



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)
เรื่อง

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Performance of support personnel Rajabhat Mahasarakham
University



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันจันทร์ สุวรรณหงส์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2560)



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)
เรื่อง

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Performance of support personnel Rajabhat Mahasarakham
University



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันฉัตร สวรรณหงส์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2560)



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)
เรื่อง

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Performance of support personnel Rajabhat Mahasarakham
University



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันจันทร์ สุวรรณหงส์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2560)



รายงานการวิจัยบุคลากร (R2R)
เรื่อง

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Performance of support personnel Rajabhat Mahasarakham
University



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
วันฉัตร สวรรณหงส์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ปีงบประมาณ 2560)

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม” จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ ซึ่งงานวิจัยเล่มนี้ ได้รับทุนอุดหนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ขอขอบคุณผู้มีส่วนร่วมในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ขอขอบคุณหน่วยงานที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และขอบคุณสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี มาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์จากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขออุทิศเพื่อบูชาคุณของบิดา มารดาและบูรพาจารย์ที่ให้การอบรมสั่งสอน ให้สติปัญญาและคุณธรรมเกิดขึ้น อันเป็นเครื่องนำชีวิตสร้างความเจริญด้านการศึกษาและประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ผู้วิจัยจนประสบผลสำเร็จ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม วนันท์ สุวรรณหงส์
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY 2560

ชื่อเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ผู้วิจัย วันสนันท์ สุวรรณหงส์
หน่วยงานคณะ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ปีที่ได้รับทุน พ.ศ. 2560
ปีที่แล้วเสร็จ พ.ศ. 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 207 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาความ สถิติทดสอบแบบเอฟ (f-test) หลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One way ANOVA)

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.76$, $S.D = 0.08$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน ระดับสูง 2 ด้าน ระดับพอใช้ 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ 1.1) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 1.2) การทำงานเป็นทีม 1.3) การบริการ 1.4) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 1.5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ พบว่า ดังนี้

2.1 บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการทำงานไม่แตกต่างกัน

2.2 สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้านคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

Title Core Competency for Supporting Staff Driving Rajabhat Mahasarakham University

Researcher Wanatsanan Suwanahong

Organization Law Faculty

Year Of Grant 2017

Research Completed 2019

ABSTRACT

The objective of this study was to 1) study core competencies of supporting staff driving Rajabhat Mahasarakham University and 2) to compare core competencies of supporting staff driving Rajabhat Mahasarakham University classified by gender and age. The samples in this research including 207 supporting staff. The data analysis statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, descriptive, f-test by variance analysis (One way ANOVA).

The results founded;

1. Core competencies of support staff driving Rajabhat Mahasarakham University, the overall level is high ($\bar{x} = 3.76$, S.D = 0.08). Considering each aspect, it is found that the level is very high, 1 aspect high level, 2 aspects fair level, 2 aspects, average order from highest to lowest as follows. 1.1) Adherence to righteousness and ethics 1.2) Teamwork 1.3) Services 1.4) The accumulation of professional expertise 1.5) Achievement

2. The comparison of the core competencies of the support staff driving Rajabhat Mahasarakham University classified by gender and age showed that;

2.1 Support staff driving Rajabhat Mahasarakham University with different gender there are no core competencies in work.

2.2 Core competencies of support staff driving Rajabhat Mahasarakham University Overall, no difference. When considering each aspect, it was found that the support staff of Rajabhat Mahasarakham University there is a significant difference in core competencies at the level of .05 in one aspect: the accumulation of professional expertise in the profession. In other there is no difference.

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
กิตติกรรมประกาศ.....	ก
บทคัดย่อ.....	ข
ABSTRACT.....	ค
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ณ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
ขอบเขตการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	5
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน.....	5
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและ การพัฒนาบุคลากร.....	27
แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	42
บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	48
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	55
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	56
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	56
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	56
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59

ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	71
สรุปผลการศึกษา.....	71
อภิปรายผล.....	72
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	74
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	79
ประวัติผู้ศึกษา.....	83



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	60
2	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.....	62
3	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	63
4	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการบริการที่ดี.....	64
5	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ.....	65
6	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านกรยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม.....	66
7	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม.....	67
8	แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ.....	68
9	แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ.....	69
10	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่.....	70

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	55



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 1 บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สมรรถนะ(Competency) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์การที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ทั้งนี้เพราะสมรรถนะเป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้ทำงาน หรือผลิตผลงานที่องค์การต้องการได้ และจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็ว และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สมรรถนะจึงเป็นเครื่องมือที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการระบบบริหารงานบุคลากรในองค์การได้เป็นอย่างดี (ณรงค์วิทย์ แสนทอง,2547:16)

อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่สำคัญประการหนึ่งขึ้นอยู่กับโอกาสให้แสดงออกถึงความสามารถ ปัญญา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันจะนำมาซึ่งเกียรติภูมิและความพึงพอใจในชีวิต จะช่วยให้มีสภาพจิตใจและอารมณ์ที่จะส่งเสริมให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ซึ่งย่อมถือได้ว่ามี คุณภาพชีวิตในการทำงาน ที่ดี และจะส่งผลต่อชีวิตโดยส่วนรวมของบุคคลผู้นั้นให้เป็นสุข ซึ่งแสดงถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาประเทศด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (จุฑามาศ แก้วพิจิตร. 2548 : 6) คุณภาพชีวิตในการทำงานขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานอยู่ที่การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานที่คำนึงถึงความปลอดภัยสัมพันธภาพที่ระหว่างผู้ร่วมงาน และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนางาน ซึ่งระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานสัมพันธ์กับระดับความต้องการของมนุษย์ (Casio, W.F.: 24) นอกจากนั้นคุณภาพชีวิตการทำงานยังเป็นปรัชญาในการปรับปรุงผลิตภาพในการทำงาน โดยการเตรียมและกำหนดให้บุคลากร มีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีอยู่ปรับปรุงตนเองรวมถึงปรับปรุงในสิ่งที่จะต้องต้องการ (Bovee et. al. 1993: 413) นั่นคือคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อสมรรถนะ (competency) ในการปฏิบัติงานของบุคลากร นอกจากนั้นคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและทั้งสองปัจจัยส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือความประสิทธิภาพขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (person-based competency) ซึ่งหมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์กรและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ไม่ว่าจะเป็น สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การมีจิตบริการ (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional

competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) การควบคุมตนเอง (self control) เป็นต้น

การปฏิรูประบบราชการ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ ทั้งในเชิงโครงสร้างการบริหารจัดการ วิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของตัวข้าราชการเอง แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นแนวคิดใหม่แนวทางหนึ่งซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้นำมาปรับใช้ในกระบวนการบริหารงานบุคคลของภาครัฐไทย ซึ่งมีเป้าหมาย เพื่อต้องการสร้างภาครัฐให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสมรรถนะการแข่งขันองค์กรภาครัฐ เพื่อมุ่งพัฒนาข้าราชการมีศักยภาพเหมาะสม สำหรับรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ (จักรินทร์ กัณวิสา, 2547:2)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นส่วนราชการในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เปิดการเรียนการสอนมาเป็นเวลานานถึง 91 ปี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีคณะที่เปิดสอนจำนวน 9 คณะ และ 1 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะนิติศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ และในแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดไว้ว่า พัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรให้มีคุณภาพ ในกลยุทธ์ที่ 1 ระบุว่า พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงสนใจการศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นอย่างไร เพื่อจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ

สมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับสูง

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

1.1 ประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 427 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,2559) ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2559

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยวิธีการหากลุ่มตัวอย่าง ตามสูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane,1973:727) จำนวน 207 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปร

2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variables) คือ คุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่

2.1.1 เพศ

2.1.2 อายุงาน

2.2 ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในด้านต่าง ๆ โดยดัดแปลงจากคู่มือสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พ.ศ.2552 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ,2552:4) ประกอบด้วย

2.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2.2 การบริการที่ดี

2.2.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2.2.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

2.2.5 การทำงานเป็นทีม

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในพื้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

นิยามคำศัพท์

1. สมรรถนะการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) ต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูง กว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

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

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

2. บุคลากรสายสนับสนุน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทั้งหมด ประกอบด้วยข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ พนักงานประจำ และ พนักงานจ้างชั่วคราว

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม หมายถึง มหาวิทยาลัยของรัฐบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่เลขที่ 80 ถนน นครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อทราบถึงระดับของสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลัก และนำข้อเสนอนั้นไปเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อใช้ในการวางแผน พัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนต่อไป

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีและผลงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร
3. แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการทำงาน

สมรรถนะเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั้งด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์กร และนักจิตวิทยาองค์กรเป็นอย่างมาก เบอร์กอยน์ (Burgoyne, 1989 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์. 2549 : 33) ผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio : Building the Competency Approaches to Management” ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นความสามารถ และความเต็มใจที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันแสดงให้เห็นว่า นอกเหนือไปจากสมรรถนะเป็นมุมมองในด้านพฤติกรรมแล้ว ยังเป็นสิ่งที่อยู่ภายในที่เป็นความเต็มใจที่มีต่อการทำงานเพื่อให้เกิดผลอีกด้วย วัตต์รัพพ์ (Woodruff. 1991 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์. 2549 : 35) เสนอไว้ว่า สมรรถนะ มีความหมายจำแนกได้สองนัยยะ นัยยะแรก สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน ความหมายของคำดังกล่าว ไม่แตกต่างมากนักจากทัศนะของโฮล์มส์ ที่ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มีได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของโฮล์มส์นี้ การวัดสมรรถนะการทำงานของบุคคลจึงต้องวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์กรคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ (it is not what person actually does, but it is about what person is capable of doing it) หรือมิใช่ด้วยการอ้างอิงจากผลงานในอดีต โดยที่สมรรถนะนั้นจะต้องทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนอื่น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการสังเกต

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ต่อการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและหน่วยงานมากที่สุด ดังที่ อากรณ ภูวิทย์พันธ์

(2547 : 36) กล่าวว่า การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรนั้นจะส่งผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการพัฒนา นอกจากนี้ เจชญา นกน้อย (2552 : 22) แสดงทัศนะว่า แนวคิดสมรรถนะนี้ยังเชื่อมโยงกับการสร้างหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์การที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้นสำหรับแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น อังรุธ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 25) กล่าวว่า เริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ทำงานวิจัยเกี่ยวกับและเขียนบทความเรื่องการทดสอบในด้านสมรรถนะหรือคุณลักษณะของคนสำคัญมากกว่า การทดสอบทางด้านสติปัญญา (Testing for Competence rather than for Intelligence) ซึ่งบทความนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 การวิจัยพบว่าคนที่คนจะทำงานแล้วมีผลงานดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับเขามีคุณลักษณะภายในนั้นเป็นอย่างไร ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมและความสำเร็จในการทำงานของคนเป็นอย่างมาก แต่จะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงได้ไม่ถนัดนักซึ่งอาจต้องใช้เวลา จึงถือเป็นจุดเริ่มต้นของการหันมาสนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะของคนทำให้มีการคิดต่อยอดมาถึงปัจจุบัน

1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือสำนักงาน ก.พ. (2548: 5-6; 2551: 48) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ (competency) ว่าหมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง (job roles) เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่นมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ทำงานได้ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าคนอื่นที่ไม่มีสมรรถนะดังกล่าวหรือกล่าวอย่างกระชับได้ว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะด้านการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็นอดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

McClelland (อ้างใน เจชญา นกน้อย, 2552 : 142) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันการศึกษาที่จบระดับการศึกษา คะแนนสอบที่ได้จากสถาบันการศึกษา และคะแนนผลสอบแข่งขันเข้าทำงานโดยอธิบายความหมายของสมรรถนะว่าเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดที่คนส่วนใหญ่มี ประกอบด้วย 4 ส่วนคือ

1. Social Role คือ บทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลมี
2. Self Image คือ ภาพที่บุคคลมองตัวเอง
3. Traits Personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล

4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

อาานนท์ ศักดิ์วีระวิชัย (2547 : 61) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่าสมรรถนะ

คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับ องค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมี คุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

อึ้งรังศิกดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 27) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึงคุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะ สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะใดที่อยู่ภายในบุคคล อันมีผลต่อการแสดงออก ในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากขึ้นและได้ตั้งมาตรฐานที่ กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attribute) ต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสบผลสำเร็จสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้ (1) ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ปกครอง (2) ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการ บริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่าน การเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และ (3) พฤตินิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความ ซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้าง ยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

1.2 ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแผนแนวทางในการพัฒนา ทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับ การบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ขององค์กรโดย นักวิชาการหลายท่านได้กล่าว ไว้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 25-36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของสมรรถนะไว้ ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลักหรือที่เรียก กันว่า core competency นั้นจะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคิดของคนใน องค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลัก เปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่างๆ บรรลุเป้าหมายได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรม โดยรวมขององค์กรไว้ อยู่ไปนานๆบุคลากร หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่ง วัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของ

องค์กร แต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบการแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

1.3 เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 การคัดเลือกบุคลากร (recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ความสามารถสูง ประสพการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้นๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

1.3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (training and development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (training road map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง และช่องว่าง (training gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (individual development plan) ต่อไป

1.3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอา สมรรถนะของตำแหน่งที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่ยังดำรงตำแหน่งที่ต่ำกว่า

1.3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (technical competencies) และความสามารถทั่วไป (general competencies) เช่นด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมาดังกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่มากมาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่งๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคนๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริตแล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น ทั้งๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

1.3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง แล้วผู้ที่ย้ายไปมีหรือไม่

มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

1.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal)

1.4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

1.4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

1.5 การบริหารผลตอบแทน (Compensation)

1.5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างบุคลากรใหม่ว่าจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

1.5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548 : 97 - 116) กล่าวว่าไว้ ผู้ศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กรและยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมิน ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

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

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่บุคลากรในองค์กร

4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานหลักแล้วจะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของบุคลากรขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่บุคลากรขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาด

สูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. สมรรถนะช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมนั้นเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ทว่ายังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะคิด บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์การต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมาจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผล การปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมาจะเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546: 13) สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อยๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุนนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร (อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ, 2543: 15) ดังนี้ (1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร (3) เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ (4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

สรุปได้ว่าสมรรถนะได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญ (Foundation) ของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งนอกจากองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างภายใน กระบวนการทำงานแล้ว องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร กล่าวอย่างรวบรัดได้ว่า การบริหารเรื่องสมรรถนะนี้ เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั่นเอง

1.6 คุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะ

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer. 1993 : 33-49) ได้อธิบายไว้ว่า คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic or Attribute) ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำ พฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่นๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร สามารถจำแนกออกได้เป็น 6 ประการดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือตัวกำหนดทิศทางหรือทางเลือกในการกระทำพฤติกรรม เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

2. อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษาการอบรมเลี้ยงดู ประสบการณ์ และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self-Image) เป็นต้น

4. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาซีพนั้นๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้าง” เช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคล ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านชีววิทยาส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย หรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้นๆ ก็คือ “บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง” ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ ยังอธิบายไว้ด้วยว่า สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่กล่าวไปนั้น มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและกระบวนการของพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่บุคลากรแสดงออกมาด้วย

แมคลาแกน (McLagan. 1997 : 40-47) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1. สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นการแสดงถึงว่าสมรรถนะต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความเข้าใจสถานะพื้น งานย่อยคือการเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะต้องมีความสามารถในการเลือกไม้กวาดว่าจะเลือกไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

2. สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3. สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่างๆ ที่จะบ่งบอกว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้ จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น คือจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิดความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

สรุปคุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization competency) ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์การที่บุคคลทุกระดับขององค์การจะต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (job-related competency) หรือ

เรียกว่าสมรรถนะฐานงาน (job-based competency or area competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติในงานที่เขามีหน้าที่รับผิดชอบตามภารกิจ หรือพันธกิจขององค์การ เป็น

2. สมรรถนะของบุคคล (person-based competency) หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยเป็นผลรวมของสมรรถนะขององค์การและสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งสามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ สมรรถนะทั่วไป (generic competency) หรือสมรรถนะหลัก (core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกกลุ่มงาน หรือทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน จะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) การมีจิตบริการ (service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นต้น และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งหรือเรียกว่าสมรรถนะในงาน (functional competency) ซึ่งหมายถึงสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานในแต่ละหน้าที่ ซึ่งส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงานในภารกิจหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างของสมรรถนะแบบนี้ได้แก่ การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การสื่อสารจูงใจ (communication and influencing) การควบคุมตนเอง (self control) เป็นต้น

1.7 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของ McClelland (อ้างใน เทียน ทองแก้ว, 2552 : 2) จำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่นำเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 22 - 24) ได้กำหนดสมรรถนะออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ

2.1 ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปทีเป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

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

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

สรุปความหมายไว้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ คือ ความรู้ (knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่นความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (skills) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน และพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปใ้จิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการ จากนิยามข้างต้น องค์ประกอบของสมรรถนะจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มแรก กลุ่มที่มองว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการทำงานเป็นสิ่งที่บอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้นๆ ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร

กลุ่มที่สอง มองว่าสมรรถนะเป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรกับความสามารถของบุคลากรให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะก็คือ ความสามารถที่จะบอกได้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำ ให้เขามีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

กลุ่มที่สาม สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในสถานการณ์หลากหลายและได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น

1.8 ประเภทของสมรรถนะ

চারঙ্গ্কর্คী কঙ্গকস্বর্স্কী (2548 : 28 - 34) ด้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 แบบ ด้แก่

1. แบบที่ 1 แบ่ง สมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ด้งนี้

1.1 Core Competency หมายถึง คุณสมบัตีหรือคุณลักษณะพื้นฐานที่เป็นหลักที่ทุกตำแหน่งงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็ฝ่ายหรือแผนกใดจะต้องมี หรือ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็ “คุณสมบัตีร่วม” ของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี ซึ่ง Core Competency ขององค์กรหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ หรืออีกนัยหนึ่ง Core Competency ก็คือ ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร หรือ Corporate Culture

1.2 Social Competency หมายถึง คุณสมบัตี หรือคุณลักษณะ ที่เน้นในเรื่องของการทำงานร่วมกันเพื่อการประสานงานกันด้ด้วยดี ซึ่งสมรรถนะด้้านนี้จะมุ่งความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้ทำงานด้ด้วยกันอย่างราบรื่น เช่น การติดต่อสื่อสารมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

1.3 Personal Competency หมายถึง คุณสมบัตี หรือคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถพิเศษที่จะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จด้ดีเป็พิเศษ เช่น คนที่เคยทำงานด้้านสื่อสารมวลชนมาก่อนจะมีสายสัมพันธ์ที่ดีมากกับสื่อมวลชนมีเพื่อนฝูงในวงการอยู่มาก แล้วเข้ามาทำงานเป็เจ้าหน้าที่ฝ่ายการตลาดของเรา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นกับบริษัทที่จำเป็นต้องชี้แจงผ่านสื่อมวลชน เขาสามารถเชิญสื่อแทบทุกสื่อมาทำข่าวด้ด้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่ได้มีหน้าที่โดยตรงก็ตาม ในบางองค์กรอาจจะมี การกำหนด Personal Competency ที่ควรจะมีในงานพื้นฐานด้ด้วย เพราะมองว่ามีส่วนช่วยเหลือให้งานสำเร็จด้ด้ยิ่งขึ้น

1.4 Leadership Competency หมายถึง คุณสมบัตี หรือคุณลักษณะ ที่พูดถึงการเป็ผู้นำ โดยทั่วไปมักเป็สมรรถนะที่กำหนดสำหรับคนที่จะต้องไปรับตำแหน่งเป็ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานว่าจะต้องมีคุณสมบัตีอย่างไบบ้างในตำแหน่งนั้น ๆ เช่น การวางแผน การนำเสนอ เป็นต้น

1.5 Functional Competency หมายถึง คุณสมบัตี หรือคุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่งที่ควรจะมีในตำแหน่งนั้น ๆ โดยกำหนดว่าผู้ที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะใดที่สำคัญ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

2. แบบที่ 2 แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ด้งนี้

2.1 Core Competency

2.2 Professional Competency ความหมายเดียวกันกับ Functional Competency ในแบบ

ที่ 1

2.3 Critical Competency ความหมายใกล้เคียงกับ Personal Competency ข้างต้น

คือเป็คุณสมบัตีเฉพาะตัวที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จด้ด้ยิ่งขึ้น หรือทำงานด้เป็พิเศษเหนือกว่าคนอื่น

3. แบบที่ 3 แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ด้แก่

3.1 Core Competency

3.2 Job Competency หรือ Functional Competency หรือ Professional Competency

3.3 Personal Competency

ซึ่งสามารถได้สรุปประเภทของสมรรถนะได้ดังนี้ Core Competency, Functional/ Professional /Technical/Job Competency, Personal/Individual Competency, Leadership /Managerial Competency

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 200) ได้แบ่งกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. Core Competency เป็นความสามารถหลักสำหรับพนักงานทุกระดับ ทุกตำแหน่งงาน
2. Managerial Competency เป็นความสามารถด้านบริหารจัดการ สำหรับระดับบริหาร

และระดับพนักงานในบางตำแหน่ง

3. Technical Competency เป็นความสามารถในด้านเทคนิคเฉพาะแต่ละตำแหน่งงาน

ส่วนสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2554 : ออนไลน์) ได้กำหนดประเภทของสมรรถนะ สรุปได้ ดังนี้

1. สมรรถนะทั่วไป (General Competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับ

ความรู้ และทางสังคมเช่น ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ และค่านึงถึงผลลัพธ์ เป็นต้น มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ และกลุ่มวิชาชีพ

2. สมรรถนะทางเทคนิค (Technical Competencies) เป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้นๆ

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

1. สมรรถนะขององค์กร (organization competencies) เป็นความสามารถที่จะต้องเป็นต้องมีและต้องทำ โดยสำนักงานศาลปกครองกำหนดความสามารถหลักไว้ว่า เป็นองค์กรมืออาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่างๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

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

3. สมรรถนะในงาน (functional competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็น และต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานบุคลากรคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น บุคลากรคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับบุคลากรคดีที่ทำงานวิจัยต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงาน

ที่แตกต่างกัน บุคลากรคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนบุคลากรคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

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

1. Personal Competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

3. Job Competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. Organization Competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆได้ เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสอนวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548 : 11-16) ได้ทำการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ (31 มกราคม 2548) และทำการการวิเคราะห์ข้อมูลจากจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือน ไทย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ต้นแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอม ค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

1.4 จริยธรรม (Integrity)

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

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

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)

2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)

- 2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- 2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 2.15 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 2.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

กระทรวงกลาโหม (2554 : 1-10) ได้ระบุสมรรถนะการทำงานโดยออกแบบการประเมินใน คำอธิบายรายการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (สมรรถนะ) ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี

- พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถามถึงวิธีการ หรือขอคำแนะนำอย่าง

กระตือรือร้น

- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อน

ประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

- ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน
- ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องเพื่อให้ได้งาน ที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพมากขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น

- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ มากกว่าเดิม

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม อย่างเห็นได้ชัด

- พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง อย่างไม่มีใครมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

- ตัดสินใจได้ โดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2. บริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ

- การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ

- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ

- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่างๆ

ที่ให้บริการอยู่

- ประสานงานภายในหน่วยงานและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการ อย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาระ

- ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไป พัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก

- ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ

- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ซึ่งเป็นประโยชน์แก่

ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน

- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

- เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความ

ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

- ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความ

ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่

ผู้รับบริการ

- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธี

หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ

- เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ

- สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้

สอดคล้อง กับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถ ของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือ

ที่เกี่ยวข้อง

- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น

- ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่ง

ต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตน

- รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

- สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง

- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

- บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 = มีความสุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัย

ข้าราชการ

- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้

- แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ
- ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ
 - ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบียดเบียน
- ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบและรับผิดชอบ
- เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง
 - ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ใน
- สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก
- กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึง
- พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์
- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม
 - ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์
- ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต
- 5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม
- หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง
- ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม
- ระดับที่ 0 = ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ 1 = ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ
 - สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย
 - รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม
 - ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม
- ระดับที่ 2 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน
 - สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
 - ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
 - กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของ
- เพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
- ระดับที่ 3 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม
 - รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
 - ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
 - ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงาน ร่วมกันให้มี
- ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ระดับที่ 4 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง
 - ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
 - รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ
- ระดับที่ 5 = แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ
- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว
 - คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
 - ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้

บรรลุมผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะการทำงานพบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะในตัวบุคคลที่เหมาะสมกับการนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ คือ กรอบแนวคิดของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548 : 11-16) และกระทรวงกลาโหม (2554 : 1-10) ผู้วิจัยสังเคราะห์สมรรถนะการทำงานซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับคุณลักษณะทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพหุคุณที่พึงปรารถนา (Attributes) ต่อการทำงานของบุคคล ให้ประสพผลสำเร็จสูง กว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทาย ชนิดที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ
5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม
6. แนวทางการวัดและการประเมินสมรรถนะ

แนวทางการวัดหรือประเมินสมรรถนะนั้น ในแวดวงวิชาการและการบริหารพบว่ามีข้อเสนอไว้อย่างหลากหลาย แตกต่างกันไปบ้างตามแนวทางหรือวิธีการนำไปประยุกต์ใช้งาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการ

ข้าราชการพลเรือน (2548 : 45-60) ได้นำเสนอแนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะโดยแบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม ได้แก่

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

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

3. วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

ประมา ศาสตราจารย์ (2550 : 1-3) ได้กล่าวว่า เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัด คือ ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุดความเชื่อมั่น หมายถึง ผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำ ๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญ และการวัดที่เริ่มต้น จากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลรวมด้วยจะช่วยให้แปลผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

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

อรพินทร์ ชูชม (2542 : 2) สำหรับการประเมินความเชื่อมั่นของเครื่องมือ นั้น ความเชื่อมั่น หมายถึง ความคงเส้นคงวาของผลที่ได้จากการวัด เมื่อมีการกระทำซ้ำ ๆ การหาความเชื่อมั่นมีหลายวิธี ได้แก่ วิธีการสอบซ้ำ วิธีการใช้เครื่องมือวัดที่คู่ขนาน วิธีหาความเชื่อมั่นแบบคงที่ภายใน วิธีการแบ่งครึ่ง การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นเทคนิคการวิเคราะห์ที่ใช้จัดตัวแปร โดยการรวมตัวแปรจำนวนมากเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้ชุดตัวแปรขนาดเล็กกลางที่เรียกว่าองค์ประกอบ การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเป็นการออกแบบเพื่อระบุองค์ประกอบ (Factor) หรือมิติ (Dimension) ที่อยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรที่สังเกตได้ คือ 1) การวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เป็นการวิเคราะห์ เพื่อลดจำนวนตัวแปร ให้น้อยลง โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือความร่วมกัน (Communality) ระหว่างตัวแปร เป็นฐานในการเปลี่ยนสภาพตัวแปรหลายตัวให้มารวมกันเป็นปัจจัยไม่กี่ปัจจัย 2) การยืนยันทดสอบความถูกต้องของมาตรวัด (Confirmatory Factor Analysis) เป็นการทดสอบองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้ว ตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี

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

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

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เนื่องจาก Competency เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในวันนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมิน Competency ของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะหาความเข้าใจกับความหมายและระดับของ Competency ที่จะประเมิน และประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับ Competency ที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับ Competency ที่ได้รับการประเมิน

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นผลงาน (Task performance) เป็นการทำงานที่ได้ผลงาน
แท้ ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่ผลงาน แต่เป็นบริบทของผลงาน (Contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดา ๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 Degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

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

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

2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าและยั่งยืนที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับการลงทุนประเภทอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับศักยภาพของบุคลากร องค์กรใดหากมีทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถสูง มีคุณธรรม มีจริยธรรม ย่อมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน นาพองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการอย่างยั่งยืน องค์กรทุกองค์กรจึงปรารถนาและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เห็นทั้งคนดีและคนเก่ง อยู่ตลอดเวลา (จารุพงศ์ พลเดช, 2551 เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>)

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประเทศของเราต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ซึ่งล้วนแต่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ที่อยู่ในสังคมไทยเป็นอย่างมาก ประกอบกับแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 1- 11 ก็ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจเป็นหลัก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมหลายประการ นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ก็เน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาแบบองค์รวม โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของคนและสิ่งแวดล้อมทางสังคม เพื่อให้เกิดการพัฒนา อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. การพัฒนาระดับชาติ มุ่งพัฒนาคนในภาพรวมเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ มีผลิตภาพสูง และมีความรับผิดชอบต่อสังคม การพัฒนาจึงคำนึงถึงการพัฒนาด้านการศึกษา ด้านสุขภาพ ด้านแรงงาน เป็นสำคัญ

2. การพัฒนาระดับองค์กร มุ่งพัฒนาคนให้เกิดความเชี่ยวชาญ สามารถทำงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมกับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และเน้นการพัฒนาทางด้านบูรณาการ ระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

3. การพัฒนาระดับบุคคล มุ่งพัฒนาคนให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงานให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ เป็นสมาชิกระดับครอบครัว องค์กร สังคมและประเทศชาติ (จารุพงศ์ พลเดช,2551 เข้าถึงได้จาก <http://www.lopburi.go.th>)

การพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะตามแผนการพัฒนากุศลกรขององค์กร จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพ ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น องค์กรส่วนใหญ่จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อส่งผลทำให้องค์กรมีสมรรถนะสูงได้เปรียบทางการแข่งขันและบรรลุเป้าหมาย

การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาจากเป้าหมายขององค์กร การพัฒนาบุคลากรตามหลักของ Competency วิเคราะห์หาช่องว่าง (Gap) ใช้ในการพัฒนาเติมเต็มในสิ่งที่ขาดหรือตามที่ต้องการ มุ่งหวังให้มีผลการปฏิบัติดีขึ้น เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดขององค์กร โดยพัฒนาในรูปแบบของ On the job training ด้วยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบมากขึ้น มอบหมายงานสำคัญเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง หรือ การหมุนเวียนงาน เพื่อให้ได้เรียนรู้งานใหม่ๆ อยู่เสมอ และในรูปแบบของ Off the job training ด้วยการสนับสนุนได้ศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ดูงาน ประชุมสัมมนา หรือส่งเสริมให้มีการเรียนด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ (e-learning) หรือส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice - COP) ซึ่งการพัฒนาคนเก่งให้มีประสิทธิภาพ ควรต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 36 – 60)สมรรถนะของข้าราชการ ในปัจจุบันระบบราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนโยบายนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพมากขึ้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาคุณลักษณะ และทักษะเฉพาะที่สำคัญของข้าราชการไทย ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ และทักษะ 11 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการใช้ความคิด
2. การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. ทักษะในการสื่อสาร
5. ความน่าเชื่อถือและน่าไว้วางใจ
6. การมุ่งเน้นให้บริการ
7. จริยธรรม
8. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
9. ความสามารถในการแก้ปัญหา
10. การทำงานเป็นทีม
11. ทักษะขั้นพื้นฐานทางด้านคอมพิวเตอร์

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางดำเนินการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก มี 5 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
 - 1.2 บริการที่ดี
 - 1.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
 - 1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม
 - 1.5 การทำงานเป็นทีม
2. สมรรถนะทางการบริหารมี 6 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 สภาวะผู้นำ
 - 2.2 วิสัยทัศน์
 - 2.3 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
 - 2.4 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน
 - 2.5 การควบคุมตนเอง
 - 2.6 การสอนงานและการมอบหมายงาน
3. ระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในทัศนะของนักวิชาการ ต่างก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลาย ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2537:1) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง ซึ่งนอกจากนี้ยังได้อ้างถึงสมัชชาข้าราชการแห่งสหรัฐอเมริกา และแคนาดา (Civil service assembly of the United State of America and Canada) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธี

อันใหม่ ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและท่าทีต่าง ๆ ให้กว้างขวางและก้าวหน้าออกไปเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบังเกิดสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2540 : 531) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติ ของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549 : 313) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น

ศุภชัย ยาวะประภาช (2548 : 174) กล่าวว่า ความหมายของการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป ที่นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นตรงกัน หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2530 : 18) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร รวมถึงการบูรณาการหรือผสมผสานเพื่อใช้การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร สำหรับการปรับปรุงบุคคล ทีมและประสิทธิผลขององค์กร

กุลธนา ธนาพงศธร (2540 : 167) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538: 2) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และ ทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2540 : 68) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอนการให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะลักษณะ หรือ วิธีการแบบใด
2. การใช้คนให้ตรงกับงาน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิดภายใต้การบริหาร การอำนวยความสะดวก
3. การทำให้บุคคลเข้าใจในองค์กร เข้าใจงานเพื่อนร่วมงานที่เกี่ยวข้อง อย่างมีความรับผิดชอบ รวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อย่างกว้างขวางทุกแง่มุม

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 80) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่าเป็นกระบวนการในการฝึกฝน (Training) กับการให้การศึกษา (Education) ซึ่งการฝึกฝนมีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความถนัด ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการทำงานการศึกษา มีความหมายไปในเชิงการเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ มโนทัศน์ รวมทั้งทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับงานที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะด้วยเทคโนโลยี เทคนิคการทำงาน สภาพแวดล้อม รวมทั้งการที่จะต้องไปรับตำแหน่งใหม่ ที่อาจจะมึธรรมชาติของการทำงานแตกต่างไปจากเดิม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 1) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเป็นบุคคลในองค์การที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย

บุญยง ชื่นสุวิมล (เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การทำให้มนุษย์เจริญขึ้นกลายเป็นทรัพยากรที่มีค่าในสังคม แต่ในการพัฒนาองค์การ ทรัพยากรมนุษย์คือการให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์จะปรับปรุงผลงานภายในองค์การ สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยผ่านการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาอาชีพ (CD) และพัฒนาองค์การ(OD)

ประณมพร สุจริตและทรงสุตา ขวัญประชา (เข้าถึงได้จาก <http://www.army2mi.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติและทักษะการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในองค์การ ให้สามารถทำงานบรรลุผลงานตรงตามมาตรฐานผลงานหรือความคาดหวังที่องค์กรมีต่อตำแหน่งงานนั้น ๆ หรือความหมายในวงกว้างหมายถึง การพัฒนาสมรรถนะ (COMPETENGY) ของบุคลากร ให้ทำงานได้ตามมาตรฐานผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ

กรรณิกา เจริญชัย (เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th>) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความรู้ และทักษะ มีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป จากทรรศนะของนักวิชาการต่าง ๆ ก็ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ในบริบทการพัฒนาคนในสังคมทั้งระบบ รวมถึงหน่วยกิจกรรมของสังคมหรือ องค์การ และบุคคลที่อยู่ในองค์การ ถึงความหมายของการพัฒนาในกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่ สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยมีการกระทำในกิจกรรมหลักใหญ่ ๆ ใน 3 ประการ คือ

1. การกระทำที่ตัวบุคคล ในความหมายของการพัฒนา คือ การที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ ในการที่จะดำเนินกิจกรรมสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีหรือดีกว่าเดิมที่มีอยู่ ด้วยวิธีการฝึกอบรม (Training) และการให้การเรียนรู้ ด้วยการศึกษ ทั้งในระบบ และนอกระบบ

2. การกระทำที่วิธีการ ในความหมายของการพัฒนา คือ การกำหนดวิธีการในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนา ทั้งระดับสังคม ระดับองค์การ และระดับบุคคล เพื่อส่งผลให้มีการขับเคลื่อนให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

3. การกระทำที่องค์การ ในความหมายของการพัฒนา คือ การกระทำที่หน่วยของสังคม หรือ หน่วยขององค์การ เพื่อให้บุคคลที่อยู่ในหน่วยของสังคมนั้นๆ หรือองค์การนั้นๆ เป็นผู้ผลักดันให้คนต้องการพัฒนา

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ฯลฯ และสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

2.3 วิธีหรือแนวทางการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.3.1 วิธีการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น อาจทำโดยเชิญบุคลากรจากภายนอกมาให้ความรู้ หรือจัดส่งบุคลากรไปร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรยังหน่วยงานอื่นๆ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

1) การฝึกอบรม(Training) กระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญ หรือเพื่อมุ่งถ่ายทอดวิธีการและเทคนิคต่างๆ ของการปฏิบัติงานเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง โดยมุ่งให้บุคลากรนั้นได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรนั้นไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งการฝึกอบรมมุ่งจัดขึ้นสำหรับบุคลากรในระดับผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานประจำตำแหน่งต่างๆ ขององค์กรและมักจะอยู่ในระดับต่ำสุดของสายการบังคับบัญชา (กุลธนะ ธนาพงศธร 2540 : 168-169)

2) การประชุมสัมมนา(Seminars) เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้อ อย่างไม่อย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ การสัมมนาจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถาม ปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมทรรศนะต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา การสัมมนาเป็นวิธีการที่นิยมแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประชุมสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูง (กุลธนะ ธนาพงศธร 2540 : 193)

3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากในสถาบันการศึกษาและ ในวงการทั่วไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการที่ประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน มาพบกับผู้ชำนาญการหรือผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อที่จะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ปัญหาที่ประสบอยู่โดยการศึกษาเป็นกลุ่มและใช้เวลาหลายวัน

4) การศึกษาดูงาน (Study Visit) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นการปฏิบัติและเรียนรู้งานที่มี การปฏิบัติคล้ายคลึงกับงานของตนเอง ได้เห็นรูปแบบหรือวิธีการหรือแนวคิดของหน่วยงานอื่นๆ ที่อาจนำสิ่งที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของตน และเป็นการผ่อนคลายการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

5) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีการนี้มักจะใช้สำหรับตำแหน่งระดับ หัวหน้างาน จุดประสงค์ของการหมุนเวียนตำแหน่ง คือ เพื่อให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ที่มีในองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และเห็นความสัมพันธ์และความสำคัญของงานและมีความรอบรู้งานในแต่ละแผนก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 100)

6) การศึกษาต่อ (Study Program) ในกรณีที่องค์กรต้องการปรับปรุง หรือขยายงาน โดยเฉพาะงานประเภทที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง หรือการบริหารงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น การพิจารณาบุคลากรที่มีพื้นฐานการศึกษาพอที่จะไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับสูง และมีชื่อเสียงในทางนั้นๆ เป็นสิ่งที่ควรจะทำและต้องกำหนดพันธะว่าจะต้องกลับมาทำงานให้แก่องค์การด้วย (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 103)

2.3.2 รูปแบบที่บุคลากรปฏิบัติเอง เป็นรูปแบบที่บุคลากรสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้ด้วยตนเอง ไม่จำเป็นต้องให้องค์กรเป็นผู้ดำเนินการจัดให้ สามารถจำแนกย่อยได้ดังนี้

1) การศึกษาจากตำรา เอกสารและข่าวสารทางวิชาการ เป็นการศึกษาศึกษาโดยการอ่าน ซึ่งผู้อ่านจะต้องรู้จักวิธีการอ่าน รู้จักจับประเด็นใจความสำคัญและรู้จักการอ่านอย่างพินิจพิเคราะห์ (พนัส หันนาคินทร์ 2542 : 85)

2) การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีวิธีการปฏิบัติที่ถูกต้อง และเป็นไปตามขั้นตอนที่ควรจะเป็น ซึ่งบุคลากรอาจร่วมมือหรือเสนอแนะให้หน่วยงานได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานไว้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ถือปฏิบัติ

3) ระบบพี่เลี้ยง หมายถึง การที่หน่วยงานกำหนดอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ให้บุคลากรอาวุโสที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความเข้าใจในภาวะเปรียบและวัฒนธรรมของหน่วยงาน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พนัส หันนาคินทร์, 2542 : 119)

4) การพบปะสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้มีความรู้และประสบการณ์ เป็นรูปแบบ การพัฒนาที่บุคลากรสามารถปฏิบัติเอง ซึ่งผู้มีความรู้และประสบการณ์อาจจะเป็นบุคลากรระดับหัวหน้าหรือ ผู้มีความรู้และประสบการณ์จากภายนอก

แนวความคิดของการพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ถือกำเนิดขึ้นมา เพื่อตอบสนองและรองรับต่อการท้าทายของความเปลี่ยนแปลงที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลาซึ่งจำเป็นจะต้องมีการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับขององค์การ นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548 : 182) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษา เรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเติมความรู้ การใช้ วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษา มักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษา ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการให้ทุน อนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญาตรี และหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์การ และตัวบุคคลเอง
2. การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งๆ ซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐาน การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย
3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงาน พิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นที่ปรึกษา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ

อรุณ รักรธรรม (2540 : 5) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1. การฝึกอบรม มีจุดเน้นที่งานของบุคคลในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากยิ่งขึ้น
2. การศึกษา มีจุดเน้นที่ตัวบุคคลเป็นการเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมในการทำงาน ตามความต้องการขององค์การในอนาคต
3. การพัฒนา มีจุดเน้นที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์การ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2542 : 155-158) ได้อธิบายถึงวิธีการฝึกอบรมว่า ความสำเร็จในการจัดการฝึกอบรม จึงนับว่ามีส่วนขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะใช้ถ่ายทอด และการสร้างบรรยากาศให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมตื่นตัว มีความพร้อม และเต็มใจที่จะได้รับการฝึกฝน ซึ่งปัจจุบันวิธีการใช้ในการฝึกอบรมนั้น มีอยู่หลายวิธี ที่นิยมใช้มีดังต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่ใช้กันมานานและแพร่หลายที่สุดวิธีหนึ่ง การฝึกอบรมแทบทุกประเภทจะมีการบรรยายแทรกอยู่ด้วยเสมอ เพราะการบรรยายจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการคล้อยตามเพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้รับฟัง การบรรยายที่มีประสิทธิภาพ ผู้บรรยายจะต้องมีความรู้และมีทักษะในการพูด การสื่อความหมาย การใช้เทคนิคหรืออุปกรณ์ประกอบ และประการสำคัญที่สุด ผู้บรรยายจะต้องมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ตรงใจผู้เข้าฟังตลอดเวลา เพื่อให้ผู้ฟังสามารถทำ ความเข้าใจได้มากที่สุด

2. การประชุม (Conference) การประชุมเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้ (knowledge Worker) และผู้บริหารตั้งแต่ระดับกลางขึ้นไป เพราะการประชุมจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นระหว่างกัน เพื่อแก้ปัญหาหรือมองหาโอกาสในแต่ละเรื่องที่ทำการประชุม (Opportunity) โดยผลของการประชุมจะก่อให้เกิดความเข้าใจในแนวทางเดียวกันและก่อให้เกิดการประสานงานในขณะปฏิบัติงานต่อไป

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การฝึกอบรมในรูปแบบนี้ จะจัดให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมแสดงบทบาทตามเรื่องราวที่สมมติขึ้น ให้เหมือนกับอยู่ในสถานการณ์จริงที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับ การอบรมมีความพร้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ตลอดจนวิธีการนี้ จะช่วยให้เกิดความสนุกสนานและสามารถดึงดูดความสนใจ รวมทั้งก่อให้เกิดความสนิทสนมและความคุ้นเคยระหว่าง ผู้เข้ารับ การอบรมได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการเรียน โดยการลงมือปฏิบัติ (Learn by Doing) ได้เช่นกัน

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรมโดยวิธีนี้ ถูกนำมาใช้เป็นครั้งแรกที่ คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัย Harvard (Harvard Business School) และได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้นำวิธีการนี้ไปประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอนหลักสูตรปริญญาโท สาขา การบริหารธุรกิจ(MBA) โดยวัตถุประสงค์สำคัญของการใช้กรณีศึกษาก็เพื่อต้องการให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมสามารถประมวลความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนภายในระยะเวลาที่จำกัด เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและที่สำคัญให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรม ทำการศึกษาและวิเคราะห์เพื่อที่จะหาวิธีในการแก้ปัญหา

5. การสาธิต (Demonstration) การสาธิตเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันมานาน เนื่องจากเป็นวิธีการ ที่ง่ายไม่ซับซ้อนและสามารถเห็นผลได้ระยะสั้น เพราะเป็นการฝึกอบรมโดยแสดงจากตัวอย่างจริงโดย ผู้ฝึกสอนจะแสดงตัวอย่างพร้อมทั้งอธิบายให้ผู้เรียนฟังถึงขั้นตอนต่างๆ พร้อมทั้งอาจมีการทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและจดจำ ตลอดจนสามารถนำไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

6. การสัมมนา (Seminar) การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และผู้บริหารของแต่ละองค์การผู้จัดการมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณาและเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเสรี โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนาอยู่ภายในขอบเขตและแนวทาง ที่วางไว้

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the job Training) การฝึกอบรมวิธีนี้มักจะใช้กับพนักงานใหม่ หรือบุคลากรในระดับปฏิบัติงานโดยมีการสอนงานและให้ทดลองปฏิบัติในสถานที่จริง ซึ่งมักจะเป็นโรงงานหรือสำนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมในลักษณะนี้อาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกัน เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค (Technical Training) การฝึกความชำนาญ (Skill Training) หรือการสอนงาน (Job Instruction Training)

นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์ (2540 : 16) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองโดยการศึกษาหาความรู้ นั้นอาจกระทำได้ ดังนี้

1. เข้าฟังการประชุม
2. อ่านหนังสือ วารสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริหาร ตลอดจนการแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์และหนังสืออื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อตนเองและต่อวิชาชีพ
3. ศึกษาดูงาน และศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ
4. ศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหาร
5. ศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน
6. การเข้ารับการฝึกอบรม
7. การเข้าร่วมการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
8. การเข้าร่วมเป็นสมาชิกองค์การวิชาชีพ
9. การศึกษาค้นคว้า และจัดทำผลงานทางวิชาการ และศึกษาต่อ

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ยังแบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ แบบเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งแบบเป็นทางการจะส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างน้อย องค์การจึงต้องมีมาตรการหรือแนวทางการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การนานที่สุด วิธีการดูแลรักษาคนให้อยู่กับองค์การทำได้โดย

-ระยะแรก (ช่วง 0 –6 เดือน) ต้องมีการปฐมนิเทศให้รู้จักองค์กร สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ คัดสรรพี่เลี้ยงที่ดีคอยดูแล หัวหน้าหรือพี่เลี้ยงต้องปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะ

-ระยะที่สอง (ช่วง 6 –1 ปี) ต้องทดสอบและทดลองสิ่งใหม่ ๆ มอบอำนาจ ดึงเข้ามาร่วมคิด และเสริมแรงทางบวก

-ระยะที่สาม (ปีที่ 1 –2) ต้องส่งเสริมให้คิดนอกกรอบ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

-ระยะที่สี่ (เกิน 2 ปี) ต้องสร้างขวัญกำลังใจ โดยการเปลี่ยนหน้าที่การทำงานให้บ้างตามความเหมาะสม ส่งไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งไปดูงาน (รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เข้าถึงได้จาก www.nidalp11.com/PA781)

2.4 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การพัฒนา และการให้การศึกษาบุคลากร

การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนา กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากร คือการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และหรือเพื่อให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา หรือเรียนด้วยตนเอง การปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงาน และการส่งเสริมสุขภาพและกีฬา เป็นต้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความหมายที่แคบกว่าการพัฒนาบุคลากร และอาจถือได้ว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร อย่างไรก็ตามการฝึกอบรมจัดได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่มีการกระทำประจำในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร

การฝึกอบรมกับการศึกษา จะมีส่วนแตกต่างกันในบางประการ ได้แก่ ด้านจุดมุ่งหมายการศึกษามุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐาน เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตและมีความก้าวหน้าในการทำงาน แต่การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กร วิธีการจัดการศึกษา ส่วนใหญ่จัดกันอย่างเป็นทางการโดยสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมมักจัดโดยองค์กรต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระยะเวลาการศึกษาไม่มีเวลาสิ้นสุด เรียนได้ตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมมักมีการกำหนดเวลาที่แน่นอนทั้งระยะสั้นระยะยาว (ชูชัย สมิติไกร, 2549 : 6)

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ซึ่งบางวิธีองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ แต่บางวิธีผู้ปฏิบัติงานก็สามารถที่จะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ทักษะและทัศนคติที่ดี ได้ด้วยตนเอง นอกจากรูปแบบหลักๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ยังมีรูปแบบอื่น ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการประชุมแต่ละระดับขององค์กร เป็นต้น

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีความสำคัญและวัตถุประสงค์หลักที่แตกต่างกัน กล่าวคือ การปฐมนิเทศพนักงาน เป็นกิจกรรมแนะนำพนักงานให้รู้จักหน่วยงาน ลักษณะงานผู้บังคับบัญชา และกลุ่มงาน เพื่อช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับงานในองค์กรและกลุ่มบุคคลที่ทำงานนั้นได้ โดยการให้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหน่วยงาน ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานทุกคน ได้มีทัศนคติ (Attitudes) มาตรฐาน (Standards) ค่านิยม (Values) และรูปแบบพฤติกรรม (Pattern of behavior) ให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและหน่วยงานสอดคล้องกัน (สมชาย หิรัญกิตติ, 2542 :

180) เป็นกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น เพื่อต้อนรับบุคลากรใหม่ในการเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการแนะนำให้รู้จัก และสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร กฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติ และบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เดิม ตลอดจนสร้างความเข้าใจต่อวิถีทางในการปฏิบัติตนของบุคลากรภายในองค์กร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 111) และการฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์หลักให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อ ความต้องการขององค์กร โดยมีเป้าหมาย ได้แก่ การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร และการฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี เทคนิควิทยาการสมัยใหม่ ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์กร (ศุภชัย ยาวะประภาส, 2548 : 183) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์หรือเพื่อทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร โดยที่การฝึกอบรมอาจจะนำมาใช้พัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร ตั้งแต่ทักษะการทำงาน การปรับปรุงทัศนคติ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาทักษะด้านการบริหารงาน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545 : 125) และเพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักในตนเองของแต่ละบุคคล เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน และเพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (ชูชัย สมितिไกร, 2549 : 5) โดยทั่วไปแล้ว การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ

1. เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักในตนเองของแต่ละบุคคล หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง ได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึง ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนเองมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัยในการทำงาน หรือการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง
3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจจะมีได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

2.5 การฝึกอบรมบุคลากรมีหลายประเภท

2.5.1 แหล่งของการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การฝึกอบรมภายในองค์กร โดยหน่วยฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้ออกแบบและพัฒนาหลักสูตร กำหนดตารางเวลา และเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นวิทยากร การฝึกอบรมประเภทนี้มีข้อดี คือ องค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมได้อย่างเต็มที่ แต่ข้อเสียคือองค์กรอาจจะต้องทุ่มเททรัพยากรมาก และการซื้อการฝึกอบรมจากภายนอก เป็นการจ้างองค์กรฝึกอบรมภายนอกให้เป็นผู้จัดการฝึกอบรมแทน หรืออาจจะส่งพนักงานเข้ารับ การฝึกอบรม ซึ่งจัดโดยองค์กรภายนอก มักเป็นที่นิยมขององค์กรที่มีขนาดเล็ก มีพนักงานไม่มาก และไม่มีหน่วยฝึกอบรมเป็นของตนเอง

2.5.2 การจัดประสบการณ์การฝึกอบรม เป็นการอบรมที่จัดขึ้นในขณะที่ผู้รับการอบรม กำลังปฏิบัติงานอยู่ด้วย หรือหยุดพักการปฏิบัติงาน ได้แก่ การอบรมในงาน(on the job training) การฝึกอบรมนอกงาน(off the job training)

2.5.3 ทักษะที่ต้องการฝึก หมายถึง สิ่งที่ต้องการฝึกอบรมต้องการเพิ่มพูน หรือสร้างขึ้นในตัวผู้รับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมทักษะด้านเทคนิค คือ การฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานด้านเทคนิค การฝึกอบรมทักษะด้านการจัดการ คือ การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะด้านการจัดการและบริหารงาน และการฝึกอบรมทักษะด้านการติดต่อสัมพันธ์

2.5.4 ระดับขั้นของพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรม หมายถึง ระดับความรับผิดชอบในงานของผู้เข้ารับการอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมระดับพนักงานปฏิบัติการ การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมระดับผู้จัดการ และการฝึกอบรมระดับผู้บริหารชั้นสูง (ชูชัย สมิทธิไกร, 2549 : 7-9) กระบวนการของการฝึกอบรม มีขั้นตอน ดังนี้

1) พิจารณาความต้องการการฝึกอบรม คือ การตรวจสอบและพิจารณาให้ทราบถึงความจำเป็นและต้องการที่จะมีการจัดการฝึกอบรม ซึ่งอาจเป็นทั้งในแง่ที่ต้องทำเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ความสามารถ ความชำนาญต่างๆ หรือเพื่อแก้ไขปัญหาบางอย่าง โดยสิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจ คือ การพิจารณา กำหนดมาตรฐานผลงานที่ต้องการ

2) กำหนดเป้าหมายของการฝึกอบรม คือ การระบุเป้าหมายที่ต้องการจากการฝึกอบรมให้ทราบว่า เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายประการต่าง ๆ ที่พึงจะต้องได้จากการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินการจัดการฝึกอบรมต่อไป ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหลักสูตรเนื้อหาวิชา ตลอดจนวิธีที่ใช้อบรม ก็จะทำโดยยึดถือตามเป้าหมายดังกล่าว

3) กำหนดเนื้อหา และเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่าเพื่อที่จะเสริมความรู้ ความสามารถให้ได้ผลตามที่ต้องการนั้น จะต้องมีกิจกรรมเรื่องอะไรบ้าง

4) กำหนดเนื้อหาและเรื่องที่จะทำการฝึกอบรม คือ การพิจารณาว่าเรื่องที่จะอบรม ถ้าจะให้มีประสิทธิภาพและได้ผลนั้นควรจะใช้วิธีการอบรมแบบใด จึงจะได้ผลดีที่สุด และเหมาะสมกับบุคคลที่จะอบรมและเรื่องที่ต้องการอบรมมากที่สุด

5) การดำเนินการอบรม คือ หลังจากที่ทำทุกอย่างได้ดำเนินการมาครบถ้วนตามขั้นตอนแล้ว ขั้นสุดท้าย คือ การเริ่มต้นดำเนินการอบรมตามแผนและตามแนวทางต่าง ๆ ที่ได้พิจารณาและกำหนดไว้

เมื่อการอบรมสิ้นสุดแล้วผลที่ได้ คือ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลผลิตของการอบรมที่ทำมา ซึ่งการประเมินผลโครงการฝึกอบรม คือ การพิจารณาเปรียบเทียบว่าพนักงานที่ผ่านการอบรมแล้วทำงานได้ผลงานนั้นในระดับที่เป็นมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งหากพบว่ายังมีปัญหากการแก้ไข ก็ต้องดำเนินการทบทวนพิจารณาว่าเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการอบรมเหมาะสมหรือไม่ วิธีการที่ใช้อบรมและสื่อหรือเครื่องมือที่ใช้เหมาะสมหรือไม่ ควรแปลงเป็นวิธีใดหรือสื่อชนิดไหน จึงจะได้ผลดีกว่า บางครั้งปัญหาอาจจะอยู่ที่ตัวพนักงานผู้เข้ารับการอบรม (ธงชัย สันติวงษ์, 2540 : 221)

2.6 การพัฒนาบุคลากรเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

2.6.1 สิ่งนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนนโยบายและแนวคิดในการบริหารงานพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรและเทคโนโลยีต่าง ๆ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเทหรือใส่เข้าไปในระบบการพัฒนาบุคลากร

2.6.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร (Process) หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม เชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การงาน

2.6.3 ผลลัพธ์ (Output) คือ บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

2.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.7.1 ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขันในระดับประเทศและระดับโลกที่สูงขึ้น ความเจริญเติบโต อย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2.7.2 ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1) ผู้เข้าร่วมกิจกรรม ควรมีทัศนคติที่ดี และเข้าใจวัตถุประสงค์ มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นจะเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

2) ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ ต้องแจ้งความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมทราบทุกครั้ง แจ้งเหตุผลในการคัดเลือกบุคคลให้เข้าร่วมกิจกรรม ให้ความสนใจและอำนวยความสะดวก

3) เป้าหมายขององค์กร เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในองค์การ เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร

4) เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้า เพื่อเรียนรู้งาน เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กร เพื่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน

2.8 ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนากำลังคนในองค์กร

2.8.1 การเปลี่ยนแปลงขององค์กร องค์กรทุกองค์กรย่อมมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น เพื่อการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการบริหารงานให้เหมาะสมกับฐานะตำแหน่งที่เพิ่มพูนขึ้น หรือมีการรับคนใหม่ก็ต้องฝึกอบรมให้ทราบถึงวิธีการทำงาน ลักษณะของงานและรู้จักองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

2.8.2 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก โดยเฉพาะด้านเครื่องจักรและคอมพิวเตอร์ องค์กรจึงจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานร่วมกับเครื่องจักรกลใหม่ ๆ เหล่านั้น เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2.8.3 สภาพแวดล้อมภายนอก คือ สภาพของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ซึ่งเข้ามามีผลกระทบต่อองค์กรมาก องค์กรจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมเหล่านี้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง หรือให้ได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด

2.8.4 พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการที่แสดงออกเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้าจากภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสม หรือจากความเคยชิน อันได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรม พฤติกรรมที่แสดงออกอาจเป็นไปในทางคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปในทางที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรมเอง หรือต่อสภาพแวดล้อมและเพื่อนร่วมงาน ได้ โดยธรรมชาติแล้วคนมีความต้องการอยู่เสมอ และจะแสวงหาวิถีทางที่จะบรรลุนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการใหม่ ๆ ขึ้นอีกอย่างไม่รู้สิ้นสุด ความต้องการของมนุษย์เป็นผลให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น สำหรับในการทำงานในองค์กรแล้ว ความต้องการของคน คือ ต้องการความมั่นคง ความพอใจในงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ การได้รับค่าจ้างโดยชอบธรรม ความเสมอภาค ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองได้ และการพัฒนาบุคคลที่เป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองความต้องการดังกล่าวของบุคคลได้ เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีขึ้น มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในงาน เป็นที่ยอมรับ นับถือของผู้ร่วมงานและบรรลุนั้นความต้องการต่าง ๆ ในที่สุด

2.9 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล

2.9.1 การพัฒนาบุคคลช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะเมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรม ก็สามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ ไปใช้ในการแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ และมีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

2.9.2 การพัฒนาบุคคลเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัด เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความเสียหายย่อมลดน้อยลง ทำให้ประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2.9.3 การพัฒนาบุคคลช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และลดเวลามากกว่าจะต้องทำงานและเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน

2.9.4 การพัฒนาบุคคลช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา เพราะเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้น

2.9.5 การพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลทางหนึ่ง เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งและโยกย้ายความก้าวหน้า (อรุณ รัชธรรม, 2540 : 3)

3. แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

3.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ได้มีนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศกล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้
 ภาณี กิริติบุตร (2529 : 94) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ความผูกพันเป็นทางการ (Formal attachment) ต่อองค์กรซึ่งแสดงออกโดยการ ไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด และความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) ซึ่งหมายถึง บุคลากรมีความผูกพัน หรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Mowday er. Al. (1982 : 27) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นหนา และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น

Mowday, Porter and Steers (1982 ; อ้างใน Luthans (1992 : 124) ได้นิยามความหมาย “ความผูกพันต่อองค์กร” ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร (A strong desire to remain a member of a particular organization) หมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่มีความสมัครใจอยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร (A willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization) หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ
3. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (A definite belief in, and acceptance of, the value and goals of organization) หมายถึง การยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร

Miner (1992 : 124) ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ Mowday และคณะ โดยแบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavior commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กร ในรูปของพฤติกรรมแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์กร และเป็นการยาก หรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกที่เป็นผลเนื่องจากการเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำงานให้กับองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรได้

Steers (1977 : 45-46) ซึ่งนิยามว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การด้วยความเต็มใจ และสามารถวัดได้จาก

1. บุคลากรมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง การที่บุคลากรยอมรับแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และมีค่านิยมของตนที่สอดคล้องกับค่านิยมขององค์การ

2. บุคลากรความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ หมายถึง การใช้ความสามารถ ความพยายามของตนอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานขององค์การประสบความสำเร็จ

3. บุคลากรความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์การหมายถึง ความต้องการของบุคลากรที่มีความสมัครใจที่จะอยู่ปฏิบัติงานในองค์การถึงแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์การอื่น ถึงแม้ว่าองค์การจะเกิดสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ บุคลากรจะไม่คิดหรือมีความต้องการที่จะลาออกจากองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์การและมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการทำงานประกอบด้วย (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ในการยอมรับเป้าหมาย และยอมรับค่านิยมขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การที่กำหนดไว้ (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จเป็นผลดีต่อองค์การในภาพรวม และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์การ หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์การอย่างแน่วแน่ไม่คิด หรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์การ

3.2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

Steers and Porter (1991 : 441-451) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การสามารถจัดเป็นกลุ่มใหญ่ๆ ได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล พบว่า อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร และการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบต่อความผูกพันต่อองค์กร

2. ลักษณะของงาน หรือบทบาทที่เกี่ยวข้องในงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีการศึกษาพบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะเพิ่มความผูกพัน บทบาทที่ชัดเจนและความสอดคล้องของบทบาทมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

3. การออกแบบองค์กร โครงสร้างที่หลากหลาย มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรพบว่า ระดับของความเป็นทางการ ความมั่นใจในหน้าที่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการ

4. ลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้น ในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น บุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร บุคลากรรู้สึกว่างค์กรไว้วางใจที่จะดูแลความสนใจของบุคลากร ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และการที่ความคาดหวังของบุคลากรพอดีกับงาน ปัจจัยเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Cherrington (1994 : 276) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัย ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ที่มีอายุมาก และอายุอยู่ในองค์กรนาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมากจะมีความผูกพันมาก เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย ตลอดจนผู้ที่มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง

2. ลักษณะของงาน ได้แก่ การทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและสับสนในงาน จะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเห็นว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้

ประจวบ คงอินทร์ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรณีศึกษา : กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร และปัจจัยด้านลักษณะบุคคลจากกลุ่มตัวอย่างประชากรเป็นบุคลากรของบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน) จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมทางคณิตศาสตร์ในการวิเคราะห์ทางสถิติจากผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะจากผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่าบุคลากรเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กันกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในระดับมาก อันได้แก่

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture/Purpose)
3. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)

- 4.ความสัมพันธ์ (Relationship)
- 5.ลักษณะงาน (Work activity)
- 6.คุณภาพชีวิต (Quality of life)
7. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)

สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะของงาน การออกแบบองค์กร และลักษณะและคุณภาพของประสบการณ์ในงานที่เกิดขึ้นซึ่งปัจจัยดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปเป็นฐานคิดในการกำหนดข้อคำถามในเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร และเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกจากงาน และผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังมีความสำคัญในเรื่องอื่นๆ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Ivancevich, Konopaske and Matteson (2005 : 224) ระบุว่า “หลักฐานงานวิจัยชี้บอกว่าการขาดซึ่งความผูกพันสามารถลดประสิทธิภาพขององค์กรได้” และระบุว่า “ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีผลทำให้คั่นหางานอื่นน้อยลง” นั้นหมายถึงบุคลากรในองค์กรจะมีอัตราการเข้า-ออกงานลดลง หรือมีอายุงานมากนั่นเอง

Steers (1977 : 122–123) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร คือ

1. บุคลากรผู้ที่มีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะแสดงส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระดับสูง
2. บุคลากรผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่กับองค์กร เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลเชื่อถือ
3. บุคลากรผู้ที่มีความผูกพันเป็นเสมือนหนึ่งเดียวกับองค์กรในระดับสูง จะเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. บุคลากรผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะเต็มใจใช้ความพยายามเพื่อองค์กร และขยายผลการทำงานไปสู่การมีผลงานในระดับสูง

Baron (1986 : 165) ได้สรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากร คือ

1. เมื่อใดที่ความรู้สึผูกพันของบุคลากรแต่ละคนมีระดับสูง อัตราการขาดงานและอัตราการออกจากงานต่ำ
2. ความผูกพันที่สูงจะมีผลทำให้บุคคลอยากคั่นหางานอื่นน้อยลง

3. ความผูกพันในองค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพยายาม และคุณภาพในการทำงาน บุคลากรที่มีความผูกพันต่อบริษัทของเขาจะมีความพยายามอย่างมากและเต็มใจลงทุนเพื่อบริษัท นั่นคือ ผลการปฏิบัติงานของพวกเขาจะดีขึ้น

ภรณ์ กิรีติบุตร (2529 : 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

1. บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรการมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. บุคลากรซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร และเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

กล่าวโดยสรุป Employee Engagement เป็นคุณลักษณะภายในของบุคลากร โดยมีความเชื่อว่าการทำงานที่บุคลากรจะทำงานได้ดี อยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และสร้างสรรค์ผลผลิตที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถก็ต่อเมื่อบุคลากรมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรต่องาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อตนเอง โดยความรู้สึกนั้นจะยั่งยืนหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่าองค์กรตระหนักและให้ความสำคัญต่อคุณค่าของบุคลากรเพียงใด ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงบทบาท ความรู้ความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ เพื่อที่ว่าในท้ายที่สุดทั้งบุคลากรและองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ชนะ-ชนะ (win-win situation) หรือเป้าหมายแห่งความสำเร็จด้วยกันทั้งคู่จากผลสรุปดังกล่าว ผู้เขียนจึงขอแปลคำว่า Employee Engagement ว่า ความผูกพันของบุคลากร และใช้คำแปลดังกล่าวในบทความนี้

3.4 แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Miner (1992 : 124) ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ Mowday และคณะ โดยแบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavior commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรในรูปของพฤติกรรมกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์กรจะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง คงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์กร และเป็นการยาก หรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา
2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกที่เป็นผลเนื่องจากการเปรียบเทียบผลได้ผลเสีย

ที่จะเกิดขึ้นมากกว่าค่านึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อที่จะทำงานให้กับองค์กรและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกขององค์กรได้

เอเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer. 1990 : 1-18) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร

ประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรรู้สึกว่าคุณภาพตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์กรทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันเกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร

มาเดย์, สเตียร์และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers & Porter. 1982 : 224-247) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร
3. ความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร

สเตียร์ (Steers. 1977 : 47) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of Commitment)
2. ความผูกพันต่อองค์กร (Commitment)
3. ผลของความผูกพันต่อองค์กร (Outcomes of Commitment)

องค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรนั้น Steers ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น

3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่คุณเคยได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์กร ได้แก่ ทักษะหน้าที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรในนิยามความหมายของ Mowday, Porter and Steers ชัดเจนและเข้าใจได้ง่าย อีกทั้งผู้วิจัยได้นำแบบสำรวจมาตรฐานที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment questionnaire หรือ OCQ) ของ มาวเดย์, สเตียร์และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers & Porter. 1982 : 224-247) มาใช้วัดองค์ประกอบของความผูกพันทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรที่กำหนดไว้

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การยอมเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังความคิดและสิ่งต่างๆ ให้แก่การทำงานอย่างเต็มที่ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัตินั้นประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ภายในระยะเวลาที่กำหนดซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จเป็นผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพในองค์กร หมายถึง ความต้องการที่จะปฏิบัติงานในฐานะเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กรอย่างแน่วแน่ไม่คิด หรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร

4. บริบททั่วไปของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.1 ประวัติการก่อตั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เลขที่ 80 ถนน นครสวรรค์ ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม รหัสไปรษณีย์ 44000 โทรศัพท์ โทร. 0-4372-2118-9 โทรสาร 0-4372-2117 โฮมเพจ <http://www.rmu.ac.th> มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีพื้นที่ 454 ไร่ มีอาคาร 57 หลัง และมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามศูนย์หนองโน ตั้งอยู่ที่บ้านหนองโน หมู่ 1 , หมู่ 5 และบ้านกุดแคน หมู่ 6 ตำบลหนองโน (โคกก้อ) อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม มีพื้นที่ 1,050 ไร่ 3 งาน 32 ตารางวา เป็นที่ตั้งของคณะเทคโนโลยีการเกษตร และโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ

พ.ศ. 2468 ตั้งเป็น “ โรงเรียนประถมนสิกรรม ” ขึ้นที่บริเวณวิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม ในปัจจุบัน

พ.ศ. 2470 ได้ย้ายไปตั้งที่โคกอีต้อย อยู่ห่างจากตั้งเมืองมหาสารคามไปทางทิศตะวันตก ประมาณ 4 กิโลเมตร ซึ่งเป็นที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในปัจจุบัน

พ.ศ. 2473 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนประถมนิสิกษามัญและฝึกหัดครูกรรมชั้นต่ำ

พ.ศ. 2474 ได้ยุบเลิกแผนแผนกฝึกหัดครูกรรมชั้นต่ำเหลืออยู่เฉพาะโรงเรียนประถมนิสิกษามัญ

พ.ศ. 2481 ยกฐานะเป็นโรงเรียนประกาศนียบัตรจังหวัด

พ.ศ. 2498 เปลี่ยนฐานะเป็นโรงเรียนฝึกหัดครู
 พ.ศ. 2505 (1 พฤษภาคม) ได้ยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูมหาสารคาม
 พ.ศ. 2519 จัดระบบงานใหม่ตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยครู และ พ.ศ. 2518 มีผลให้
 วิทยาลัยครูมหาสารคามเป็นสถาบันอุดมศึกษา

พ.ศ. 2535 (14 กุมภาพันธ์) วิทยาลัยครูทุกแห่งได้รับพระราชทานนามว่า “ สถาบันราช
 ภัฏ ” แปลว่า “ คนของพระราช ” ใช้ ชื่อภาษาอังกฤษว่า “ Rajabhat Institute ” และต่อท้ายด้วยชื่อเดิม
 หรือชื่อจังหวัด

พ.ศ. 2538 (25 มกราคม) ยกฐานะเป็นสถาบันราชภัฏมหาสารคาม และดำเนินงานตาม
 พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ. 2538 และวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ
 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าพระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ ให้เป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบัน
 ราชภัฏ

พ.ศ. 2547 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติ
 มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ซึ่งส่งผลให้สถาบันราชภัฏมหาสารคามเปลี่ยน สถานะเป็น มหาวิทยาลัยราช
 ภัฏมหาสารคาม ตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2547 จนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย

ปณิธาน วิชาการเป็นเลิศ ประเสริฐคุณธรรม นำชุมชนพัฒนา

ปรัชญา พัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้มีความเข้มแข็งอย่าง

ยั่งยืน

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานผลิตบัณฑิต
 ให้มีความรู้ คู่คุณธรรม นำชุมชนพัฒนาให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรมและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ดำเนินการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ ที่เหมาะสมต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม
3. ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม
4. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของ
 ท้องถิ่น ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของชาติ
5. ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับ
 การเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสม
 กับการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตของคนในท้องถิ่น
7. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กร
 ปกครองท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

8. จัดระบบบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพมาตรฐาน

ค่านิยม

สร้างสังคมการเรียนรู้ เชิดชูคุณธรรม นำอย่างมีวิสัยทัศน์ เน้นผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

4.2 โครงสร้างมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จัดการบริหารงานตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2548 มีสภาประจำมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยฯ ปฏิบัติตามนโยบาย และแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ฯ วางระเบียบและ ออกข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ฯ อนุมัติหลักสูตรการศึกษา และการเปิดสอน อนุมัติการให้ปริญญา อนุปริญญา ประกาศนียบัตร โดยมีคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย ฯ ทำหน้าที่ดำเนินการควบคุม และปฏิบัติตามที่ คณะกรรมการสภา ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม กำหนด การดำเนินงานงาน ได้แบ่งงานออกเป็น 5 กอง 9 คณะ 7 สำนัก โดยแบ่งออกเป็น 3 หน่วย ดังนี้

4.2.1 หน่วยงานบริหารสำนักงานอธิการบดี

- 1) กองกลาง
- 2) กองคลัง
- 3) กองนโยบายและแผน
- 4) กองบริหารงานบุคคล
- 5) กองพัฒนานักศึกษา

4.2.2 หน่วยงานด้านวิชาการ

- 1) คณะครุศาสตร์
- 2) คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
- 4) คณะวิทยาการจัดการ
- 5) คณะเทคโนโลยีการเกษตร
- 6) คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 7) คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
- 8) คณะนิติศาสตร์
- 9) บัณฑิตวิทยาลัย

4.2.3 หน่วยงานสนับสนุนและบริการ

- 1) สถาบันวิจัยและพัฒนา
- 2) สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
- 3) สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) สำนักมาตรฐานและประกันคุณภาพ

- 5) สำนักวิเทศสัมพันธ์และการจัดการศึกษานานาชาติ
- 6) สำนักบริการวิชาการ

4.3 ตราประจำมหาวิทยาลัย

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้า พระราชทานพระราชลัญจกรประจำพระองค์ รัชกาลที่ 9 ให้เป็นตราสัญลักษณ์ ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีลักษณะเป็นรูปไข่ วงในคือ พระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบตัวจักร กลางวงจักรมีอักษรเป็น อ หือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เนื้อจักรเป็นรูปเศวตฉัตรเจ็ดชั้น ฉัตรตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า มีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดินวงนอก เป็นชื่อมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ(มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี.)

4.4 สีประจำมหาวิทยาลัย

สีประจำสถาบัน สีเขียว-แดง

4.5 หลักสูตรที่เปิดสอน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามเปิดสอนในระดับอนุบาล อนุปริญญา ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต ปริญญาโท และปริญญาเอก มีทั้งหลักสูตรทั่วไปและหลักสูตรภาคสมทบ ประกอบด้วยคณะทั้งหมด 10 คณะ และ 1 โรงเรียน ได้แก่

- 5.1 คณะครุศาสตร์ สีประจำคณะคือสีฟ้า
- 5.2 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สีประจำคณะคือสีเหลือง
- 5.3 คณะวิทยาการจัดการ สีประจำคณะคือสีแสด
- 5.4 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สีประจำคณะคือสีม่วง
- 5.5 คณะเทคโนโลยีการเกษตร สีประจำคณะคือสีเขียว
- 5.6 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ สีประจำคณะคือสีน้ำเงิน
- 5.7 คณะนิติศาสตร์สีประจำคณะคือสีชมพู
- 5.8 คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สีประจำคณะคือ สีแดง
- 5.9 คณะวิศวกรรมศาสตร์ สีประจำคณะคือ สีแดงเลือดหมู
- 5.10 บัณฑิตวิทยาลัย
- 5.11 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สีประจำโรงเรียน คือ สีเขียว-แดง

แดง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรสุดา บัวผัน, ประจักษ์ บัวผันและพรทิพย์ คำพอ (2554 : 679-692) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 ซึ่งการวิจัยเชิงพรรณนาแบบภาคตัดขวางในครั้งนี้เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12 จำนวน 160 คน (n= 160) ผ่านการสุ่มแบบเป็นระบบ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive statistics) แจกแจงข้อมูล และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติด้วย Pearson product moment correlation coefficient และ stepwise multiple regression analysis ผลการวิจัยพบว่า เพศ (หญิง) และระดับการศึกษา (ปริญญาตรี) ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ อายุและสถานภาพสมรส(คู่) มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำทางลบกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = -0.234$, $p\text{-value}=0.003$ และ $r = -0.198$, $p\text{-value}=0.01$ ตามลำดับ) รายได้และระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ระดับต่ำทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.197$, $p\text{-value}=0.013$ และ $r=0.292$, $p\text{-value}=0.01$ ตามลำดับ) ด้านปัจจัยจิตใจและด้านปัจจัยค้ำจุนในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.536$, $p\text{-value}<0.001$ และ $r=0.458$, $p\text{ value}<0.001$ ตามลำดับ) ส่วนการสนับสนุนจากองค์การในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ระดับสูงทางบวกกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r=0.83$, $p\text{ value}<0.001$) และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ ได้แก่ปัจจัยจิตใจด้านลักษณะงาน ($p\text{-value}=0.001$) ปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จในการทำงาน ($p\text{-value}<0.001$) ปัจจัยค้ำจุนด้านสถานภาพวิชาชีพ ($p\text{-value}=0.001$) ปัจจัยจิตใจด้านความรับผิดชอบ ($p\text{-value}=0.001$) ปัจจัยค้ำจุนการปกครองบังคับบัญชา ($p\text{-value}<0.001$) ปัจจัยจิตใจความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($p\text{-value} < 0.001$) ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($p\text{-value}< 0.001$) ซึ่งตัวแปรอิสระทั้งเจ็ดตัวสามารถรวมพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนในเขตสาธารณสุขที่ 12 ได้ร้อยละ 56.0 ปัญหาอุปสรรคส่วนใหญ่ต่อการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ คือด้านการสนับสนุนองค์การ ร้อยละ 43.1 รองลงมาคือด้านแรงจูงใจ ร้อยละ 31.0 และสุดท้ายคือด้านสมรรถนะหลัก ร้อยละ 25.8

ประมา ศาสตรระจฤติ (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเพื่อสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะ ของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน ตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

(Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) 7) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าว ผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง (IOC) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7-8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงาน และข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหาร จำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะการทำงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหา การประเมินผล และประสิทธิภาพการใช้คู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในงานวิจัยเกี่ยวกับ พบว่า สมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะการทำงาน คือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สามคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์ (2550 : 83 – 87) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเน้นการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน วิเคราะห์ความแตกต่างของสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน ประสิทธิภาพขององค์กร ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analysis) ผ่านข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารตำรา บทความวิชาการและกึ่งวิชาการต่างๆ รวมทั้งข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้การวิเคราะห์สมมติฐานจากค่าที (t-test) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุขั้นตอน (multiple regression) โดยผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแบบสมรรถนะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะประจำกลุ่มงานจำแนกได้ 20 สมรรถนะ โดยมีสมรรถนะในงานร่วมของทุกกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ 2) ความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวังกับที่เป็นจริงก่อนการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรมีสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ และสมรรถนะในงานทุกสมรรถนะในกลุ่มงานส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยตามที่เป็นจริงต่ำกว่าระดับที่คาดหวัง ส่วนภายหลังการพัฒนาสมรรถนะหลัก เมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของทุกกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือสูงกว่าระดับความคาดหวัง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 3) ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่เป็นจริงภายหลังการพัฒนาเมื่อเปรียบเทียบกับก่อนการพัฒนามี

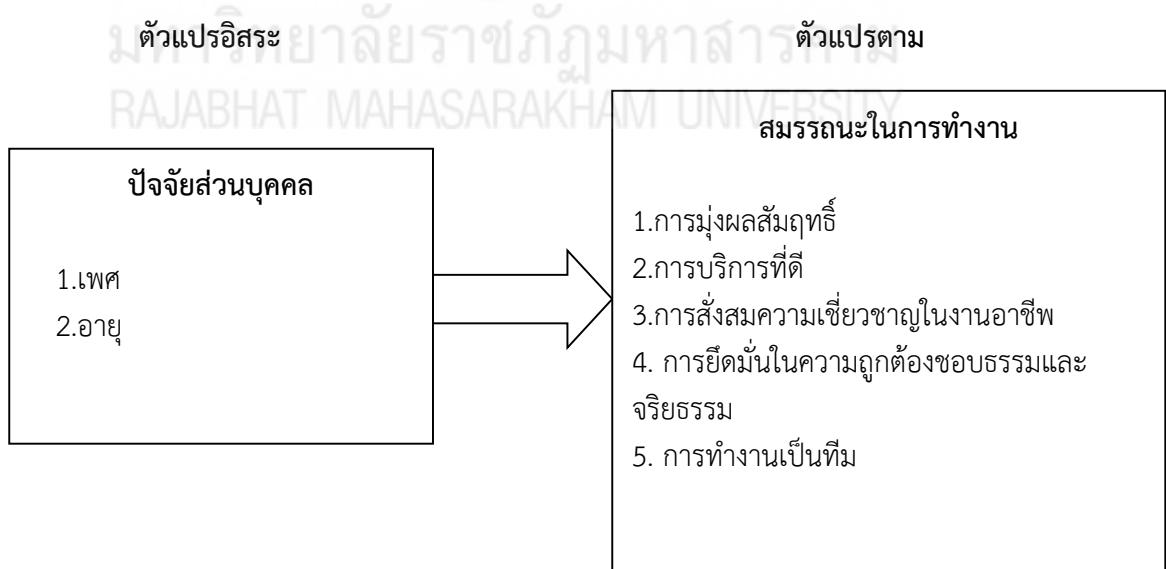
ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน รายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยรวมทุกด้านและรายด้านสูงขึ้น 4) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานภายหลังการพัฒนาทุกด้านและรายด้าน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ และ 5) ไม่มีตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปสร้างสมการพยากรณ์สมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานของข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ คุณค่า (value) ของข้อค้นพบจากงานวิจัยในข้อนี้ บุคลากรที่เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างน้อยที่สุดก็กลุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ มีสมรรถนะในระดับต่ำกว่าที่คาดหวังตามกรอบตัวแบบสมรรถนะที่กำหนดไว้จากงานวิจัย ซึ่งชวนให้ค้นหาคำตอบต่อไปว่า ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะที่เพียงพอต่อการสร้างประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาเหล่านั้น และคำถามเช่นนี้เอง นำมาสู่ความสนใจของการวิจัยครั้งนี้ว่า รายการสมรรถนะ รวมทั้งสมรรถนะในระดับใดที่จำเป็นหรือเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพิสูจน์ว่าสมรรถนะที่กำหนดไว้เช่นนั้น มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การหรือไม่

เมธัส วันแอมละ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะและปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ในระดับมัธยมศึกษาเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม ผู้นำด้านองค์การทางการศึกษา ผู้นำทางด้านศาสนาอิสลามรวม 10 ท่าน ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์ และครูสอนศาสนาอิสลามในระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลรวม 178 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จำนวน 4 ข้อ และแบบสอบถาม จำนวน 141 ข้อ ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามทั้งฉบับอยู่ระหว่าง 0.6-1.0 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามทั้ง 43 ข้อ มีค่าเท่ากับ .9576 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามทั้ง 98 ข้อมีค่าเท่ากับ .9778 และนำแบบสอบถามไปหาค่าความเที่ยงตรงภายในด้วยวิธีการทดสอบค่า (t-test) พบว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าที่อยู่ระหว่าง 3.539-13.572และได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่มผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ มโนทัศน์แห่งตน บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และเจตคติโดยรวม อยู่ในระดับสูง โดยสมรรถนะด้านมโนทัศน์แห่งตนเป็นสมรรถนะที่อยู่ในระดับสูงสุด รองมาคือสมรรถนะด้านเจตคติ บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ความรู้และทักษะตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบความสัมพันธ์ภายในของตัวแปรด้านต่างๆ พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม และการฝึกอบรมด้านการจัดการเรียนการสอน ส่วนวุฒิการศึกษาสามัญมีความสัมพันธ์กับระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสามัญ การฝึกอบรมด้านการปฏิบัติหน้าที่ครู และการฝึกอบรม ด้านการจัดการ

เรียนการสอน แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามวุฒิการศึกษา ด้านศาสนาอิสลามมีความสัมพันธ์ทางลบกับระยะเวลาการสอนโรงเรียนสามัญ อายุมีความสัมพันธ์กับความ รับผิดชอบ แต่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความมั่นคงในการทำงาน ระยะเวลาในการสอนโรงเรียนสอนศาสนา อิสลามมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้บริหารและความมั่นคงในการทำงาน และยังพบว่า การฝึกอบรม ด้านการปฏิบัติหน้าที่ครูมีความสัมพันธ์ทางลบกับพฤติกรรมผู้บริหาร ส่วนผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ สมรรถนะครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลาม พบว่า ปัจจัยด้านความรับผิดชอบต่อ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และการฝึกอบรมด้านการจัดการเรียนการสอน เป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะ โดยรวม ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ $Y' = 0.91 + 0.319$ (ความรับผิดชอบต่อ ความสำเร็จในการทำงาน) $+ 0.284$ (ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน) $+ 0.129$ (ความสัมพันธในหน่วยงาน) $+ 0.063$ (การฝึกอบรมด้าน การจัดการเรียนการสอน) และสามารถเขียนในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ $Z' = 0.415$ (ความรับผิดชอบต่อ ความสำเร็จในการทำงาน) $+ 0.375$ (ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน) $+ 0.181$ (ความสัมพันธในหน่วยงาน) $+ 0.098$ (การฝึกอบรมด้านการ จัดการเรียนการสอน)

6. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประยุกต์กรอบ แนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พ.ศ.2552 (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 4) กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย
5. สถานที่ใช้ในการดำเนินงานวิจัยและรวบรวมข้อมูล

1. ขอบเขตประชากร

1.1 ประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 427 คน (กองบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2559) ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2559

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยวิธีการหากลุ่มตัวอย่าง ตามสูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973:727) จำนวน 207 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีลักษณะดังนี้

2.1 ประเภทของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นแบบสอบถามรายการ (check list) โดยให้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบจากตัวเลือกที่กำหนดให้ หรือ เติมคำลงในช่องว่างที่กำหนด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) โดยให้ผู้ตอบเลือกตอบด้วยให้น้ำหนักความคิดเห็น 5 ระดับ ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การบริการที่ดี
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม
5. การทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่วไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน เป็นชนิดปลายเปิด (Opened Questionnaire) เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามอย่างอิสระ

2.2 ขั้นการสร้างเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาเอกสารและงานศึกษาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ สมรรถนะการทำงาน และวิธีสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

2.2.2 ร่างแบบสอบถามโดยอาศัยข้อมูลจาก 2.2.1 ให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยประยุกต์กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) พ.ศ. 2552 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 : 4)

2.3 การหาคุณภาพเครื่องมือ

นำแบบสอบถามไปทดสอบกับ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Item Total Correlation) ได้ค่าระหว่าง 0.20 ถึง 0.72 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับโดยใช้การวิเคราะห์ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 100) ได้ค่าเท่ากับ .8013 จากนั้นจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้ว จึงดำเนินการสุ่มแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรที่ได้รับการแบ่งตามหน่วยงานที่สังกัด

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามได้นำมาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตามขั้นตอนดังนี้

4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องครบถ้วนของแบบสอบถามทุกฉบับ

4.2 บันทึกข้อมูลจากแบบสอบถามลงโปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนในการวัดระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามส่วนที่ 2 ซึ่งเป็นคำถามที่ใช้มาตราวัดแบบสเกลทัศนคติ (Likert Scale) โดยให้คะแนนตามระดับความคิดเห็น 5 ระดับเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

คะแนนที่ได้จะนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและแปลความหมายจากระดับความคิดเห็นเฉลี่ยของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบมาตราอันดับภาคขั้น (Interval scale) โดยนำคะแนนมาแบ่งเป็นช่วงเท่าๆ กันตั้งแต่ 1-5 คะแนน จำนวน 5 ชั้น การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 99-100)

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานสูงมาก
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานสูง
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานพอใช้
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานต่ำ
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานต่ำที่สุด

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัว ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ ซึ่งประกอบด้วย หาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 99-100)

5.2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยนำข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยาย และการสรุปผลการดำเนินการวิจัย โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 99-100)

ค่าเฉลี่ย	4.51 - 5.00	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานสูงมาก
ค่าเฉลี่ย	3.51 - 4.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานสูง
ค่าเฉลี่ย	2.51 - 3.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานพอใช้
ค่าเฉลี่ย	1.51 - 2.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานต่ำ
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง	ระดับสมรรถนะการทำงานต่ำที่สุด

5.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ ใช้ f-test (Independent) และอายุ สถิติที่ใช้ ได้แก่ สถิติทดสอบแบบเอฟ (f-test) หลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One way ANOVA) หากพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้วิจัยจะทำการทดสอบเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ (Posthoc test) ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ้ Sheffe'

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 207 คน จากนั้นนำมาจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป รายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ นำเสนอด้วยตารางประกอบการบรรยายตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองเฉลี่ย
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสอง
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ F
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาความมีนัยสำคัญจากการแจกแจงแบบ t
Sig.	แทน	ค่าที่บ่งบอกว่าผลการทดสอบมีนัยสำคัญ
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ผลการวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้จากเงินเดือน และระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม รายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพสมรส การศึกษา รายได้จากเงินเดือน และระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าความถี่และร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	หญิง	116	56.04
	ชาย	91	43.96
	รวม	207	100.00
อายุ	อายุ 20-30 ปี	43	20.77
	อายุ 31-40 ปี	78	37.68
	อายุ 41-50 ปี	60	28.98
	อายุ 51-60 ปี	26	12.56
	รวม	207	100.00
สถานภาพการสมรส	สมรส	124	59.00
	โสด	83	41.00
	รวม	207	100.00
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
	ปริญญาตรี	167	80.67
	ปริญญาโท	40	19.32
	ปริญญาเอก	1	0.01
	รวม	207	100

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
รายได้จากเงินเดือน		
10,000 – 20,000 บาท	158	76.33
20,001 – 30,000 บาท	49	23.67
30,001 บาทขึ้นไป	-	-
รวม	207	100.00
ระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัย		
1 – 5 ปี	97	46.85
6 – 10 ปี	110	53.14
10 ปีขึ้นไป	3	0.01
รวม	207	100.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (56.04 %) ชาย (43.96 %) มีอายุระหว่าง อายุ 31-40 ปี(37.68 %) อายุ 41-50 ปี (28.98 %) อายุ 20-30 ปี (20.77 %) อายุ 51-60 ปี (12.56 %) มีสถานภาพสมรส (59.00%) โสด (41.00 %) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (80.67%) ปริญญาโท (19.32%) และปริญญาเอก (0.01%) มีรายได้จากเงินเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท (76.33%) 20,001 – 30,000 บาท (23.67%) มีระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัยระหว่าง 6 – 10 ปี (53.14%) และ 1 – 5 ปี (46.85%) ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มหาสารคาม

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สมรรถนะหลัก	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.17	0.17	พอใช้
2. การบริการที่ดี	3.80	0.13	สูง
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.47	0.25	พอใช้
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจรรยาบรรณ	4.57	0.01	สูงมาก
5. การทำงานเป็นทีม	3.87	0.13	สูง
รวม	3.776	0.08	สูง

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x}=3.76$, S.D = 0.08) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน ระดับสูง 2 ด้าน ระดับพอใช้ 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ ($\bar{x}=4.57$, S.D = 0.01) การทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=3.87$, S.D = 0.13) การบริการที่ดี ($\bar{x}=3.80$, S.D = 0.13) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x}=3.47$, S.D = 0.25) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x}=3.17$, S.D = 0.17) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี	3.00	0.79	พอใช้
2. มีความสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้	3.20	0.52	พอใช้
3. มีความสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	3.25	0.71	พอใช้
4. สามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น อย่างเห็นได้ชัดเจน	2.90	0.96	พอใช้
5. การกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.50	0.88	พอใช้
รวม	3.17	0.17	พอใช้

จากตารางที่ 3 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{x} = 3.17$, $S.D = 0.17$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับพอใช้ทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.50$, $S.D = 0.88$) มีความสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 3.25$, $S.D = 0.71$) มีความสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{x} = 3.20$, $S.D = 0.52$) มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ($\bar{x} = 3.00$, $S.D = 0.79$) สามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น อย่างเห็นได้ชัดเจน ($\bar{x} = 2.90$, $S.D = 0.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. มีความสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	3.75	0.44	สูง
2. มีการช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ	3.85	0.58	สูง
3. มีการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	3.65	0.67	สูง
4. มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	3.85	0.36	สูง
5. มีการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ	3.90	0.64	สูง
รวม	3.80	0.13	สูง

จากตารางที่ 4 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.80$, $S.D = 0.13$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.90$, $S.D = 0.13$) มีการช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ ($\bar{x} = 3.85$, $S.D = 0.58$) มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ($\bar{x} = 3.85$, $S.D = 0.36$) มีความสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ($\bar{x} = 3.75$, $S.D = 0.44$) และมีการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ($\bar{x} = 3.65$, $S.D = 0.67$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	3.85	0.58	สูง
2. มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน	3.55	0.51	สูง
3. มีความสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	3.10	0.55	พอใช้
4. มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	3.70	1.08	สูง
5. มีการสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ	3.15	0.93	พอใช้
รวม	3.47	0.25	พอใช้

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ ($\bar{x} = 3.47$, S.D = 0.25) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 3 ด้าน และระดับพอใช้ 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ($\bar{x} = 3.85$, S.D = 0.58) มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.70$, S.D = 1.08) มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ($\bar{x} = 3.55$, S.D = 0.51) มีการสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ($\bar{x} = 3.15$, S.D = 0.93) มีความสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ($\bar{x} = 3.10$, S.D = 0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลัก กฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ	4.60	0.50	สูงมาก
2. รักษาความลับจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง	4.45	0.51	สูง
3. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วย อคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว	4.65	0.48	สูงมาก
4. ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็น ธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจยากหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์	4.70	0.47	สูงมาก
5. อำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติแม้ในสถานการณ์เสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	4.45	0.51	สูง
รวม	4.57	0.01	สูงมาก

จากตารางที่ 6 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก ($\bar{x} = 4.57$, $S.D = 0.01$) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 3 ด้าน และระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจยากหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์ ($\bar{x} = 4.70$, $S.D = 0.47$) ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว ($\bar{x} = 4.65$, $S.D = 0.48$) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ ($\bar{x} = 4.60$, $S.D = 0.50$) อำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์เสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต ($\bar{x} = 4.45$, $S.D = 0.51$) และรักษาความลับจะเชื่อถือได้พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง ($\bar{x} = 4.45$, $S.D = 0.51$) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{x}	SD	ระดับสมรรถนะ
1. ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม	3.90	0.64	สูง
2. ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	3.55	0.51	สูง
3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.25	0.71	สูง
4. สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	3.85	0.36	สูง
5. มีความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	3.80	0.61	สูง
รวม	3.87	0.13	สูง

จากตารางที่ 7 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.87$, S.D = 0.13) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{x} = 4.25$, S.D = 0.71) ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม ($\bar{x} = 3.90$, S.D = 0.64) สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ($\bar{x} = 3.85$, S.D = 0.36) มีความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ ($\bar{x} = 3.80$, S.D = 0.61) และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.55$, S.D = 0.51) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ

ตารางที่ 8 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	\bar{X}	S.D.	t	Sig
ชาย	91	3.00	0.52	-0.73	0.24
หญิง	116	3.20	0.79		

จากตารางที่ 8 พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการทำงานไม่แตกต่างกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 9 แสดงผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ

สมรรถนะหลัก	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระหว่างกลุ่ม	0.328	3	0.066	0.353	0.879
	ภายในกลุ่ม	17.657	203	0.186		
รวม		11.231	206			
การบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	0.932	3	0.186	0.706	0.620
	ภายในกลุ่ม	25.083	203	0.264		
รวม		26.015	206			
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	1.347	3	.337	1.357	0.019*
	ภายในกลุ่ม	18.230	203	.063		
รวม		18.015	206			
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	0.396	3	0.079	0.404	0.845
	ภายในกลุ่ม	18.614	203	0.196		
รวม		19.010	206			
การทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	0.372	3	0.124	0.682	0.565
	ภายในกลุ่ม	17.613	203	0.182		
รวม		17.985	206			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.558	3	0.168	0.708	0.549
	ภายในกลุ่ม	25.458	203	0.262		
รวม		15.208	206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตามอายุ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้านคือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพนอกนั้นไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างจึงได้ทำการทดสอบรายคู่ ดังนี้

ตารางที่ 10 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

จำแนกตามอายุ	\bar{X}	20-30 ปี	31-40 ปี	41-50 ปี	51-60 ปี
อายุ 20-31 ปี	3.94	-	.160*	.148*	.158*
อายุ 31-40 ปี	3.78		-	-.011	-.001
อายุ 41-50 ปี	3.79			-	.009
อายุ 51-60 ปี	3.03				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 ผลเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายสนับสนุนที่มีอายุระหว่าง 20-31 ปี มีสมรรถนะหลักในการทำงานแตกต่างกันกับบุคลากรสายสนับสนุนทุกช่วงอายุ นอกนั้นไม่พบความแตกต่างกันเป็นรายคู่



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งให้ผู้ตอบแบบสอบถามตอบด้วยตนเอง (Self Administered Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นชนิดตรวจรายการ (Check list) ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก เป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) และตอนที่ 3 ข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่วไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน เป็นชนิดปลายเปิด (Opened Questionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วนำเสนอเชิงพรรณนาความ สถิติทดสอบแบบเอฟ (f-test) หลักการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One way ANOVA) ผลการวิจัยเป็น ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิง (56.04 %) มีอายุระหว่าง อายุ 31-40 ปี (37.68 %) สถานภาพสมรส (59.00%) มีการศึกษาระดับปริญญาตรี (80.67%) มีรายได้จากเงินเดือนระหว่าง 10,000 – 20,000 บาท (76.33%) และมีระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัยระหว่าง 6 – 10 ปี (53.14%)ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.76$, S.D = 0.08) พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน ระดับสูง 2 ด้าน ระดับพอใช้ 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

2.1 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{x} = 4.57$, S.D = 0.01) อยู่ในระดับสูงมาก โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรมแม้ผลของการปฏิบัติอาจยากหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์

2.2 การทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.87$, S.D = 0.13) อยู่ในระดับสูง โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 การบริการที่ดี ($\bar{x} = 3.80$, S.D = 0.13) อยู่ในระดับสูง โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ มีการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ

2.4 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ($\bar{x} = 3.47$, S.D = 0.25) อยู่ในระดับพอใช้ โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง

2.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{x} = 3.17$, S.D = 0.17) ตามลำดับ อยู่ในระดับพอใช้ โดยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

3. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำแนกตาม เพศ และอายุ พบว่า ดังนี้

3.1 บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการทำงานไม่แตกต่างกัน

3.2 สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 อยู่ 1 ด้านคือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพนอกนั้นไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัย เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำมาอภิปรายผลดังนี้

สมมติฐานการวิจัย : สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อยู่ในระดับสูง

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพและนำไปสู่ศักยภาพ เพื่อให้เกิดการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้ อย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชฎกานต์ เอี่ยมละออ (2550) ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาคนในองค์กรตามความสามารถเชิงสมรรถนะหลักขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัท A พบว่า บุคลากรของบริษัทมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของความสามารถเชิงสมรรถนะหลักในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญผกา พุ่มพวง (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ คุณภาพชีวิตการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับสูงเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของพรชนก เกตุกันทร (2551) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรี พบว่าสมรรถนะหลักของเทศบาลนครนนทบุรีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะหลักในแต่ละด้านแล้วจะพบว่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์สูงเกือบทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐวิช แสงแก้ว (2551) สมรรถนะหลักทางสาธารณสุขและโอกาสในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในหน่วยบริการระดับปฐมภูมิ จังหวัดอุทัยธานี พบว่า เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีระดับสมรรถนะหลักทางสาธารณสุขตามการประเมินตนเองอยู่ในระดับสามารถทำได้ด้วยตนเองในสัดส่วนสูงสุดเกือบทุกด้าน และ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ เมธัส วันแฉะ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ มโนทัศน์แห่งตน บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และเจตคติโดยรวม อยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผลจากการวิจัย พบประเด็นที่นำไปสู่การพัฒนาหลายประการทั้งนี้ผู้วิจัยได้อาศัยฐานคติจากการค้นพบในครั้งนี้นำเสนอแนวทางสำหรับการพัฒนาการบริหารจัดการบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดังนี้

1.1 ควรมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติเพื่อพัฒนางาน พัฒนาตัวเอง

1.2 ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน หรือบุคลากรเดิมได้เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติงานของตนและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

1.3 ควรมีการกระจายงานที่รับผิดชอบ หรือมีการสอนงานให้คนในหน่วยงาน เพื่อสามารถทำงานแทนกันได้

1.4 ควรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่นและสังคม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อเสนอสมรรถนะหลักด้านอื่นที่เหมาะสมของแต่ละหน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต่อไป

2.2 ควรมีการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยเฉพาะเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ หรือแก้ไขข้อคำถามในแบบสอบถามที่เหมาะสมมากกว่านี้ ป้องกันไม่ให้ผู้ตอบคาดเดาผลที่ได้และแสดงความคิดเห็นที่เกินกว่าความจริง เพื่อนำข้อเท็จจริงที่ได้มาใช้ประโยชน์ต่อการศึกษาในภายหลังได้

บรรณานุกรม

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. เข้าถึงได้จาก <http://learners.in.th> สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2560.
- กุลธนา ธนาพงศธร. (2540). การพัฒนาบุคลากร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ บริษัทวิศวเตอร์พาเวอร์พอยซ์.
- กระทรวงกลาโหม. (2554). ระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมว่าด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร พ.ศ.2554. กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหม.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์นาโกต้า.
- ขจรศักดิ์ ศิริมัย. (2554). เรื่องน่ารู้เกี่ยวกับสมรรถนะ. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มทร.พระนคร.
- จรัมพร ประถมบุรณ์. (2548). Competency : การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยการยุติธรรม สำนักศาลยุติธรรม.
- จารุพงศ์ พลเดช. เข้าถึงได้จาก <http://lopburi.go.th> (2 กุมภาพันธ์ 2560)
- จิรัฐดา บัวผัน, ประจักษ์ บัวผันและพรทิพย์ คำพอ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหารสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. KKU Res J. 2011; 16(6) : 679-692.
- จุฑามาศ แก้วพิจิตร. (2548, มกราคม). โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ประชาชาติธุรกิจ. ปีที่ 28 (3654) หน้า 6.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิระ ประवालพฤกษ์. (2538). การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : หน่วยงานพิเศษ, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์.(2540). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุดม. (2546). ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ (KPIs) และการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC). พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัทนาโกต้าจำกัด.
- อํารง คงคาสวัสดิ์. (2550). Competency ภาคปฏิบัติ-เขาทำอย่างไร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สยามส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2542). การจัดการทรัพยากรบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ ๒) กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

-(2545). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีไอดียูเคชั่น จำกัดมหาชน.
- นิรันดร์ วัชรินทร์รัตน์. (2540). **การศึกษาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต (ภาควิชาบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิสตาภรณ์ เวชยานนท์. (2549). **Competency-based approach**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- บุญยง ชื่นสุวิมล. เข้าถึงได้จาก <http://www.polsci.chula.ac.th> สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2560.
- ประจวบ คงอินทร์. (2554). **ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา : กลุ่มบริษัท พีรพัฒน์ เทคโนโลยี จำกัด (มหาชน)**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยแสตมฟอร์ด (Stamford International University).
- ประมา ศาสตรระรุจิ. (2550). **การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประณมพร สุจริตและทรงสุดา ขวัญประชา. เข้าถึงได้จาก <http://www.army2.mi.th> สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2560.
- ภรณ์ กীরติบุตร. (2529). **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เมธัส วันแอกเสาะ. (2550). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของครูโรงเรียนสอนศาสนาอิสลามในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล**. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). **การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เนค.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. มหาสารคาม : คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิจิตร อวาระกุล. (2540). **การฝึกอบรม : คู่มือการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศุภชัย ยาวะประภาช .(2541). **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย**. กรุงเทพฯ : บริษัท จุดทอง จำกัด.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2540). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน รังสิโยภุชญา. (2530). **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล**. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). **การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ (31 มกราคม 2548). สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

- _____ . การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม พ.ศ. 2554 จาก <http://ocsc.go.th/veform/PDF/competency.pdf>, 2554.
- สุรวุฒิ ยัญญลักษณ์. (2550). การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : วารสารเพื่อการพัฒนาวิชาชีพครู. (106) : 83-87.
- อรพินทร์ ชูชม. (2542). การวิเคราะห์เครื่องมือวัดตัวแปรตามแนว CTT (Classical Test Theory). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). COMPETENCY DICTIONARY. กรุงเทพฯ : บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์จำกัด.
- อรุณ รักธรรม.(2537). การพัฒนาและฝึกอบรม : ศึกษาเชิงพฤติกรรม. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____ . (2540). การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม , กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543, ตุลาคม-ธันวาคม). การใช้ Competency ในการบริหารงานบุคคล. วารสารบริหารคน, 21; 11-18.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990, March). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations. *Journal of Occupational Psychology*. 63 : 1-18.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in Organization*. Boston : Allyn and Bacon, 1986.
- Bovee, C. L. et al. (1993). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Casio, W.F. (1994). *Managing Human Resources*. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Cherrington, J. D. (1994). *Organization Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance*. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Ivancevich, John M.; Konopaske, Robert and Matteson, Michael T. (2005). *Organizational Behavior and Management*. 7th ed. Singapore : McGraw Hill.
- McLagan, P. A. *Competencies : The next generation*. *Training & Development*, 51(5), 40-47, 1997.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial-Organization Psychology*. New York : The State University of New York at Buffalo.
- Mowday, R. T., Porter, R.W and Steer, R. M.. (1982). *Employee-organization linkages*. *The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press. NY.
- Spencer, M and Spencer, M.S. (1977). *Competence at work : Models for Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons.

- Steers Richard M.. (1977). **Organizational Effectiveness : A Behavioral View**. Santa Monica, California : Goodyear Company, Inc.
- Steers, Richard M., and Lyman W Porter. (1991). **Motivation and Work Behavior**. 2nd ed. Singapore : McGraw-Hill.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เรื่อง สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านในการกรอกแบบสอบถามตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกที่แท้จริงของท่านมากที่สุด ข้อมูลที่ได้รับถือเป็นผลงานทางวิชาการและจะใช้เฉพาะเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น จะไม่มีผลเสียหายต่อท่านผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใดทั้งสิ้น
2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล
ตอนที่ 2 เป็นข้อความคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
ตอนที่ 3 เป็นข้อความปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่วไป
3. ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามฉบับนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย \surd ลงในช่อง หรือ เติมข้อความในช่อง ที่กำหนดให้ ซึ่งตรงกับข้อมูลที่เป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ ปี

3. สถานภาพการสมรส

โสด สมรส

4. การศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือสูงกว่า

5. รายได้จากเงินเดือน บาทต่อเดือน

6. ระยะเวลาที่ทำงานในมหาวิทยาลัย ปี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

คำชี้แจง กรุณาภาาเครื่องหมาย \surd ลงในช่องที่มีข้อความตรงกับตัวท่านมากที่สุด คำถามต่อไปนี้จะถามถึงประสบการณ์ของท่านที่ผ่านมา โดยให้ท่านสำรวจตนเองและประเมินเหตุการณ์ อารมณ์ความรู้สึก พฤติกรรมของท่านว่าอยู่ในระดับใดและตอบลงในช่องคำตอบที่เป็นจริงกับตัวท่านมากที่สุด

ข้อ	สมรรถนะการทำงาน	ต่ำ	พอใช้	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
สมรรถนะหลัก 1 : การมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	มีความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี					
2	มีความสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้					
3	มีความสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
4	สามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น อย่างเห็นได้ชัดเจน					
5	การกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
สมรรถนะหลัก 2 : การบริการที่ดี						
1	มีความสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ					
2	มีการช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้รับบริการ					
3	มีการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก					
4	มีความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้					
5	มีการให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ					
สมรรถนะหลัก 3: การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ						
1	มีความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง					
2	มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
3	มีความสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
4	มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
5	มีการสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิชาการด้านต่าง ๆ					
สมรรถนะหลัก 4: การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม						
1	ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ					

ข้อ	สมรรถนะการทำงาน	ต่ำ	พอใช้	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
2	รักษาความมีสัจจะเชื่อถือได้ พูดยังไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือน อ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง					
3	ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว					
4	ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจยากหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์					
5	อ้างความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์เสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต					
สมรรถนะหลัก 5: การทำงานเป็นทีม						
1	ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม					
2	ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน					
3	ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
4	สนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
5	มีความสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ					

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะทั่วไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน

โปรดแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน พัฒนาตัวท่านเอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล

นางสาววณัสนันท์ สุวรรณหงส์

ที่อยู่ปัจจุบัน

23 หมู่ 6 ตำบล แก่งเลิงจาน อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2557

ผู้ปฏิบัติงานบริหาร ปฏิบัติการ คณะนิติศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2552

การจัดการทั่วไป (บธ.บ)
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัย

พ.ศ. 2560

สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY