X57	1.000	0.785

Extraction Method: Principal Component Analysis.

จากตาราง 5 แสดงรายละเอียดที่ได้จากการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยวิธีการสกัดองค์ประกอบหลัก (Principal Component Method) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่า Extraction communality อยู่ในระดับที่สามารถอธิบายความผันแปรได้ทั้งหมด โดยตัวแปรที่มีค่า Extraction communality สูงสุด คือ การ รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น (X24) = 0.893 และ ตัวแปรที่มีค่า Extraction communality น้อยสุด คือ การสามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (X15) = 0.503 โดยต่อไปจะทำการพิจารณาค่า Eigenvalue โดยตาราง Total Variance Explained ซึ่งจะแสดงค่าสถิติสำหรับแต่ละ Factor ทั้งก่อนและหลังการสกัดองค์ประกอบ โดยวิธี Principle Component ในการสกัดองค์ประกอบ ส่วนการหมุนแกนองค์ประกอบ (Factor Rotation) แบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax) ผู้วิจัยพิจารณาตัวประกอบตามเกณฑ์ดังนี้ คือ ตัวประกอบที่สำคัญนั้น ต้องมีค่าไอเก้น (Eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1.0

การหมุนแกนองค์ประกอบโดยวิธี Varimax

การพิจารณาว่าตัวแปรใดควรอยู่ใน Factor ใดนั้นจะพิจารณาจากค่า Factor loading ถ้าค่า Factor loading ของตัวแปรใน Factor ใดมีค่ามาก (เข้าสู่ +1 หรือ -1) และของ Factor อื่นๆ มีค่า Factor loading ต่ำ (เข้าสู่ศูนย์) จะจัดตัวแปรให้อยู่ใน Factor ที่มีค่า Factor loading สูง แต่ถ้าค่า Factor loading ใน Factor ต่าง ๆ แตกต่างกันไปชัดเจน ทำให้ไม่สามารถจัดตัวแปรได้ ควรทำการหมุนแกนองค์ประกอบ โดยในที่นี้เลือกหมุนแกนองค์ประกอบแบบยังคงให้ Factor ทั้ง 2 ตั้งฉากกัน หรือเป็นอิสระกันได้โดยวิธี Varimax ตามผลลัพธ์ในตาราง 6

ตาราง 6 แสดงรายละเอียดการพิจารณาค่า Eigenvalue

Total Variance Explained

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	30.196	52.976	52.976	30.196	52.976	52.976	10.500	18.420	18.420
2	4.108	7.207	60.182	4.108	7.207	60.182	8.733	15.322	33.742
3	3.157	5.539	65.721	3.157	5.539	65.721	6.917	12.135	45.877
4	2.267	3.976	69.697	2.267	3.976	69.697	6.054	10.622	56.499
5	1.802	3.161	72.858	1.802	3.161	72.858	4.612	8.090	64.589
6	1.357	2.381	75.239	1.357	2.381	75.239	4.302	7.547	72.137
7	1.060	1.860	77.098	1.060	1.860	77.098	2.828	4.962	77.098
8	0.909	1.595	78.694						
9	0.801	1.405	80.099						
10	0.761	1.335	81.434						
11	0.597	1.047	82.482						
12	0.571	1.001	83.483						
13	0.536	0.940	84.422						
14	0.467	0.819	85.242						
15	0.455	0.798	86.040						
16	0.423	0.742	86.782						
17	0.412	0.723	87.505						
18	0.378	0.663	88.168						
19	0.369	0.647	88.815						
20	0.349	0.612	89.427						
21	0.344	0.604	90.032						
22	0.331	0.581	90.613						
23	0.325	0.571	91.184						
24	0.307	0.538	91.722						
25	0.287	0.504	92.226						
26	0.272	0.476	92.702						
27	0.266	0.466	93.168						
28	0.254	0.446	93.613						

ตาราง 6 (ต่อ)

Total Variance Explained

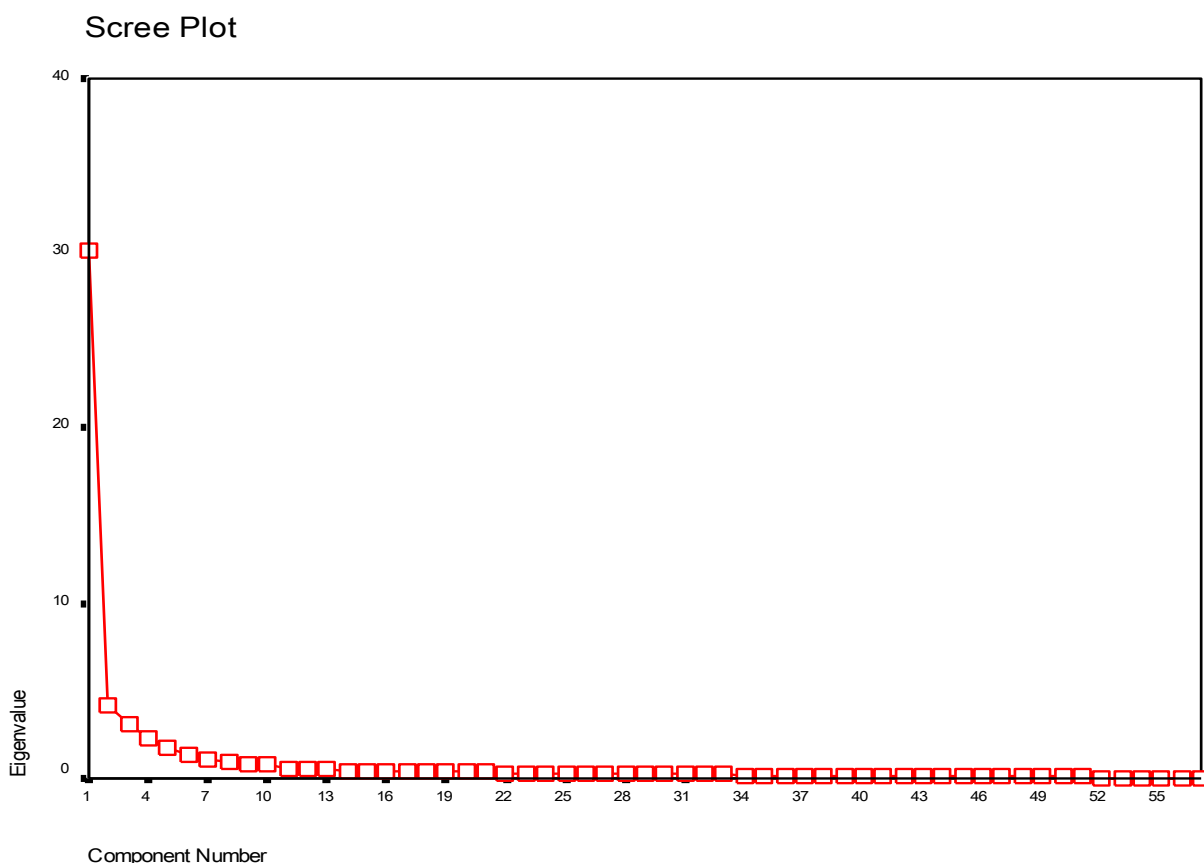
Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
29	0.245	0.430	94.044						
30	0.232	0.407	94.450						
31	0.228	0.399	94.850						
32	0.219	0.384	95.234						
33	0.208	0.366	95.600						
34	0.197	0.345	95.945						
35	0.184	0.323	96.268						
36	0.171	0.300	96.568						
37	0.160	0.281	96.849						
38	0.147	0.258	97.108						
39	0.144	0.252	97.360						
40	0.139	0.245	97.605						
41	0.132	0.231	97.836						
42	0.122	0.214	98.050						
43	0.119	0.209	98.259						
44	0.109	0.192	98.451						
45	0.107	0.188	98.639						
46	0.101	0.177	98.815						
47	0.093	0.163	98.979						
48	0.084	0.147	99.126						
49	0.079	0.139	99.264						
50	0.074	0.130	99.394						
51	0.068	0.120	99.514						
52	0.059	0.103	99.617						
53	0.057	0.100	99.717						
54	0.053	0.094	99.811						
55	0.046	0.081	99.892						
56	0.034	0.060	99.953						
57	0.027	0.047	100.000						

จากข้อมูลสรุปผลลัพธ์ในตาราง 6 Total Variance Explained ได้ดังนี้

1. จะพบว่ามีเพียง 7 Factor แรกเท่านั้น ที่มีค่า Eigenvalue มากกว่า 1 ซึ่งค่า Eigenvalue เป็นค่าที่แสดงว่าในองค์ประกอบนั้นจะสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วม หากพบว่ามีค่าน้อยกว่า 1 ก็น่าจะมีตัวแปรน้อยกว่า 1 ตัวแปรอยู่ในองค์ประกอบ จึงไม่ควรเลือกองค์ประกอบนั้น จึงสรุปได้ว่า ควรมี Factor เพียง 7 Factor

2. Factor ที่สำคัญที่สุดคือ Factor ที่ 1 เนื่องจากอธิบายหรือดึงความแปรปรวนของข้อมูลได้มากที่สุดได้ถึง 52.98 % ส่วน Factor ที่ 2 จะสำคัญรองลงมาที่ 7.21 % , Factor ที่ 3 = 5.54% , Factor ที่ 4 = 3.98 % , Factor ที่ 5 = 3.16% , Factor ที่ 6 = 2.38% และ Factor ที่ 7 = 1.86%

จากข้อมูลที่ได้ สามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยการใช้ Scree Plot ตามกราฟ



ภาพประกอบ 8 แสดงรายละเอียดวิธีการ Scree Plot

จากภาพ 8 Scree Plot เป็นกราฟที่พล็อตค่า Eigenvalue ของแต่ละ Factor โดยเรียงจากมากไปน้อยใช้ในการพิจารณาว่าควรมีกี่ Factor โดยพิจารณาจากค่า Eigenvalue ที่ลดลงอย่างรวดเร็วโดยจุดที่แบ่งแยกชัดเจนระหว่างความชันและความลาดเอียงของ Factor จะใช้จุดนั้นเป็นการกำหนด Factor ที่เหมาะสม ในที่นี้พิจารณาได้ว่ามี 7 Factor เนื่องจากค่า Eigenvalue ของ Factor

ทั้ง 7 มี Eigenvalue มากกว่า 1 โดยมีรายละเอียด คือ Factor ที่ 1 52.98 % ,Factor ที่ 2 จะสำคัญรองลงมาที่ 7.21 % , Factor ที่ 3 = 5.54% , Factor ที่ 4 = 3.98 % , Factor ที่ 5 = 3.16% , Factor ที่ 6 = 2.38% และ Factor ที่ 7 = 1.86%

2.4 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading)

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เป็นค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เนื่องจากตัวแปร X 's ได้ถูก standardize เป็น Z , แล้ว ซึ่งทำให้ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จะใช้ในการจัดกลุ่มตัวแปรว่าควรอยู่ในองค์ประกอบใด ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) หลังจากการหมุนแกน (Factor Rotation) แล้ว

Rotated Component Matrix							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
X11	0.843	0.218	0.162	0.115	0.136		
X6	0.829	0.297	0.159	0.127			
X1	0.819	0.104	0.213			0.173	
X3	0.816	0.196	0.204	0.180			
X7	0.803	0.300	0.141	0.192	0.121	0.148	
X12	0.791	0.255	0.166	0.177	0.196		
X13	0.789	0.170	0.164		0.144	0.130	0.198
X5	0.756	0.378	0.167	0.225	0.121		
X2	0.746	0.224	0.234	0.292	0.111		0.139
X14	0.744	0.196	0.111	0.141	0.319	0.182	0.107
X10	0.715	0.297	0.187	0.289	0.192	0.103	
X9	0.668	0.408	0.192	0.248	0.116	0.149	
X24	0.364	0.744	0.282	0.257	0.165	0.182	
X25	0.367	0.728	0.252	0.276	0.161	0.166	
X23	0.360	0.717	0.281	0.251	0.127	0.189	
X35	0.382	0.717	0.246	0.233	0.185	0.215	
X36	0.375	0.708	0.259	0.264	0.167	0.218	

ตาราง 7 (ต่อ)

Rotated Component Matrix							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
X37	0.282	0.704	0.253	0.270	0.196	0.146	0.105
X22	0.374	0.702	0.222	0.188	0.220	0.197	
X21	0.269	0.671	0.126	0.225	0.237	0.360	
X33	0.393	0.653	0.192	0.203	0.131	0.207	
X31	0.357	0.616	0.264	0.127	0.304	0.183	
X38	0.334	0.539	0.351	0.372	0.233	0.130	0.126
X41	0.201	0.102	0.810	0.145	0.153	0.118	0.227
X42	0.146	0.173	0.769	0.313			0.177
X32	0.234	0.211	0.724	0.234	0.144	0.107	
X34	0.244	0.324	0.647	0.201	0.240		0.202
X40	0.274	0.285	0.645	0.212	0.237	0.107	0.138
X8	0.265	0.338	0.642	0.183	0.180	0.185	
X57	0.241	0.412	0.630	0.233	0.242	0.181	0.124
X4	0.291	0.199	0.564	0.404	0.181	0.101	
X43	0.251	0.284	0.536	0.535	0.237	0.146	
X44	0.211	0.232	0.365	0.744	0.218	0.152	
X29	0.293	0.294	0.303	0.727	0.200	0.112	
X45	0.313	0.220	0.312	0.669	0.313		
X27	0.317	0.412	0.277	0.643	0.161	0.124	
X30	0.321	0.361	0.309	0.609	0.273	0.151	
X28	0.345	0.389	0.345	0.606	0.180	0.117	0.104
X26	0.289	0.379	0.320	0.593	0.254	0.169	0.125
X46	0.262	0.366	0.381	0.534	0.360		0.148
X39	0.295	0.405	0.404	0.428	0.322		0.163
X53			0.183	0.192	0.713		0.348
X55	0.242	0.366	0.221	0.274	0.682		0.130
X56	0.276	0.324	0.185	0.270	0.655	0.109	0.211
X54	0.242	0.397	0.178	0.268	0.577	0.144	0.139

ตาราง 7 (ต่อ)

Rotated Component Matrix							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
X47	0.169	0.232	0.459	0.269	0.517		0.225
X49	0.224	0.303	0.321	0.286	0.499		0.265
X48	0.225	0.334	0.355	0.254	0.498		0.248
X15	0.237		0.204		0.496	0.381	
X18		0.128				0.899	
X17	0.168	0.125	0.114			0.842	
X19		0.313	0.133	0.209		0.789	
X16	0.220	0.104	0.158		0.181	0.763	-0.116
X20	0.170	0.272		0.279		0.674	
X51		-0.127	0.185		0.227		0.855
X52			0.167		0.115		0.841
X50	0.206	0.278	0.163		0.261		0.754

จากตาราง 7 ผลลัพธ์จากวิธีการหมุนแกนองค์ประกอบโดยวิธี Varimax จะได้ค่านำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) จะทำให้สามารถนำมาใช้จัดกลุ่มตัวแปรว่าควรอยู่ใน องค์ประกอบใดใน Factor ทั้ง 7 องค์ประกอบ (ค่านำหนักองค์ประกอบมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1) ตามตาราง 8

2.5 การตั้งชื่อองค์ประกอบ (กลุ่มตัวแปร) ใหม่

โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบ เกณฑ์ในการตั้งชื่อองค์ประกอบใหม่ จะมีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบนั้น ๆ ดังตาราง 8-14 ซึ่งมีองค์ประกอบใหม่ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวแปร 12 ตัวแปร คือ X_{11} , X_6 , X_1 , X_3 , X_7 , X_{12} , X_{13} , X_5 , X_2 , X_{14} , X_9 , และ X_{10}

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยตัวแปร 11 ตัวแปร คือ X_{24} , X_{25} , X_{23} , X_{35} , X_{36} , X_{37} , X_{22} , X_{21} , X_{33} , X_{31} และ X_{38}

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ ประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร คือ X_{41} , X_{42} , X_{32} , X_{34} , X_{40} , X_8 , X_{57} , X_4 , และ X_{43}

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ประกอบด้วยตัวแปร 9 ตัวแปร คือ X_{44} , X_{29} , X_{45} , X_{27} , X_{30} , X_{28} , X_{26} , X_{46} , และ X_{39}

องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร คือ X_{53} , X_{55} , X_{56} , X_{54} , X_{47} , X_{49} , X_{48} , และ X_{15}

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ประกอบด้วยตัวแปร 5 ตัวแปร คือ X_{18} , X_{17} , X_{19} , X_{16} และ X_{20}

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัวแปร คือ X_{51} , X_{52} และ X_{50}

ตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ ร่วมกัน
11. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	0.843	0.826
6. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตรสุภาพ	0.829	0.828
1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้	0.819	0.773
3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	0.816	0.798
7. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน	0.803	0.828
12. พัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน	0.791	0.798
13. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน	0.789	0.763
5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน	0.765	0.816
2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย	0.746	0.785
14. สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	0.744	0.770
10. ให้บริการ อำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ	0.715	0.765
9. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ	0.668	0.750

จากตาราง 8 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 12 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.668 - 0.843 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.750 – 0.828

ตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม

ตัวแปร	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	ค่าความ ร่วมกัน
24. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น	0.744	0.893
25. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม	0.728	0.862
23. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์แสดงความเชื่อมั่น	0.717	0.838
35. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง	0.717	0.856
36. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างเพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	0.708	0.861
37. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม	0.704	0.783
22. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงาน ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	0.702	0.804
21. ร่วมมือทำงานกับกลุ่ม อย่างมีสัมพันธภาพที่ดี	0.671	0.776
33. ใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน	0.653	0.725
31. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา	0.616	0.718
38. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน	0.539	0.751

จากตาราง 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรของ องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม มี 11 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.539 – 0.744 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.725 – 0.893

ตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
41. มีการจัดการความรู้	0.810	0.816
42. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร	0.769	0.786
32. เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ	0.724	0.713
34. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจูงใจแบบให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์	0.647	0.723
40. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ	0.645	0.703
8. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ	0.642	0.617
57. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจ ต่องานและองค์กร	0.630	0.785
4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม	0.564	0.658
43. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม	0.536	0.799

จากตาราง 10 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ มี 9 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.536 – 0.810 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.658 – 0.816

ตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
44. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของงานปัญหาขององค์กร	0.744	0.863
29. สามารถวิเคราะห์องค์การ หรืองานเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้	0.727	0.844
45. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรมมาแก้ปัญหาของงาน	0.669	0.801
27. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นส่วนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ	0.643	0.806
30. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม และคิดอย่างสร้างสรรค์	0.609	0.803
28. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่าง ๆ มาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน	0.606	0.812
26. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางาน	0.593	0.790
46. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรมแก้ปัญหาที่เหมาะสม	0.534	0.789
39. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	0.428	0.733

จากตาราง 11 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรของ องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์ มี 9 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.428 – 0.744 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.733 – 0.863

ตาราง 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
53. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน	0.713	0.724
55. การพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง	0.682	0.808
56. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาท่าทางอย่างสร้างสรรค์	0.655	0.774
54. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน	0.577	0.693
47. ดำเนินการวิจัยพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา	0.517	0.684
49. นำผลการวิจัยมาแก้ปัญหาการทำงาน	0.499	0.646
48. มีความสามารถสรุปผลรายงานการวิจัยและเผยแพร่	0.498	0.663
15. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	0.496	0.503

จากตาราง 12 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี มี 8 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.496 – 0.713 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.503 – 0.808

ตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
18. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ	0.899	0.850
17. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ	0.842	0.780
19. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบียดเบียน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์	0.789	0.790
16. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	0.763	0.714
20. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน	0.674	0.642

จากตาราง 13 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรของ องค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง มี 5 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.674 – 0.899 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.642 – 0.850

ตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 7 (ด้านการสื่อสาร)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ	ค่าความร่วมกัน
51. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ	0.855	0.835
52. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต	0.841	0.765
50. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง	0.754	0.788

จากตาราง 14 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความร่วมกัน (Communality) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร มี 3 ตัวแปร ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ตั้งแต่ 0.754 – 0.855 และค่าความร่วมกันตั้งแต่ 0.765 – 0.835

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ : กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะที่เหมาะสมกับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่ม ตัวอย่างประชากรในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้แก่ ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล สายงานประเภทวิชาการ ในระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 157 คน ซึ่งใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ Factor Analysis

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. สมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยภาพรวม ทั้ง 12 สมรรถนะ ประกอบด้วย 57 สมรรถนะย่อย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ทนุพันธ์ หิริ ญะเรือง (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตการศึกษาที่ 15 พบว่า ค่าเฉลี่ยสมรรถนะอยู่ในระดับค่อนข้างสูงและ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุวิมล ว่องพานิช (2546) ที่ศึกษาคูณลัก ษณะและทักษะที่เอื้อต่อการปฏิบัติก่อนข้างสูงเหตุผลที่สนับสนุนอาจเนื่องมาจากในช่วงตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา กระทรวง

ศึกษาศึกษาการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กระทรวงศึกษาศึกษาจึงต้องเร่งรัดพัฒนาบุคลากรทุกประเภทเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา

สมรรถนะที่มีความเหมาะสมในระดับมาก ได้แก่ ด้านการยึดมั่นความถูกต้อง ซอชธรรม และจริยธรรม ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยเรียงตามลำดับดังนี้ (1) แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75 (2) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรมชาติไม่เลื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76 (3) ปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

สมรรถนะที่มีความเหมาะสมน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านภาษาและเทคโนโลยี ประกอบด้วยสมรรถนะย่อยได้แก่ ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถได้จำนวนองค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์
- องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม
- องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้
- องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์
- องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี
- องค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง
- องค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร

การอภิปรายผล

ในการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบแล้ว มีความแปรปรวนสะสมร้อยละ 77.098 แสดงว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการมีความแปรปรวนระหว่างตัวแปรที่ใช้อธิบายองค์ประกอบอยู่ในเกณฑ์ดี และจากการวิเคราะห์องค์ประกอบปรากฏว่าได้องค์ประกอบที่มีความชัดเจน 7 องค์ประกอบ

โดยในการตั้งชื่อองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้นใช้หลักของการวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรย่อยในองค์ประกอบว่ามีโครงสร้างเนื้อหาเป็นเรื่องเดียวกันหรือมีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 52.976 และตัวแปรสำคัญขององค์ประกอบนี้ ประกอบไปด้วย 12 ตัวแปร ดังนี้ ข้อ 11. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ข้อ 6. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตรสุภาพ ข้อ 1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ ข้อ 3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ข้อ 7. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน ข้อ 12. พัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน ข้อ 13. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ข้อ 5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน ข้อ 2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย ข้อ 14. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ข้อ 10. ให้บริการ อำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ ข้อ 9. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ เมื่อพิจารณาในภาพรวมของตัวแปรย่อย ๆ ในองค์ประกอบนี้เนื้อหาเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้สำเร็จ เช่น มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย หรือเหนือกว่าเป้าหมาย การทำความเข้าใจเรียนรู้อย่างถ่องแท้ นอกจากนั้นตัวแปรย่อยอื่นก็ยังสอดคล้องกับตัวชี้วัดสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงาน ก.พ. และสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะด้วย องค์ประกอบด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง อาจเนื่องมาจากนโยบายรัฐบาล นโยบายของกระทรวง และสำนักงาน ก.ค.ศ. เน้นการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และในการประเมินข้าราชการและหน่วยงานก็เน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ดังนั้นข้าราชการส่วนใหญ่จึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้มีความสำเร็จหรือมุ่งผลสัมฤทธิ์นั่นเอง

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 7.207 ดังนี้ ข้อ 24. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ข้อ 25. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม ข้อ 23. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์แสดงความเชื่อมั่น ข้อ 35. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง ข้อ 36. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ข้อ 37. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม ข้อ 22. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ข้อ 21. ร่วมมือทำงานกับกลุ่มอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี ข้อ 33. ใช้ทักษะการสื่อสารและตั้งใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน ข้อ 31. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา ข้อ 38. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบนี้ มีเนื้อหาเป็นเรื่องของทีมเวิร์คในการทำงาน เช่น การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคมหรือร่วมกันทำงาน กับกลุ่มอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี นอกจากนี้ตัวแปรอื่นก็มีเนื้อหาที่มุ่งชี้การทำงานเป็นทีม และยังสอดคล้องกับตัวชี้วัดของสำนักงาน ก.พ. และองค์กรอื่นที่นำสมรรถนะมาใช้ องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับสอง นอกจากเป็น

นโยบายของภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้หน่วราชการใช้สมรรถนะในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว ข้าราชการยังเรียนรู้อัตลักษณ์ในองค์กรที่ข้าราชการผู้ใดทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้ ก็จะไม่ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาด้วย

องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 5.539 ดังนี้ ข้อ 41. มีการจัดการเรียนรู้ ข้อ 42. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร ข้อ 32. เรียนรู้วิธีการโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ ข้อ 34. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจูงใจแบบให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ ข้อ 40. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ข้อ 8. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ ข้อ 57. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจต่องานและองค์กร ข้อ 4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม ข้อ 43. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม ตัวแปรย่อยขององค์ประกอบนี้มีเนื้อหาเน้นเรื่องการเรียนรู้การทำงาน เช่น มีการจัดการเรียนรู้ นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร มีความสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การที่ข้าราชการเลือกองค์ประกอบด้านนี้อยู่ในอันดับสาม อาจเนื่องมาจากวิทยาการและเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความรู้ที่เคยยอมรับว่าเป็นความจริง วันนี้อาจไม่ใช่ ภาครัฐก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันกับกา รเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา และเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามไป ด้วย

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.976 ดังนี้ ข้อ 44. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของงาน ปัญหาขององค์กร ข้อ 29. สามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองานเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้ ข้อ 45. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรม มาแก้ปัญหาของงาน ข้อ 27. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นส่วนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ ข้อ 30. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม และคิดอย่างสร้างสรรค์ ข้อ 28. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่าง ๆ มาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน ข้อ 26. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางาน ข้อ 46. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรมแก้ปัญหาที่เหมาะสม ข้อ 39. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ตัวแปรย่อยขององค์ประกอบนี้เป็นเรื่องการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ทั้งสิ้น แม้ไม่ใช่เป็นสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด แต่ก็ยังเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญที่คนส่วนใหญ่ยังเข้าไม่ถึง ข้อมูลบ่งชี้ประการหนึ่งคือ ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นเวลา 12 ปี แต่ยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีฤ ดิกรรมการคิด

วิเคราะห์และสังเคราะห์ได้ สมรรถนะด้านนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาต่อไปสำหรับการศึกษาศึกษา และสำหรับในองค์กรต่าง ๆ แล้ว กระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะประยุกต์ใช้กับหน้าที่หลักในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบที่ 5 ด้านภาษาและเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.161 ดังนี้ ข้อ 53. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน ข้อ 55. การพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง ข้อ 56. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาท่าทางอย่างสร้างสรรค์ ข้อ 54. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน ข้อ 47. ดำเนินการวิจัยพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา ข้อ 49. นำผลการวิจัยมาแก้ปัญหาการทำงาน ข้อ 48. มีความสามารถสรุปผลรายงานการวิจัยและเผยแพร่ ข้อ 15. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตัวแปรย่อยขององค์ประกอบนี้เป็นเนื้อหาที่เกี่ยวกับด้านภาษาและเทคโนโลยี เช่น ด้านการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ การใช้การสื่อสาร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงาน ในปัจจุบันเป็นอย่างมาก จึงไม่แปลกถ้าสมรรถนะตัวนี้จะได้รับความสำคัญ จำเป็นต้องใช้ภาษาและเทคโนโลยีมาเป็นตัวสื่อสารเพื่อการประสานงานที่ก่อให้เกิดการติดต่อใกล้ชิดในกลุ่มอาเซียนได้ สะดวกขึ้นทั้งความร่วมมือและการแข่งขัน

องค์ประกอบที่ 6 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 2.381 ดังนี้ ข้อ 18. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ ข้อ 17. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ ข้อ 19. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ ข้อ 16. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ข้อ 20. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน ตัวแปรย่อยที่ประกอบอยู่ในองค์ประกอบนี้จะเน้นการบริหารแบบโปร่งใสเป็นธรรมหรือหลัก ธรรมภิบาลตามนโยบายที่ภาครัฐกำหนดนั่นเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรได้เน้นและให้ความสำคัญเป็นอย่างมากหากขาดองค์ประกอบด้านนี้ไปเชื่อได้ว่าองค์กรนั้นคงดำรงอยู่ได้ไม่นาน โดยเฉพาะข้าราชการที่ต้องให้ความสำคัญเพราะผู้รับบริการคือประชาชนต้องทำอย่างเสมอภาค รักษาผลประโยชน์ให้แก่ส่วนรวม

องค์ประกอบที่ 7 ด้านการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นอันดับ 7 คือ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 1.860 ดังนี้ ข้อ 51. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ ข้อ 52. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ข้อ 50. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง ตัวแปรย่อยขององค์ประกอบนี้จะเกี่ยวกับการสื่อสารและการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีทั้งหมด ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารและเข้าถึงแหล่งข้อมูลด้วยความรวดเร็ว เช่น การอบรม การประชุมสัมมนาต่าง ๆ จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกตัวหนึ่งสำหรับการทำงานของข้าราชการ เพราะเป็นทักษะพื้นฐานในการทำงานด้วยรวมถึงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ก็ต้องอาศัยองค์ประกอบด้านนี้

เมื่อได้นำไปพิจารณาประกอบกับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. และองค์กรอื่นที่นำสมรรถนะ มาศึกษา การพิจารณาเนื้อหาของสมรรถนะจะควบคู่กันด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรก สมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดให้ส่วนราชการนำมาใช้ มีสมรรถนะเป็น หลักเกณฑ์และวิธีการทางการบริหารงานบุคคลที่ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ของ ก.พ. ประการที่สอง การพิจารณาสมรรถนะ ขององค์กรต่าง ๆ โดยใช้วิธี Theoretical Approach แทนที่จะใช้ Empirical Approach ทำให้ได้รายการสมรรถนะจำนวนมาก ซึ่งเป็น สมรรถนะที่ไม่สามารถพยากรณ์ผลการทำงานที่เหนือกว่าตามนิยามของ Richard Boyatzis (1982.) ได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าว เมื่อพิจารณาตัวแปรย่อยให้แต่ละ องค์กรประกอบ จึงได้ตั้งชื่อ องค์กรประกอบทั้ง 7 องค์กรประกอบ และเมื่อพิจารณาความเหมือนและความแตกต่างขององค์กรประกอบ ของสมรรถนะที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์กับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ 1. มุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. การ ยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5. การทำงานเป็นทีม และองค์กรประกอบจากการวิจัย ครั้งนี้สามารถจัดกลุ่มสมรรถนะได้ 7 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะที่เหมือนกับสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. 3 สมรรถนะ ได้แก่ 1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. ด้านการทำงานเป็นทีม 5. ด้านภาษาและเทคโนโลยี ส่วนสมรรถนะที่แตกต่างออกไปอีก 4 สมรรถนะ ได้แก่ 3. ด้านความสามารถในการ เรียนรู้ 4. ด้านการคิด วิเคราะห์และสังเคราะห์ 6. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง 7. ด้านการสื่อสาร การที่สมรรถนะจากการวิจัยครั้งนี้มีความแตกต่างไปจากสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. นั้น อาจ เนื่องมาจากสำนักงาน ก.พ. กำหนดสมรรถนะขึ้นมาเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ โดยใช้กับข้าราชการและเป็นระยะเริ่มแรกเพียง 2-3 ปีที่นำมาใช้ ความเป็นราชการมีกรอบที่จำกัด กว่าสมรรถนะที่สังเคราะห์มาจากองค์กรที่หลากหลายทั้งภาครัฐและเอกชนทั้งใน ประเทศและ ต่างประเทศ สมรรถนะหลักที่ได้จากการวิจัยจึงมีความครอบคลุมกว้างขวางกว่า ดังตาราง

ตารางองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	สมรรถนะย่อยที่ได้จากการวิจัย
1	ด้านมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ 2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย 3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม 5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน 2. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตรสุภาพ 3. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ 4. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 5. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน 6. พัฒนาคำรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงาน 7. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาของตนหรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่ของตน 8. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน 9. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย 10. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 11. ให้บริการ อำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ 12. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	สมรรถนะย่อยที่ได้จากการวิจัย
2	ด้านการทำงาน เป็นทีม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ร่วมมือทำงานกับกลุ่มอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี 2. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์แสดงความเชื่อมั่น 4. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 5. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีม จากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 2. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีมจากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม 3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์แสดงความเชื่อมั่น 4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชาและผู้เกี่ยวข้อง 5. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 6. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม 7. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 8. ร่วมมือทำงานกับกลุ่ม อย่างมีสัมพันธภาพที่ดี 9. ใช้ทักษะการสื่อสารและจงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน 10. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา 11. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน
3	ด้าน ความสามารถ ในการเรียนรู้	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการจัดการเรียนรู้ 2. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร 3. เรียนรู้วิธีการใหม่ ๆ จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ 4. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจงใจแบบให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ 5. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ 6. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนต่าง ๆ

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	สมรรถนะย่อยที่ได้จากการวิจัย
			7. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจต่องานและองค์กร 8. เผยแพร่ผลงานที่ประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม 9. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม
4	ด้านการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์	-	1. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาของงาน ปัญหาขององค์กร 2. สามารถวิเคราะห์องค์กร หรืองานเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้ 3. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรมมาแก้ปัญหาของงาน 4. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นสํ าวนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ 5. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบ คิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม และคิดอย่างสร้างสรรค์ 6. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่าง ๆ มาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนางาน 7. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการปรับปรุงแก้ไขพัฒนางาน 8. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรมแก้ปัญหาที่เหมาะสม 9. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ตาราง (ต่อ)

องค์ประกอบ	สมรรถนะ	สมรรถนะย่อย ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	สมรรถนะย่อยที่ได้จากการวิจัย
5	ด้านภาษาและเทคโนโลยี	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียน ภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน 2. การพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง 3. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษา ทาทางอย่างสร้างสรรค์ 4. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน 5. ดำเนินการวิจัยพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา 6. นำผลการวิจัยมาแก้ปัญหาการทำงาน 7. มีความสามารถสรุปผลรายงานการวิจัยและเผยแพร่ 8. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ
6	ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ 3. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ 4. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ 5. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ 2. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ 3. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ 4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต 5. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน
7	ด้านการสื่อสาร	-	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ 2. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต 3. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีข้อเสียเมื่อเทียบกับสมรรถนะเดิมของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่ใช้อยู่ก็คือสมรรถนะที่นำมาจากสำนักงาน ก.พ. นั้นเอง มีข้อดีก็คือ ข้าราชการจะมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับสภาวะทางสังคมในปัจจุบัน ซึ่งเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนในอีก 4 ปีข้างหน้า คืือปี พ.ศ.2558 ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ข้าราชการต้องได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนก็คือสมรรถนะด้านภาษาและเทคโนโลยี ความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวให้เข้ากับประชาคมอาเซียน และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก การตัดสินใจใด ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสม และข้าราชการต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรภาครัฐ ส่วนข้อเสียอาจจะมีบ้างไม่มากก็คือ ขาดสมรรถนะบางตัวของสำนักงาน ก.พ. ทำให้การยอมรับสมรรถนะที่ต่างไปจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดอาจเป็นไปได้ยากองค์กรยังคงให้ความสำคัญและความสำคัญกับสมรรถนะทั้งหมด ที่สำนักงาน ก.พ. นำมาใช้ แนวทางการแก้ไขก็คือ นำสมรรถนะทั้งของสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะที่ได้เพิ่มเติมจากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. องค์กรประกอบสมรรถนะทั้ง 7 องค์กรประกอบสอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ วิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ที่ต้องการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเพื่อให้การบริหารจัดการงานบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โดยมีภารกิจหลัก ๆ ตามอำนาจหน้าที่ในการวิเคราะห์วิจัย จัดระบบบริหารงานบุคคล ออกแบบหน่วยงานทางการศึกษา ดังนี้ นกลไกสำคัญ คือ การพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสมรรถนะทั้ง 7 องค์กรประกอบ เป็นทักษะหรือพฤติกรรมโดยรวมที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กรตามวิสัยทัศน์ข้างต้น ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ให้ความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการโดยเฉพาะสมรรถนะที่จำเป็นในการทำงานและมีงบประมาณไม่น้อยกว่ายี่สิบล้านบาท การพัฒนามีทั้งการอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ โดยกระบวนการพัฒนาจะเน้นการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์การทำงานยุคใหม่ การเพิ่มพูนสมรรถนะ ซึ่งได้รับการตอบสนองจากข้าราชการเป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามกระบวนการพัฒนาเพิ่มขีดสมรรถนะดังกล่าวยังมีลักษณะทำเป็นเรื่อง ๆ ทำให้ข้าราชการมีสมรรถนะบางตัวเข้มแข็ง บางตัวก็ต้องปรับปรุง ดังนั้น ควรใช้สมรรถนะทั้ง 7 องค์กรประกอบนี้เพื่อพัฒนาข้าราชการอย่างครบถ้วน โดยให้ข้าราชการเลือกพัฒนาสมรรถนะที่ตนเองเห็นว่าต้องได้รับการพัฒนา วิธีการเช่นนี้ จะทำให้การพัฒนาได้ผล ประหยัดและตรงตามความต้องการของข้าราชการ

2. เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

2.1 นำเสนอผลการวิจัยต่อผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับ รวมทั้งการเสนอแนะสมรรถนะเพิ่มเติมที่ข้าราชการมีความต้องการพัฒนา

2.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ควรจัดทำแผนพัฒนาเป็น 2 ระยะ คือ ระยะเร่งด่วน ให้กำหนดเป้าหมายพัฒนาสมรรถนะที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี และระยะพัฒนาต่อเนื่อง เช่น ภาษา เทคโนโลยี ทักษะการคิด วิเคราะห์ เป็นต้น ให้แล้วเสร็จใน 3 ปี ต่อจากนั้นให้มีการพัฒนาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- เดือนใจ ดลประสิทธิ์. (2552). การพัฒนาระบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ทนุพันธ์ หิรัญเรือง. (2547). การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- บรรจง ครอบบัวบาน. (2550). การศึกษาสมรรถนะหลักและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีที่สุดของบุคลากรโรงพยาบาลชัยภูมิ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (ศิลปะ). ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ. ถ่ายเอกสาร.
- ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงาน. (2553). หนังสือที่ ศธ 0201.4/1743. เรื่อง *ปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญ*. ลงวันที่ 2 มีนาคม 2553.
- เยาวมาลย์ หุ่นนิวัฒน์. (2545). การศึกษาขีดความสามารถของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: กรณีศึกษาสถาบันพัฒนาครูอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย กระแสใหม่และความท้าทาย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฑทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2534). รายงานการศึกษาดูงานการจัดระบบนักบริหารระดับสูงของประเทศออสเตรเลีย. วันที่ 1-12 พฤษภาคม 2552. อัดสำเนา.
- (2549). การศึกษาภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- (2552). รายงานการวิจัย ระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- (2552). รายงานการศึกษาเบื้องต้นโครงการพัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- (2552). หลักสูตรและคู่มือเพื่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือนไทย ด้าน “การมุ่งผลสัมฤทธิ์ Achievement Motivation และ “การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ” Expertise. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). หนังสือที่ นร. 1008/ว 27 เรื่อง *มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. 29 กันยายน 2552.
- สมพิศ ศุภพงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา)*. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency Based HRM*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- สุวิมล ว่องวานิช. (2546). *คุณลักษณะและทักษะของบุคลากรทางการศึกษาที่เอื้อต่อการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- อลงกรณ์ มีสุทธา; และสมิต สัจฉกร. (2539). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: สสวท.
- Anan, Krifi. www.anep.org/vaeancies/PDF/Competencies.pdf
- Bandura, Albert. (1977). Self Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*. 84(2): 191-215.
- Bandura, Albert. (1988). Organizational Applications of Social Cognitive Theory. *Australian Journal of Management*. 13(2): 275-302.
- Boyatzis, Richard E. (2000). *Developing Emotional Intelligence*. Sanfrancisco CA: Jossey Bass.
- Boyatzis R.E.; et al. (1996). Competencies can be Developed but not in the way we thought. *Capability*. 2(2): 25-41.
- Boyatzis, Richard E., & Kolb, David A. (2000). *Performance Learning and Development as Mode of Growth and Adaptation Throughout our Lives and Careers*. New York: Oxford University Press.
- Boyatzis, Richard E., Goleman, D.; & K. Phee. (2000). *Clustering Competence in Emotional Intelligence*. Insight from the Emotional Competence Inventory (ECI) in R. Baron and J.D.A. Parker (eds). *Handbook of Emotional Intelligence*. Sanfrancisco: Jossey-Bass, pp. 343-464.
- Boyatzis, Richard E.. (1982). *The Competent Manager A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Son.
- Drucker, Peter F. (2001). *The Essential Drucker: Selection from the Management Work of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Marmon, D.H. (2002). *Core Competencies of Professional Service Providers in Federally funded Education Programs*. Doctoral Dissertation, The University of Tennessee.

Organization for Economic Co-Operation and Development (2003, November). *Managing Senior Management: Senior Civil Service in OECD Member Countries 28th* .

Session of the Public Management Committee. 13-14: 23.

Spencer, Lyle M.; & Spencer, M. Signe. (1993). *Competence at work*. New York: Willey.

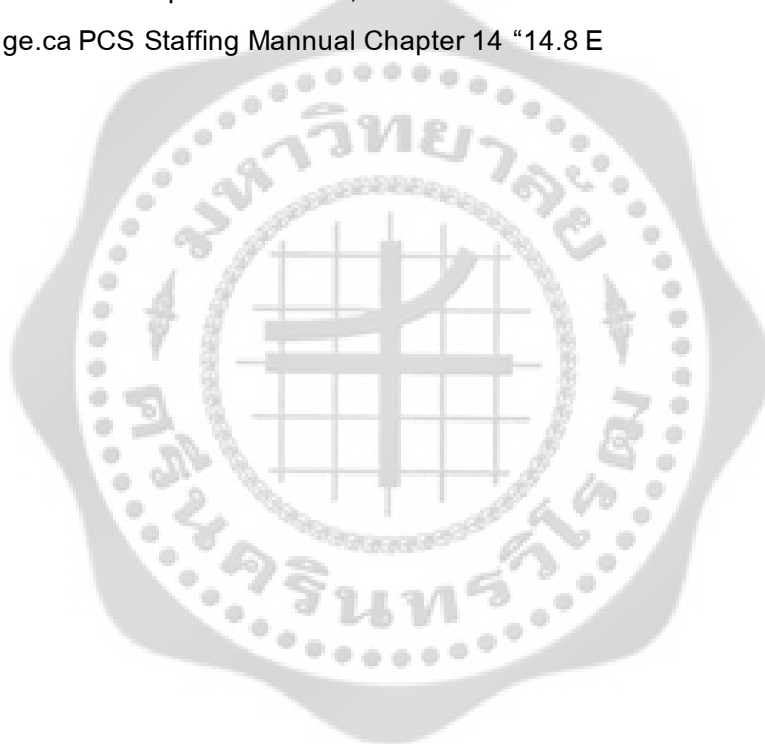
Wattanapong, C.T. (2000). *The Relationship between Factors Impacted by The Economic Crisis and Human Resource Development Roles and Functions in Thailand*.

Unpubcishod Doctora/Dissertation, The University of Minesota, United States.

[www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/ses/Competenses,htm](http://www.cabinet-office.gov.uk/civilservice/ses/Competenses.htm). (2003). SCS Competence 18 December.

www.geocities.com/manualrep/reselect.html; "Recruitment and Selection"

www.pse.efp.ge.ca PCS Staffing Mannual Chapter 14 "14.8 E



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

**แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลัก
เพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ : กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ)**

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อประเมินข้าราชการ
กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในส่วนราชการเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยทำเครื่องหมาย "✓" ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ เป็นข้อมูลในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่อย่างใด

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย “✓”
ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประเภทข้าราชการ

ทั่วไป

วิชาการ

วิชาการทำหน้าที่บริการ

5. ตำแหน่ง

ปฏิบัติการ

ชำนาญงาน

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

เชี่ยวชาญ

6. ประสบการณ์การทำงาน ปี

แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีเหมาะสมกับข้าราชการ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าระดับ โปรดทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องที่ตรงกับ
 ความคิดเห็นของท่าน

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ 2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย 3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม 5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน					
2	สมรรถนะการบริหารที่ดี 6. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตร สุภาพ 7. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน 8. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ เรื่อง หรือขั้นตอนต่าง ๆ 9. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ 10. ให้บริการ อำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	<p>สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>11. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>12. พัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน</p> <p>13. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน</p> <p>14. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่</p> <p>15. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p>					
4	<p>สมรรถนะการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม</p> <p>16. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต</p> <p>17. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ</p> <p>18. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</p> <p>19. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์</p> <p>20. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน</p>					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 21. ร่วมมือทำงานกับกลุ่มอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี 22. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 23. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่น 24. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 25. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีม จากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม					
6	การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ 26. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางาน 27. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นส่วนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ 28. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่างมาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน 29. สามารถวิเคราะห์ห้วงค์การ หรืองาน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้ 30. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบคิด เชื่อมโยงเป็นองค์รวมและคิดอย่างสร้างสรรค์					
7	การใช้อิทธิพล และการจูงใจ 31. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา 32. เรียนรู้วิธีการโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม ในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ 33. ใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน 34. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจูงใจแบบให้ทุกฝ่าย ได้รับประโยชน์					

ที่	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	สมรรถนะการประสานสัมพันธ์ 35. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 36. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่าง เพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 37. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม 38. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน 39. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ ที่เกี่ยวข้อง					
9	ความสามารถในการรอบรู้ 40. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ 41. มีการจัดการความรู้ 42. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร 43. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม					
10	การวิจัยและพัฒนา 44. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ ปัญหาของงาน ปัญหาขององค์กร 45. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรมมาแก้ปัญหา ของงาน 46. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรม แก้ปัญหาที่เหมาะสม 47. ดำเนินการวิจัย/พัฒนาแนวทางแก้ปัญหา 48. มีความสามารถสรุปผลรายงานผล การวิจัยและเผยแพร่ 49. นำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหาการทำงาน					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	สมรรถนะด้านภาษาและเทคโนโลยี 50. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 51. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ 52. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต 53. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน 54. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน					
12	การสื่อสาร 55. มีการพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง 56. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาท่าทางอย่างสร้างสรรค์ 57. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจต่องานและองค์กร					



ภาคผนวก ข

อำนาจหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

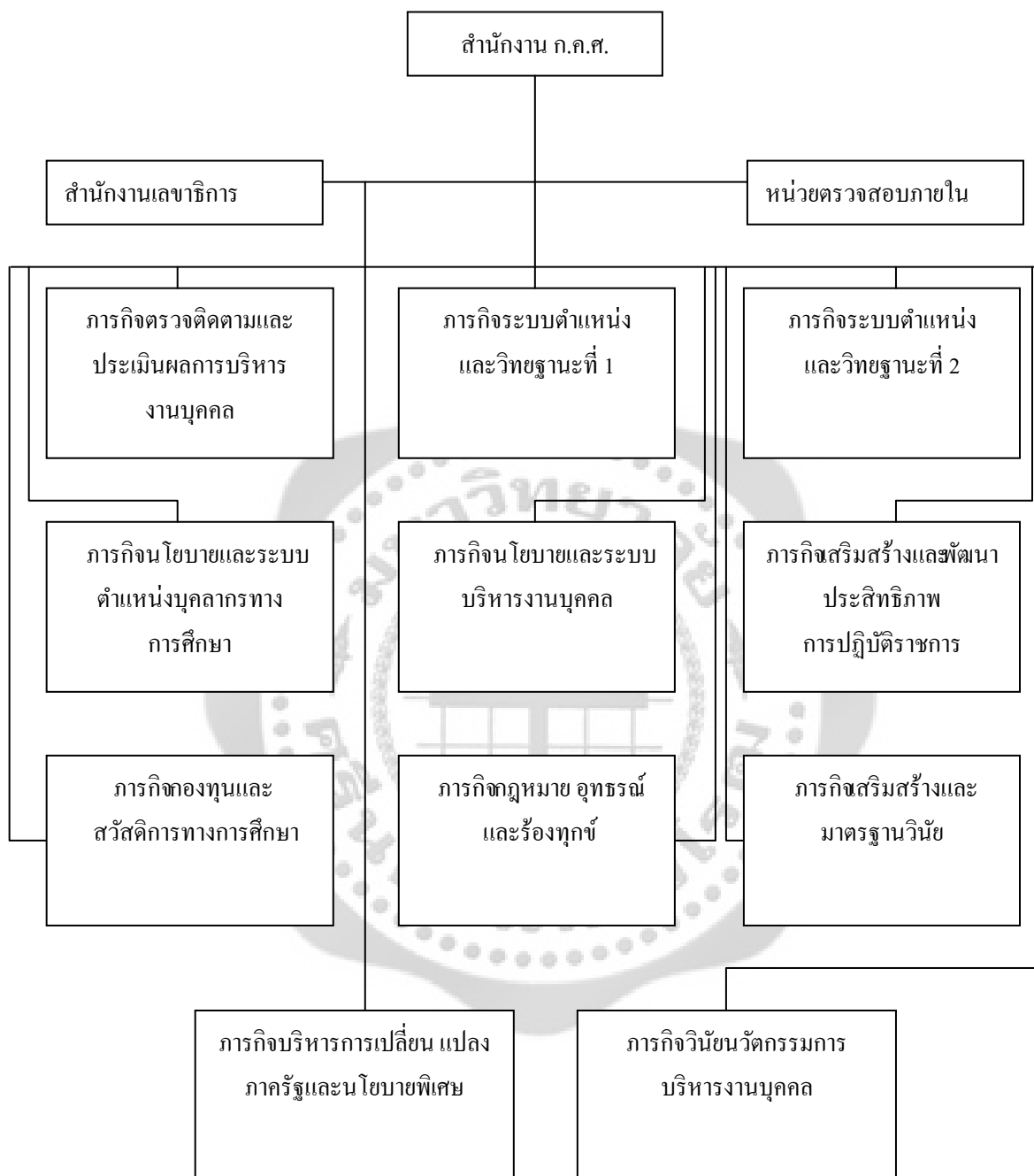
(ก.ค.ศ.)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ในส่วนของ ก.ค.ศ. นั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 20 กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า เลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงาน ก.ค.ศ. และกำหนดให้สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ที่สำคัญๆ ไว้ดังนี้

- (1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.
- (2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (3) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) ศึกษา วิเคราะห์เสนอแนะนโยบาย ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนอัตรากำลังคนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (5) กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายของหน่วยงานการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

**แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลัก
เพื่อใช้ในการประเมินข้าราชการ : กรณีศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ)**

แบบสอบถามการวิจัย เรื่อง

การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะหลักเพื่อประเมินข้าราชการ
กรณีศึกษา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำสมรรถนะหลักมาใช้ในส่วนราชการเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยทำเครื่องหมาย "✓" ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด |

ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสอบถามนี้ เป็นข้อมูลในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแต่อย่างใด

แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย “✓”
ลงในช่อง ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประเภทข้าราชการ

ทั่วไป

วิชาการ

วิชาการทำหน้าที่บริการ

5. ตำแหน่ง

ปฏิบัติการ

ชำนาญงาน

ชำนาญการ

ชำนาญการพิเศษ

เชี่ยวชาญ

6. ประสบการณ์การทำงาน ปี

แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีเหมาะสมกับข้าราชการ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าระดับ โปรดทำเครื่องหมาย “ ✓ ” ลงในช่องที่ตรงกับ
 ความคิดเห็นของท่าน

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ 1. ทำความเข้าใจเรียนรู้งานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ 2. มุ่งทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือเหนือกว่าเป้าหมาย 3. มุ่งสร้างสรรค์พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 4. เผยแพร่ผลงานที่ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม 5. ร่วมปฏิบัติงานของหน่วยงานให้เหมือนกับงานในหน้าที่ของตน					
2	สมรรถนะการบริหารที่ดี 6. ให้บริการด้วยท่าทีที่เป็นมิตร สุภาพ 7. ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการถูกต้องครบถ้วน 8. แจ้งผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการ เรื่อง หรือขั้นตอนต่าง ๆ 9. ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่น เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ 10. ให้บริการ อำนวยความสะดวกจนผู้รับบริการบรรลุวัตถุประสงค์ของการติดต่อราชการ					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3	<p>สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</p> <p>11. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>12. พัฒนาความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับงานในหน้าที่และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน</p> <p>13. มีความรอบรู้และติดตามในเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน</p> <p>14. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่</p> <p>15. สามารถแก้ปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p>					
4	<p>สมรรถนะการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม</p> <p>16. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต</p> <p>17. ปฏิบัติหน้าที่อย่างเสมอภาค เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ</p> <p>18. แสดงให้เห็นถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</p> <p>19. ยึดหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์</p> <p>20. ทำงานเพื่อส่วนรวม ยอมเสียสละความสุขส่วนตน</p>					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	สมรรถนะการทำงานเป็นทีม 21. ร่วมมือทำงานกับกลุ่มอย่างมีสัมพันธภาพที่ดี 22. สนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 23. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเชื่อมั่น 24. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 25. ตัดสินใจวางแผนร่วมกับในทีม จากความเห็นของเพื่อนร่วมทีม					
6	การคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ 26. สามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการปรับปรุงแก้ไข พัฒนางาน 27. สามารถทำความเข้าใจสิ่งต่าง แยกแยะ ประเด็นส่วนย่อย ๆ อย่างมีหลักการ 28. สามารถสังเคราะห์รวบรวมสิ่งต่างมาจัดเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน 29. สามารถวิเคราะห์องค์การ หรืองาน เพื่อพัฒนาและแก้ปัญหาได้ 30. มีความสามารถคิดอย่างเป็นระบบคิด เชื่อมโยงเป็นองค์รวมและคิดอย่างสร้างสรรค์					
7	การใช้อิทธิพล และการจูงใจ 31. ฝึกฝนการฟัง พูด อ่าน เขียน อยู่ตลอดเวลา 32. เรียนรู้วิธีการโน้มน้าว จูงใจผู้อื่นให้คล้อยตาม ในการปฏิบัติงานเบื้องต้นประสบความสำเร็จ 33. ใช้ทักษะการสื่อสารและจูงใจแก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้อื่นในการปฏิบัติงาน 34. ใช้กลยุทธ์สื่อสารและจูงใจแบบให้ทุกฝ่าย ได้รับประโยชน์					

ที่	ข้อความคำถาม	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	สมรรถนะการประสานสัมพันธ์ 35. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 36. สร้างความเข้าใจอันดีร่วมกันระหว่าง เพื่อร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 37. ร่วมในกิจกรรมของหน่วยงานและสังคม 38. มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน 39. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมจากผู้ ที่เกี่ยวข้อง					
9	ความสามารถในการรอบรู้ 40. มีความสามารถในการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ 41. มีการจัดการความรู้ 42. นำความรู้มาใช้พัฒนางานและองค์กร 43. เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน องค์กร และสังคม					
10	การวิจัยและพัฒนา 44. มีความสามารถในการศึกษาวิเคราะห์ ปัญหาของงาน ปัญหาขององค์กร 45. มีความสามารถในการเลือกแนวคิด ทฤษฎี และนวัตกรรมมาแก้ปัญหา ของงาน 46. มีความสามารถเลือกวิธีการ นวัตกรรม แก้ปัญหาที่เหมาะสม 47. ดำเนินการวิจัย/พัฒนาแนวทางแก้ปัญหา 48. มีความสามารถสรุปผลรายงานผล การวิจัยและเผยแพร่ 49. นำผลการวิจัยมาใช้แก้ปัญหาการทำงาน					

ที่	ข้อความ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	สมรรถนะด้านภาษาและเทคโนโลยี 50. มีการพัฒนาด้านภาษาและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง 51. มีความสามารถในการสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ 52. มีความสามารถด้านการใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต 53. มีความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษาต่างประเทศ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางาน 54. ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน					
12	การสื่อสาร 55. มีการพัฒนาความสามารถด้านการพูด ฟัง อ่าน เขียน อย่างต่อเนื่อง 56. มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภาษาท่าทางอย่างสร้างสรรค์ 57. ช่วยสื่อสารเพื่อนร่วมงานให้มีความเข้าใจต่องานและองค์กร					



ภาคผนวก ข

อำนาจหน้าที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

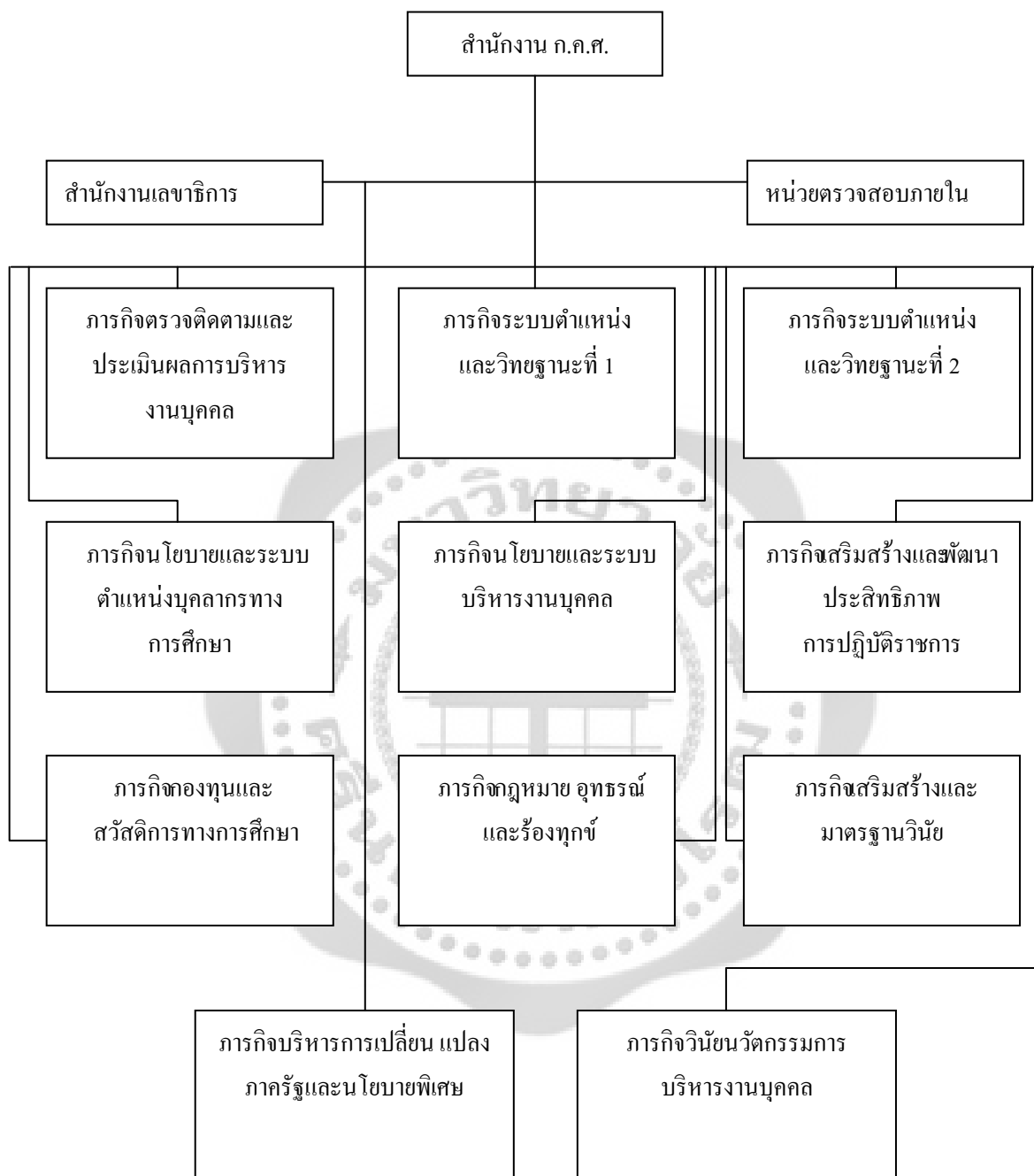
(ก.ค.ศ.)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.)

ในส่วนของ ก.ค.ศ. นั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 20 กำหนดให้มีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน ก.ค.ศ.” โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกโดยย่อว่า เลขาธิการ ก.ค.ศ. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและบริหารราชการของสำนักงาน ก.ค.ศ. และกำหนดให้สำนักงาน ก.ค.ศ. มีอำนาจและหน้าที่ที่สำคัญๆ ไว้ดังนี้

- (1) เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในหน้าที่ของ ก.ค.ศ.
- (2) วิเคราะห์และวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (3) ศึกษา วิเคราะห์เกี่ยวกับมาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (4) ศึกษา วิเคราะห์เสนอแนะนโยบาย ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งพัฒนาระบบข้อมูล และจัดทำแผนอัตรากำลังคนของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (5) กำกับ ติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายของหน่วยงานการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา

แผนภูมิการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงาน



ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล นางสาวกาญจนชนก ภัทรวณิชานนท์
วันเดือนปีเกิด 21 มีนาคม 2522
สถานที่เกิด จังหวัดชุมพร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน 27/2 หมู่ 1 ตำบลบ้านนา อำเภอเมือง จังหวัดชุมพร 86120

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2546 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ
จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2554 ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ
จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

