

M. 128332

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ  
จังหวัดกาฬสินธุ์

นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญวัฒน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2563

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เรื่อง : สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์

ผู้วิจัย : นางสาวลัดดาวัลย์ จำเจริญพัฒน์

ได้รับอนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรรค้ำ)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ)

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนางุมิ)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

กรรมการ

ชื่อเรื่อง : สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์  
ผู้วิจัย : นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์  
ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาส  
ปีการศึกษา : 2563

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 158 คน โดยการใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ เครื่องมือ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการเปรียบเทียบเพศ และสายงานที่ปฏิบัติงาน ใช้สถิติ t - test และการเปรียบเทียบกลุ่มการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ใช้สถิติ One - Way ANOVA

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร จำแนกตามเพศ กลุ่มการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและสายงานที่ปฏิบัติงาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามอายุการทำงาน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ได้แก่ ควรยกย่องและให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงานโดดเด่น ควรสนับสนุนทุน ในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ ควรสร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

คำสำคัญ : สมรรถนะการปฏิบัติงาน, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

**Title** : Working Capacities of Personnel in the Kalasin Provincial Education Office  
**Author** : Mrs. Laddawan Chamroenpat  
**Degree** : Master of Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha SaraKham University  
**Advisor** : Associate Professor Dr. Phakdee Phosing  
Associate Professor Dr. Yupaporn Yupas  
**Year** : 2020

### **ABSTRACT**

The objectives of this research were to study level the working capacities of personnel in the Kalasin provincial education office. To compare of the working capacities of personnel in the Kalasin provincial education office and other suggesting. The study was conducted using 158 people, Sampling technique with Taro Yamane method. The research instruments was a rating - scale questionnaire. The statistics used percentage, mean, frequency, standard deviation (S.D.) and Compared gender and line of practice using statistic t - test and compared factors of operation group, education level and education level using statistic One - Way ANOVA.

The results of research were as follow : (1) The overall of the working capacities of personnel in the Kalasin Provincial Education office was rated at a high level. (2) Compared of the working capacities of personnel and classify by gender, operation group, education level and education level were difference and significantly at .05 level. (3) The study also suggested : Should praise and reward who have outstanding work. Should support capital is researching new innovation. Should raise public service consciousness. Should adopt modern technology in the operation. Should organize relationship activities and support teamwork.

**Keywords** : Working Capacities, Provincial Education Office

---

Major Advisor



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เกณาภูมิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมากระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้อำนวยการสถานศึกษาทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ อำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัย และขอขอบคุณบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขตให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยหวังว่า วิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และแนวทางการศึกษาสำหรับผู้สนใจต่อไป ซึ่งคุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแก่บิดา - มารดา และขอขอบคุณ ญาติ พี่น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคนที่คอยให้กำลังใจและรับฟังข้าพเจ้าเสมอมา และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านที่มี ได้กล่าวนามซึ่งมีส่วนร่วมให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี หากวิทยานิพนธ์มีข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ง
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ .....	6
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน .....	32
2.3 บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	49
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	59
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	65
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย .....	66
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	68
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	69
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	70
3.5 สถิติที่ใช้และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	70

หัวข้อเรื่อง	หน้า
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
4.2 ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	73
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	89
5.1 สรุปผล .....	89
5.2 อภิปรายผล .....	91
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	94
บรรณานุกรม .....	95
ภาคผนวก .....	105
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	106
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	113
ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	115
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	118
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	127
ประวัติผู้วิจัย .....	128

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	รายชื่อประชากรผู้มาใช้บริการสำนักงานสถิติอำเภอป่าต้ว จังหวัดยโสธร .....	36
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	67
4.1	จำนวน และร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	73
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน .....	75
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน .....	76
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี .....	77
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการงานอาชีพ .....	78
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม .....	79
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม .....	80
4.8	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ ต่างกัน .....	81
4.9	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน .....	82
4.10	ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีสายงานปฏิบัติงานต่างกัน .....	83

ตารางที่	หน้า
4.11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	84
4.12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	85
4.13 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงาน .....	86
4.14 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	87
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม .....	114
ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	116



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ .....	59
2.2	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	65



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูงทำให้องค์กรหลายแห่งต้องปรับตัวให้พร้อมสำหรับการแข่งขัน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ และเป็นเสมือนจุดแข็งหลักขององค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์หลายองค์การปรับตัว โดยมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน เพื่อดึงดูดคนที่มีคุณภาพเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมการทำงานที่มุ่งความสำเร็จรวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับองค์กร คุณลักษณะของบุคลากรในภาพรวมเหล่านี้ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) ซึ่งมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างสูง โดยเป็นสิ่งที่ช่วยป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียวแต่ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น สมรรถนะ คือ คุณลักษณะต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ (চারঙ্গศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2548, น. 10 - 15)

ในการดำเนินงานในปัจจุบันการบริหารงานในองค์กรให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และนโยบายขององค์กรนั้น ต้องบริหารงานเชิงรุกรวดเร็ว มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดได้ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องมีความรู้ ความสามารถมีทัศนคติ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือความรับผิดชอบแตกต่างจากเดิมต้องสร้างกระบวนการในการปฏิบัติงานตามยุคสมัยใหม่มีความรอบรู้ตามสายงาน สอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติตลอดจนรอบรู้ความเกี่ยวกับสายงานอื่นที่มีความสัมพันธ์ต่อกันด้วย อีกทั้งต้องปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพจึงจะนำพา หรือผลักดันเป้าหมายขององค์กรให้บรรลุความสำเร็จได้ (ธิดารัตน์ โสภากา, 2556)

สมรรถนะ (Competency) เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์ (Performance Management) ประเภทหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุด (Ultimate Goal) คือ ดึงศักยภาพ และความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญจะต้องเป็นผลประโยชน์เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) หรือ Win - Win ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในขณะที่เดียวกัน บุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า

ในหน้าที่การงาน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2553, น. 4) การบริหารจัดการระบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้โดยการกำหนดตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. จัดทำตามมาตรา 48 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้กำหนดตำแหน่ง โดยจำแนกตำแหน่งเป็นประเภทและสายงาน ตามลักษณะงาน และจัดตำแหน่ง ในประเภทเดียวกันที่มีคุณภาพของงานเท่ากันโดยประมาณเป็นระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ คุณภาพงาน และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนั้น เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ตามหนังสือเวียน 2 ฉบับ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008 / ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008 / ว 7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553 เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553)

นอกจากนี้ ยังให้ยุบเลิกคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) เขตพื้นที่การศึกษา โดยให้แต่ละจังหวัดมีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) มีหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในจังหวัด และเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด หรือ อกศจ. ด้วย ให้มีผลหลังวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในวันจันทร์ที่ 21 มีนาคม พ.ศ. 2559 (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม, 2559) และสำนักงานภาค 12 มีหน่วยงานในสังกัดทั้งหมด 4 หน่วยงานที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ดและกาฬสินธุ์ ต่อมาหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้มีคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19 / 2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อประโยชน์ในการเตรียมการและรองรับการปฏิรูปการศึกษา อันเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการปฏิรูปประเทศตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับที่ได้รับความเห็นชอบจากประชามติได้บัญญัติไว้โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 3 เมษายน 2560 เป็นต้นไป เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งออกเป็น 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 เขต 2 เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้นำสมรรถนะเดียวกันที่จะใช้ในการประเมินข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ. ใช้ประเมินข้าราชการบุคลากรทางการศึกษา คือ สมรรถนะหลัก (Competency) ที่ข้าราชการทุกคนต้องมีร่วมกัน และสมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะเฉพาะแต่ละสายงานที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ จากข้อมูลเชิงลึกที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบกับองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน บุคลากรยังต้องพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์, 2562) ดังนั้น ผู้วิจัย จึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งข้อสนเทศที่ได้จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

1.2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3.2 สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษาและอายุการทำงาน ที่ต่างกันมีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 พื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาพื้นที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่สังกัดสำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.4.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต จำนวน 260 คน ประกอบด้วย

- 1) บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 60 คน
- 2) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 200 คน
- 3) รวม จำนวน 260 คน

1.4.2.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต จำนวน 158 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร (Yamane, 1973, p. 727)

### 1.4.3 ด้านตัวแปร

1.4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

1.4.3.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่

- 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านการบริการที่ดี
- 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ
- 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณ
- 5) ด้านการทำงานเป็นทีม

### 1.4.4 ระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ อยู่ระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 มิถุนายน 2562



## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

“สมรรถนะในการปฏิบัติงาน” หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงาน หรือกระทำการต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อนโยบาย เป้าหมายของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสมนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน รวมทั้งมีการจัดทำแผนสะสมงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี คือ การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือในการติดต่อข้อมูลข่าวสารร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น ร่วมพัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ การปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น รับผิดชอบในการทำงานมีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ ในการพัฒนางาน มองภาพในองค์กรรวมในการทำงาน มีอิสระในการทำงานของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กร ทำงานอย่างเป็นระบบ และผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการ ใช้ศิลป์สื่อสารจูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทนและปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบ และตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม และจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยนในการปฏิบัติงาน

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกันช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

“สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด” หมายถึง ส่วนราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษา ตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมาย ในจังหวัด

“บุคลากร” หมายถึง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวน 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1, เขต 2, เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” หมายถึง ส่วนราชการที่ดำเนินการทางการศึกษาในส่วนภูมิภาค ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีหน้าที่ กำกับดูแลและติดตามการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 เขต ซึ่งที่ตั้งของสำนักงาน ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 1
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 2
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3
4. สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

## 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

ข้อสารสนเทศที่ได้จะนำไปประกอบการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัย ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ไว้ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
3. บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

ปัจจุบันมีการนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในองค์กรทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งใช้การประเมินการปฏิบัติงานของระบบราชการด้วยช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นที่ตรงตามความต้องการขององค์กร รายละเอียดในงานวิจัย ดังนี้

##### 2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

มีผู้ให้คำจำกัดความและคำนิยามสมรรถนะ ไว้ดังนี้

เดชา เศษวฒนไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้ หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรม หรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการ หรือดเว้นการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงควิทย์ แสนทอง (2546, น. 27) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ หรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการคำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรม แต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติอุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย ดังนั้น สมรรถนะ คือ ความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการที่นำมาปฏิบัติในองค์กร
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก่อนนำไปใช้งาน
3. พฤติณีสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์และความมุ่งมั่น ในความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” นั่นคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะอย่างใดสมรรถนะอย่างหนึ่งได้จะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้และทักษะพร้อมความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ อาทิ สมรรถนะการบริการที่ดี อธิบายว่า สามารถให้บริการที่แก่ที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่กับผู้รับบริการต้องการได้

McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์ / เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self - Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) ได้ให้คำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่าเป็นลักษณะพื้นฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งได้แก่ อุปนิสัย แรงจูงใจ อึดทน โน้ตสน์ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวผลักดันและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Nadailac (2003) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ นั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผล และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know - How) และเจตคติ / ลักษณะนิสัย หรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์ หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสมเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิด และวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ”

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคคลกรปฏิบัติงาน หรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

### 2.1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัย พบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปี ก็ตามทัน เพราะซื้อหาได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กร ดังนี้

2.1.2.1 ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2.1.2.2 ช่วยให้ทราบระดับความสามารถของผู้ที่ปฏิบัติงานว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดที่ช่วยให้ตนเองเกิดการเรียนรู้มากขึ้น

2.1.2.3 ใช้ในการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรในสำนักงาน โดยการจัดฝึกอบรม

2.1.2.4 ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs นั้น จะต้องกำหนดสมรรถนะอะไร



### 2.1.2.5 ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว

2.1.2.6 ช่วยให้เกิดการทำให้สมรรถนะเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้วในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการไปทำเป็นแบบทดสอบ หรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหาร หน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ Competency Gap ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐในแนวทางใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติม จากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียวเป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น การนำระบบสมรรถนะมาใช้จะช่วยให้การให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าบุคลากรจะเห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทน และการให้รางวัลมีความโปร่งใส และเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession Plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะ หรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result - Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการ

ต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น จากเหตุเหล่านี้การสร้างราชการใสสะอาดจึงเป็นกลยุทธ์ทางบวก ที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมาพร้อมกับใช้พลังของสังคมควบคุม ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึงแต่ประโยชน์ ส่วนตนและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยกันส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจากภาคราชการ ปัญหาเรื่องการทุจริตคอร์รัปชันเกิดจากทัศนคติของบุคคลที่ได้รับการขัดแฉ่งและสั่งสมต่อเนื่องกันมาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นค่านิยมที่ว่า การทุจริตคอร์รัปชันจะสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องอย่างง่ายดาย ไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรมาก การสร้างความใสสะอาดในวงราชการ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่แบบยล โดยต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย โดยมีการปราบปรามอย่าง เขียวชาดรุนแรง และรวดเร็วให้คนเกิดความเกรงกลัวจนถึงขั้นไม่กล้าเสี่ยงทำผิด ทั้งนี้กลุ่มผู้นำ ในทุกระดับของภาครัฐจะต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

### 2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

หลักตามแนวคิดของ McClelland มี 5 ส่วน คือ

2.1.3.1 ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหาร เป็นต้น เป็นต้น

2.1.3.2 ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญจนทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท หรือเจ็บ เป็นต้น ทักษะ ที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

2.1.3.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเอง (Self - Concept) เช่น (Self - Confidence) คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

2.1.3.4 บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่หน้าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

2.1.3.5 แรงจูงใจ / เจตคติ (Motives / Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) มักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 12) ได้กำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะว่า ประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดมทุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกตามความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

#### 2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2549, น. 68) กล่าวว่า สมรรถนะในการตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม และหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2551, น. 104) กล่าวว่า สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไปได้ทำการแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนไทยในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถ สร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของ คนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถ ในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ โดดเด่นมากกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่อง หรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จึงสรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น และควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ ตามที่ต้องการ

#### 2.1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2550, น. 68) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก หรือที่เรียกกันว่า (Core Competency) นั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะ ทักษะ ของคนในองค์กรให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรม (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใด ไม่ได้ออกแบบวัฒนธรรม โดยรวมขององค์กรไว้ก่อนไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมาเอง โดยธรรมชาติ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่างสนับสนุน หรือ เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรแต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเติบโต ขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบ การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยรวมให้เป็นที่ไปในทิศทางเดียวกันช่วยสนับสนุน การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นช่วยให้เห็นแนวทาง ในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

### 3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรได้นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมีประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทัน หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนา และฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง คือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้น ทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่ย้ายไปหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่ไม่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน



4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้เราทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราค่าจ้างใหม่ ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของหลักสมรรถนะนั้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้หลายประการ เช่น การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนสายอาชีพ และสืบทอดตำแหน่ง การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง และการจัดการผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

#### 2.1.6 สมรรถนะของข้าราชการไทย

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงานซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอจะต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะคิด บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ในด้านการพัฒนา ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานแทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7)

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2543, น. 145) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. การมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน
2. มีการกำหนดยุทธศาสตร์
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
4. มีการดำเนินงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545, น. 3) ได้กล่าวถึง การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็น การบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้ เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผลงานต่อสาธารณชน

สมชาติ กิจยรรพง (2550, น. 120) กล่าวไว้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นที่กิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือ โครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก
5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้อบรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

#### 5.1 รายละเอียดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อันยาวนานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์กันที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น (Competitiveness) และการทำงานที่อยากทำท่าย ซึ่งอาจไม่มีใครทำมาก่อน (Innovation) คำในภาษาอังกฤษอื่น ๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency

Orientation) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

## 5.2 มิติ (Dimension) ในการพิจารณาการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่พิจารณาร่วมกันคือ

### 5.2.1 ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน

5.2.2 ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับบุคคลระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น

5.2.3 ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น

ซึ่งมีมิติที่ 2 และมิติที่ 3 นี้ใช้พิจารณาประกอบการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 2 ขึ้นไป ตัวอย่างเช่น การทำงานได้ตามเป้าหมายนั้น ให้พิจารณาด้วยว่าเป้าหมายนั้น มีผลกระทบต่อใครบ้าง ถ้าเป็นบุคคลก็จะน้อยกว่าระดับหน่วยงาน นอกจากนั้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ (นวัตกรรม) สิ่งใหม่ที่ว่านั้นเป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เพราะถ้าคิดสิ่งใหม่ที่หน่วยงานไม่เคยมีใครทำมาก่อนก็จะน้อยกว่าการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีใครในโลกคิดมาก่อน ซึ่งตามคำอธิบายรายละเอียดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ ไม่ได้ระบุมิติที่ 2 และ 3 ในการพิจารณาอย่างชัดเจนเพื่อทำให้เกิดความง่ายในการนำไปใช้อย่างไรก็ดี หากเกิดปัญหาในการตีความว่าเหตุการณ์นั้น ๆ ควรมึระดับที่สูงกว่าหรือต่ำกว่ากันอย่างไร การนำมิติอื่น ๆ มาร่วมพิจารณาก็อาจจะช่วยทำให้เข้าใจได้ตรงกันมากขึ้น

5.3 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความเต็มใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้บริการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

### 5.3.1 หลักการบริการที่ดี

พิสมัย ปโชติการ (2538, น. 43 - 44) กล่าวว่า คุณสมบัติของผู้ให้บริการที่ดีจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีบุคลิกที่ดี การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย ประณีต มีอุปนิสัยคล่องแคล่วว่องไว พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานทำให้ผู้มาติดต่อเกิดความรู้สึกชื่นชม และประทับใจ

2. มีอัธยาศัยอ่อนโยน สุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส วาจาไพเราะ รู้จักสำรวม และเคารพผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อทุกคนมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ

3. เกลียวฉลาด รอบรู้ในงานส่วนต่าง ๆ เป็นอย่างดี ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน รับผิดชอบต่อน้ำที่ และมีจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน พยายามจดจำ และทำให้ผู้มาติดต่อรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ

4. มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีความเห็นใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น รักงานบริการ มีความอดทน ยินดีที่จะเรียนรู้งานเสมอ และสามารถอำนวยความสะดวกให้ผู้มาติดต่อมากที่สุด

จินตนา บุญงการ (2545, น. 39 - 45) กล่าวว่า การบริการเป็นหน้าที่ของข้าราชการผู้ให้บริการต้องมีจิตสำนึกในการให้บริการอยู่ตลอดเวลา การที่จะให้หน่วยงานสู่ความเป็นในการให้บริการ ควรจะมีลักษณะ ดังนี้

1. ระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการระดับผู้เป็นผู้บริหาร ต้องมีความเชื่อว่า การให้บริการที่ดีกว่าย่อมมาจากข้าราชการผู้ให้บริการที่ดีกว่า และมีระบบข้าราชการสัมพันธ์ที่ดีกว่า

2. หน่วยงานมีการธรรมาภิบาลและปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดี โดยมีการฝึกอบรมและทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้กับข้าราชการทุกคนว่า “การให้บริการ คือ งานของข้าราชการ”

3. มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร เพื่อเอื้ออำนวยให้ข้าราชการทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดได้อย่างราบรื่น สะดวก

4. มีระบบเกื้อหนุนกันและกันภายในองค์กรอย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพเพื่อมิให้จุดด้อยใด ๆ มาทำให้การบริการมีปัญหา

5. หน่วยงานสามารถเปลี่ยนแนวคิดให้เป็นพฤติกรรมที่จับต้องได้จริง ๆ

6. มีการฝึกอบรมให้ทั้งระดับหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานให้สามารถธำรงรักษามาตรฐานงานบริการของตนเองได้

7. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งในระดับผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานทุกระดับ

8. มีระบบการจูงใจ และให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการได้ดีเด่น อาจมีการประกาศเกียรติคุณ และให้รางวัลตอบแทนอยู่เสมอ เพื่อให้แต่ละคนมีกำลังใจ ยึดมั่นอยู่กับการให้บริการที่ดีเลิศตลอดไป

9. ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ เพื่อประเมินความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพของการบริการ

10. มีกลไกภายในองค์กรที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดค่านิยมด้านการให้บริการที่ดี

ศุภรัชต์ โชติปัญญา (2545, น. 32) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้ให้บริการที่ดี ควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะเป็นมิตร จริงใจ เอื้อเฟื้อ เอื้ออาทรผู้มารับบริการ ซื่อสัตย์ สะอาด โปร่งใส รอบรู้ เชี่ยวชาญ ให้เกียรติผู้อื่น สุขภาพ กระฉับกระแจง คล่องแคล่ว เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เลือกปฏิบัติ รับผิดชอบต่อหน้าที่ พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบ ยุติธรรม เสมอภาค คงเส้นคงวา ไม่ทุจริต ไม่ใช้อำนาจ ในทางที่ผิด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2546, น. 441) กล่าวว่า องค์ประกอบของความสำเร็จในการให้บริการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfactio) การให้บริการที่ดีต้องมีเป้าหมายที่ผู้รับบริการเป็นหลัก โดยผู้ให้บริการจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงที่จะต้องพยายามกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจมากที่สุด

2. ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Expectation) ผู้ให้บริการจำเป็นต้องรับรู้ และเรียนรู้กับความคาดหวังพื้นฐาน ตลอดจนสำรวจความคาดหวังเฉพาะของผู้รับบริการ เพื่อสนองบริการที่ตรงกับความคาดหวัง ซึ่งจะทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

3. ความพร้อมในการให้บริการ (Readiness) ประสิทธิภาพของการให้บริการขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะให้บริการในสิ่งที่ผู้บริการต้องการภายในเวลาและรูปแบบที่ต้องการ

4. ความมีคุณค่าของการบริการ (Values) คุณภาพของการให้บริการที่ตรงไปตรงมา ไม่เอาเปรียบผู้รับบริการ รวมทั้งความพยายามที่จะให้ผู้รับบริการชอบและพอใจกับการบริการที่ได้รับ ย่อมแสดงถึงคุณค่าของการบริการที่คุ้มค่าสำหรับผู้รับบริการ

5. สนใจต่อการให้บริการ (Interest) การให้ความสนใจอย่างจริงจังของผู้บริการทุกระดับและทุกคน อย่างยุติธรรมนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะผู้รับบริการทุกคนต่างก็ต้องการได้รับบริการที่ดีด้วยกันทั้งสิ้น

6. สุภาพในการให้บริการ (Courtesy) การต้อนรับและให้บริการด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสและท่าทีที่สุภาพอ่อนโยนของผู้ให้บริการแสดงถึงความมีอัธยาศัยและบรรยากาศของการให้บริการที่เป็นมิตร ซึ่งจะส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจต่อบริการที่ได้รับ

สมิต สัจฉกร (2550, น. 15) ได้กล่าวไว้ว่า การบริการที่ดีมีรายละเอียด ดังนี้

1. สอดคล้องตรงตามความต้องการของผู้รับบริการการให้บริการ ต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลักจะต้องนำความต้องการของผู้รับบริการแม้ว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือที่เราเห็นว่าดีและเหมาะสมแก่ผู้รับบริการเพียงไร แต่ถ้าผู้รับบริการไม่สนใจไม่ให้ความสำคัญ การบริการก็อาจจะไร้ค่า

2. ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจคุณภาพ คือ พยายามของผู้รับบริการเป็นหลักเบื้องต้น เพราะฉะนั้นการบริการต้องมุ่งให้ผู้รับบริการเกิดความพอใจและถือเป็นหลักสำคัญในการประเมินผลให้การบริการ

3. ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนการให้บริการซึ่งจะตอบสนองความต้องการและความพอใจของผู้รับบริการที่เห็นได้ชัด คือ การปฏิบัติที่ต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ครบถ้วน

4. เหมาะสมแก่สถานการณ์การให้บริการที่รวดเร็ว บริการตรงตามกำหนดเป็นสิ่งสำคัญ

5. ไม่ก่อผลเสียหายต่อบุคคลอื่น ๆ การให้บริการในลักษณะใดก็ตามจะต้องพิจารณาโดยรอบคอบ รอบด้าน การให้บริการควรระมัดระวังไม่ทำให้เกิดผลกระทบทำความเสียหายให้แก่บุคคลอื่น ๆ

#### 5.3.2 ลักษณะของบริการที่ดี

บริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องการให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานในข้าราชการเป้าหมายหลักประการหนึ่ง คือ การให้บริการประชาชนในขณะที่ข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการ

จากคำจำกัดความในภาษาอังกฤษของบริการที่ดีใช้คำว่า ความปรารถนา (Desire) จะช่วยเหลือหรือให้บริการกับผู้อื่นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ โดยเน้นที่ความพยายามในการค้นหาความต้องการ และตอบสนองต่อความต้องการนั้น ๆ ของลูกค้า คำว่า ลูกค้า อาจหมายถึง ทั้งผู้รับบริการภายใน หรือภายนอกหน่วยงานก็ได้ ซึ่งคำจำกัดความมีความหมายใกล้เคียงกัน

สมรรถนะบริการที่ดี อาจใช้ชื่ออื่น ๆ เช่น การเน้นการให้ความช่วยเหลือและบริการ (Helping and Service Orientation) การเน้นความต้องการของผู้รับบริการ (Focus On the Client's Needs) การเป็นคู่คิดของผู้รับบริการ (Partnering the Client) การเน้นที่ผู้ใช้บริการ (End - User Focus)



ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะ ค้นหาความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการนอกเหนือไปจากที่ผู้รับบริการบอก และให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงนั้น แสดงความรับผิดชอบส่วนตัวในการแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าแก้ไขปัญหาในทันทีทันใด และไม่แก้ตัว เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นแสดงตนเป็นที่ปรึกษาที่ลูกค้าไว้วางใจ ได้ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน

สรุปได้ว่า การบริการที่ดี คือ การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศทำให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือในการติดต่อข้อมูลข่าวสาร ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น ร่วมพัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความเดือดร้อนให้ได้รับประโยชน์ตามที่รัฐจัดให้รวมทั้งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการ

5.4 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองต่อเนื่อง ทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

5.4.1 หลักการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประกอบด้วย  
 ประเวศ มหารัตน์สกุล (2545, น. 79) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพควรมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถทำงานในหน้าที่ใดที่หนึ่งที่ได้รับมอบหมายมีความรู้ความเข้าใจในเทคนิค และกระบวนการทำงานพอสมควร
2. มีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ตรงกับงาน หรือผ่านหลักสูตรการอบรมอย่างเป็นทางการมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงาน
3. มีความเชี่ยวชาญและ ทฤษฎี เทคนิคและการปฏิบัติ โดยสามารถประยุกต์ความรู้ ความสามารถเข้ากับงานได้อย่างดี เหมาะสมกับจังหวะเวลาและเงื่อนไข
4. รู้แจ้งเห็นจริงในแก่นสาระของงาน ที่รับผิดชอบ รู้และเข้าใจทั้งในเนื้อหาสาระ และการปฏิบัติสามารถใช้ประยุกต์ความรู้ที่ได้อย่างชาญฉลาด



ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, น. 35) ได้กล่าวไว้ว่า พื้นฐานของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. มีวินัยในตนเอง มีความสามารถทำตัวเป็นตัวอย่างให้กับคนในองค์กร และเป็นผู้สร้างควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร มีคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างบารมีและศรัทธาให้กับตัวเอง
2. มีทักษะการวิเคราะห์ มีความสามารถในการคิดคำนวณ และหาแนวโน้มความสัมพันธ์โดยอยู่บนพื้นฐานของหลักความมีเหตุผล
3. มีจิตสำนึกในการบริหารงาน เน้นความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท (2548, น. 155) ได้กล่าวไว้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมีรายละเอียด ดังนี้

1. นิยมความจริง (Realistic) เป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็ง อดทนเป็นนักปฏิบัติงานที่มีความสามารถ
2. ชอบค้นหา (Investigative) เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ชอบคิด และชอบวิเคราะห์หาสาเหตุทั้งที่เป็นรูปธรรมและที่เป็นนามธรรมตลอดจนชอบใช้ความคิดมากกว่าการลงมือปฏิบัติ
3. สนใจศิลปะ (Artistic) เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ มีความคิดเห็นของตนเอง และเป็นปัจเจกชนสูง
4. อนุรักษ์นิยม (Conventional) เป็นบุคคลที่มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความมั่นคงในอารมณ์ ซื่อสัตย์ และมีหลักการ
5. ตื่นตัว (Enterprising) เป็นบุคคลที่กระตือรือร้น ชอบเป็นผู้นำมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ชอบกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจบุคคลอื่น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2550, น. 177) ได้กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน
2. สร้างความชัดเจนในการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน
3. จำแนกแยกแยะองค์ประกอบของงานที่สำคัญ
4. ตรวจสอบประเมินผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่
5. กระตุ้นส่งเสริมปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

6. ชี้นำการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสม
7. ออกแบบแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ของงานในอนาคต

สมชาย หิรัญกิตติ (2550, น. 261) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะความสามารถในการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ ดังนี้

1. มีความสามารถในการคิดเลขได้รวดเร็วและถูกต้อง
2. มีความสามารถในการเข้าใจสิ่งที่ได้อ่าน ฟัง และมองเห็น

ความสัมพันธ์ของคำพูดที่ใช้ภาษา

3. มีความสามารถในการมองเห็น ความเหมือนหรือความคล้ายคลึงกัน และแยกแยะความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

และการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง

4. มีความสามารถในการอธิบายเหตุผลอย่างเป็นขั้นตอน

รูปแบบให้สวยงาม

5. มีความสามารถในการจินตนาการ ตกแต่ง และปรับเปลี่ยน

#### 5.4.2 รายละเอียดของคำสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

คำสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการคิด (Cognitive) หรือความฉลาด อย่างไรก็ตามสมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรงแต่เป็นการวัดแนวโน้มของการของผู้ที่ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ กล่าวอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจโดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์การจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะคำสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุน ว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี

5.4.2.1 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

- 1) ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
- 2) แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- 3) ใช้ความรู้ในงาน
- 4) สอนให้ความรู้ที่อื่น ๆ ให้กับบุคคลอื่น ๆ ด้วย

5.4.2.2 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert - Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มักได้ยินกันบ่อย คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) รูปแบบให้สวยงาม

#### 5.4.3 มิติ (Dimension) ในการพิจารณา

สมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพมี 4 มิติ ได้แก่ 1) อธิบายในรูปของระดับวุฒิการศึกษา 2) ระดับของการบริหารจัดการความรู้ เช่น ระดับบุคคล กลุ่มงาน หรือหน่วยงาน เป็นต้น 3) ความพยายามที่จะคงไว้และได้มาซึ่งความรู้ความชำนาญในงาน และ 4) ขอบเขตของการเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับผู้อื่น เช่น ตอบคำถาม การให้คำปรึกษา เสนอแนะความรู้ให้กับหน่วยงาน หรือตีพิมพ์ผลงานวิชาการ เป็นต้น

##### 5.4.3.1 ตัวอย่างที่แสดงถึงพฤติกรรมของสมรรถนะนี้

- 1) การทำให้ตนเองมีทักษะและความรู้
- 2) แสดงความสนใจใคร่รู้ความรู้ นอกเหนือจากอาชีพ
- 3) อาสาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิค
- 4) เข้าอบรม/เรียน หรือเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับความรู้

โดยตรง

ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

สรุปได้ว่า การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ การปฏิบัติงานที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น รับผิดชอบในการทำงานมีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพในองค์กรรวมในการทำงาน มีอิสระในการทำงานของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กรทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสารจูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร

5.5 ขอบธรรมการยึดมั่นในความถูกต้องจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก กฎหมายและคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

### 5.5.1 หลักขอบธรรมการยึดมั่นในความถูกต้องจริยธรรม

การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมาย การรักษาคำพูดมีศักดิ์และเชื่อถือได้ การแสดงให้เห็นปรากฏถึงการมีจิตสำนึก การยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ การเสียสละความสุขส่วนตน การยื่นหยัดเพื่อความถูกต้องแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก การกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ และการยื่นหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของตนเองแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิตการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรม

สำเร็จ บุญเรืองรัตน์ (2540, น. 60) ได้กล่าวถึง หลักการมีคุณธรรมจริยธรรม

1. การใฝ่สัจธรรม คือ การแสวงหาความจริงยึดถือแต่ความจริง เชื่อแต่ในสิ่งที่มีเหตุมีผล
2. ความไม่ประมาท คือ การปฏิบัติด้วยการวางแผนอย่างรอบคอบ รู้จักยับยั้งชั่งใจ และควบคุมได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. การใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหอย่างมีระบบด้วยการรู้ สภาพปัญหา สาเหตุ กำหนดเป้าหมายที่จะจัดปัญหา และรู้วิธีการแก้ปัญหา
4. เมตตากรุณา คือ การเสียสละส่วนตน เพื่อเกื้อกูลบุคคลอื่น กระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม
5. สติสัมปชัญญะ คือ การระลึกตัวอยู่เสมอว่าตนกำลังทำอะไร มีความว่องไวในการตัดสินใจ ปฏิบัติตนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวังอยู่เสมอ
6. ความซื่อสัตย์สุจริต คือ การไม่ประพฤติดิฉิน ดำเนินชีวิตด้วยความจริง ด้วยความถูกต้อง รักษาวาจาสัตย์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางสังคม
7. ความขยันหมั่นเพียร คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยใจจดจ่อ ไม่ย่อท้อ ขยันอดทน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย
8. หิริโอตตปละ คือ ความละอาย และเกรงกลัวต่อการทำผิดคิดไม่ซื่อ

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 15) ได้กำหนด องค์ประกอบของ จริยธรรม (Moral Elements) ไว้ว่าจริยธรรมเป็นเครื่องมือกำหนดหลักปฏิบัติในการดำรงชีวิตเป็น แนวทางในการอยู่ร่วมกันอย่างสงบเรียบร้อยประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ระเบียบวินัย (Discipline) เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่ง การหย่อนระเบียบวินัยเป็นการละเมิดสิทธิ และหน้าที่ตามบทบาทของแต่ละคน

2. สังคม (Society) การรวมกลุ่มกันประกอบกิจกรรมอย่าง มีระเบียบแบบแผน ก่อให้เกิดธรรมเนียมประเพณีที่ดีงาม มีวัฒนธรรมอันเป็นความมีระเบียบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีงามของประชาชน

3. อิสระเสรี (Autonomy) ความมีสำนึกในมโนธรรมที่พัฒนา เป็นลำดับก่อให้เกิดความอิสระสามารถดำรงชีวิตจากสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษา และประสบการณ์ ในชีวิตมีความสุขในระเบียบวินัย และสังคมของตนเป็นค่านิยมสูงสุดที่คนได้รับการขัดเกลาแล้ว สามารถบำเพ็ญตนตามเสรีภาพเฉพาะตนได้อย่างอิสระสามารถปกครองตนเอง และชักนำตนเอง ให้อยู่ทำนองครองธรรม

พิภพ วงษ์เงิน (2545, น. 18 - 20) กล่าวถึง องค์ประกอบของจริยธรรม ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์นั้น แบ่งได้ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ จริยธรรมของสังคมนั้น เป็นความรู้ของมนุษย์ที่ได้รับการอบรมสั่งสอนหรือเรียนรู้กันไว้ว่าการกระทำ ชนิดใดที่ควรกระทำทำแล้วได้รับการยกย่องสรรเสริญทำแล้วไม่เป็นอันตรายต่อตนเอง และผู้อื่น รวมไปถึงความรู้ ความประพฤติว่าสิ่งใดไม่ควรกระทำไม่ควรประพฤติก่อด้วย

2. ทักษะคติเกี่ยวกับจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล เกี่ยวกับลักษณะ หรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเพียงใด

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือก ที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเหตุผลที่กล่าวนี้ จะแสดงให้เห็นถึงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจ ที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลการศึกษาเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่าบุคคล มีจริยธรรม ในระดับต่าง ๆ กัน

เมธาวิ อุดมธรรมานุกาพ (2547, น. 38) ได้กล่าวไว้ว่า

1. มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ มีความอดทนที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ด้วยความพากเพียรและมีความละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย
2. มีความซื่อสัตย์ มีการประพฤติอย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติอย่างตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น
3. มีเหตุผลมีความสามารถในการใช้ปัญญา รู้จักใคร่ตรอง ไม่หลงงมงาย และมีความยับยั้งชั่งใจ
4. มีระเบียบวินัยควบคุมประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องและเหมาะสมกับจรรยาบรรณ ขอบบังคับ ข้อตกลง กฎหมาย และศีลธรรม
5. มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว
6. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความพร้อมเพรียงร่วมมือกันกระทำการกิจให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
7. มีความยุติธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงตรงสอดคล้องกับความเป็นจริงและเหตุผล ไม่มีความลำเอียง

5.5.2 รายละเอียดของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม มาจากคำว่า (Integrity) ที่มีนัยของการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด (เท่ากับการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมระดับที่ 2) ซึ่งคำพูดที่ว่านี้เป็นค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ (สิ่งที่เห็นว่าดี) และค่านิยมที่ว่านี้อาจมาจากหน่วยงาน (ค่านิยมองค์กร) สังคม หรือหลักการด้านศีลธรรมของบุคคลสิ่งนี้ทำให้สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมแตกต่างไปจากสมรรถนะอื่น ๆ ที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่ดีแต่ (Integrity) เน้นที่ค่านิยมมากกว่า

อย่างไรก็ดี การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ในโมเดล สมรรถนะของราชการพลเรือนไม่ได้เน้นแค่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับคำพูด แต่เน้นกลุ่มพฤติกรรมตั้งแต่มีความสุจริต (ระดับที่ 1) จนถึงการอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม (ระดับที่ 5) นอกจากนี้ ยังมีประเด็นที่ว่าแต่ละระดับของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมนั้น สอดคล้องกับวินัยและจรรยาบรรณ ดังนั้นข้าราชการทุกคนควรถูกกำหนดสมรรถนะนี้ที่ระดับ 5 ทั้งหมดนั้นในเรื่องนี้มีประเด็นที่เกี่ยวข้องสองประเด็น กล่าวคือ

1. ประเด็นแรก สมรรถนะและวินัยข้าราชการมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันสมรรถนะเป็นการกำหนดมาตรฐานเชิงพฤติกรรมที่เมื่อแสดงแล้วหน่วยงานจะเสริมแรงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ คงอยู่ส่วนวินัยข้าราชการเป็นเรื่องของการบอกว่าอะไรห้ามทำถ้าทำจะถูกลงโทษ หรืออะไรต้องทำ ถ้าไม่ทำจะถูกลงโทษ

2. ประเด็นที่ 2 กำหนดระดับสมรรถนะใช้หลักของการรับรู้ความแตกต่างระหว่างระดับ ซึ่งแต่ละระดับมีความยากง่ายแตกต่างกันอย่างชัดเจนการนำไปใช้จึงต้องกำหนดให้สอดคล้องกับระดับตำแหน่ง ดังนั้น ระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและขนาดงานที่สูงกว่าการกำหนดให้ทุกระดับตำแหน่งงานมีสมรรถนะในระดับเดียวกันทั้งสองจึงอาจไม่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละความอดทนและปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตน รับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยน ในการปฏิบัติงาน

5.6 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นมีส่วนร่วมในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์กร และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพ การกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, น. 7)

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความตั้งใจอย่างแท้จริงที่จะร่วมมือทำงานกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมและทำงานร่วมกันคำว่า “ทีม” อาจไม่จำเป็นต้องเป็นทีมที่ตั้งอย่างเป็นทางการแต่เป็นบุคคลที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน และมาจากส่วนงานต่าง ๆ ที่มาทำงานร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือทำงานโครงการด้วยกันบทบาทของการทำงานเป็นทีมไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีม หรือผู้ที่มีอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการแม้แต่คนที่มีอำนาจอย่างเป็นทางการแต่ร่วมมือทำงาน หรือทำหน้าที่เป็นผู้ประสานทีม (Group Facilitator) ก็แสดงสมรรถนะการทำงานเป็นทีมผู้บริหารที่เก่ง ๆ จะแสดงทั้งสมรรถนะการทำงานเป็นทีมเป็นสถานะผู้นำ



5.6.1 การทำงานเป็นทีมอาจเรียกในชื่ออื่น ๆ ได้แก่ การบริหารจัดการกลุ่ม (Group Management) การสนับสนุนกลุ่ม (Group Facilitation) การแก้ไขข้อขัดแย้ง (Conflict Resolution) การจัดสาขา (Managing Branch Climate) การจูงใจผู้อื่น (Motivating Others)

หลักของการทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ การทำงานเป็นทีมมีผู้กล่าวไว้ว่า

อรุณ รัชธรรม (2542, น. 63) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การทำงานเป็นทีมที่ดีควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การไว้วางใจซึ่งกันและกัน
2. การมีบรรยากาศ สนับสนุนซึ่งกันและกัน
3. การติดต่อสื่อสารที่ดี
4. วัตถุประสงค์ของทีมงาน
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้ง
6. การใช้ทรัพยากรของแต่ละคนในกลุ่มให้เกิดประโยชน์สูงสุด
7. มีวิธีการที่ดีในการควบคุมทีมงาน
8. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรสนับสนุน ได้แก่ ความเป็นอิสระ

การสนับสนุนนับถือความแตกต่างกันส่วนบุคคล

สุเมธ แสงนิมมาน (2543, น. 81) ได้กล่าวถึง ลักษณะทีมงานที่ดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้คนยิ้มแย้มแจ่มใส สดชื่นเป็นธรรมชาติ
2. สมาชิกมีความพึงพอใจในงานและทำงานอย่างมีความสุข
3. สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตนเองและทีมงาน
4. ทุกคนรักและสามัคคีกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน
5. มีความเป็นมิตรและไม่มุ่งร้ายต่อกัน
6. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
7. สมาชิกมีความกระตือรือร้น
8. สมาชิกมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. สมาชิกรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2546, น. 125) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะ 8 ประการ ดังนี้

1. มีเป้าหมายและความชัดเจน
2. มีโครงสร้างที่มุ่งผลชัดเจน
3. มีสมาชิกทีมงานที่มีความสามารถ
4. มีความผูกพันในงานอย่างมีเอกภาพ
5. มีบรรยากาศที่ดีของการทำงานร่วมกัน
6. มีมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศ
7. มีการสนับสนุน และการยอมรับจากภายนอกทีมงาน
8. มีผู้นำที่ยืดหลักการ

เมธาวิ อุดมธรรมานุกภาพ (2547, น. 37) ได้กล่าวว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่ดี มีดังต่อไปนี้

ชัดแจ้ง และเป็นใจที่

1. ควรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สมาชิกทุกคนในทีมมีความเข้าใจ
2. จะนำตัวเองเข้าผูกพันกับกลุ่มเป้าหมาย
3. สมาชิกในกลุ่มรู้จักหน้าที่และบทบาทตลอดจนอำนาจหน้าที่

ของตนเอง

จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบ มิใช่รูปแบบเป็นตัวกำหนดในลักษณะงาน

4. สมาชิกในทีมทำงานแบบยืดหยุ่น ลักษณะหน้าที่การทำงาน
5. พฤติกรรมระหว่างหัวหน้าและสมาชิกในกลุ่ม เป็นไป

ในลักษณะการทำงานร่วมกันมีความเป็นกันเอง มิใช่การทำงานแบบเผด็จการ

6. สมาชิกแต่ละคนในทีมจะต้องรู้จักตนเองและพอเพียง
7. ควรมีการจัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็น

8. มีการเคารพและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกภายในกลุ่ม
9. มีการสื่อสารและสัมพันธ์ภายในทีม ควรมีลักษณะแห่ง

ความไว้วางใจและเปิดเผยต่อกัน

10. หากเกิดข้อขัดแย้ง ควรจะแก้ปัญหาวิธีการเผชิญหน้า

โดยใช้ข้อมูล หรือข้อเท็จจริงเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม คือ การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

สรุปได้ว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานหรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อตอบสนองต่อนโยบายเป้าหมายของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสมนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน มีการพัฒนาการทำงานอย่างมุ่งมั่น กระตือรือร้น มีการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเอาใจใส่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน รวมทั้งมีการจัดทำแผนสะสมงานอย่างต่อเนื่อง

2. การบริการที่ดี คือ การปฏิบัติงานที่มีความตั้งใจในการศึกษาความต้องการของประชาชน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้ประชาชนในการช่วยเหลือในการติดต่อข้อมูลข่าวสาร ร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศักยภาพและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านบริการ มีการให้บริการประชาชนอย่างเต็มใจและกระตือรือร้น ร่วมพัฒนาการบริการและจัดบริการส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการให้ความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่องและมีการช่วยเหลือประชาชนที่มีความ

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ คือ การปฏิบัติงาน ที่มีความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ยึดมั่น รับผิดชอบในการทำงานมีความมานะอดทน มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพในองค์กรรวมในการทำงานมีอิสระในการทำงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานขององค์กรทำงานอย่างเป็นระบบและผลักดันให้แผนงานของส่วนรวมสำเร็จตามเป้าหมาย มีทักษะความรู้ความสามารถในการใช้โปรแกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสารจูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในงานขององค์กร

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การปฏิบัติงานที่มีการดูแลเอาใจใส่การปฏิบัติงานของตนอย่างสม่ำเสมอ มีการเสียสละ ความอดทน และปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในอาชีพของตนรับผิดชอบและตรงต่อเวลา ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม

และจริยธรรม มีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน ละเอียดรอบคอบ มีหลักการและเหตุผลอยู่บนความถูกต้อง มีกิริยา วาจาสุภาพอ่อนโยน ในการปฏิบัติงาน

5. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ที่มีการร่วมมือกัน ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา ร่วมคิดร่วมทำ รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ มีการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานรวมทั้งมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับ

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

### 2.2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

กระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบททางบริหารมากขึ้น โดยเปลี่ยนมาใช้แนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Performance Approach) ที่เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานแบบองค์รวม กล่าวคือ พิจารณาผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กรในสัดส่วนที่หักเหซึ่งกันมีการค้ำึง หรือให้ความสำคัญถึงความเชื่อมโยงระหว่าง โครงสร้างองค์กร และพันธกิจในการทำงานแต่ละระดับขององค์กร รวมทั้งให้ความสนใจในด้านการตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุก ๆ ฝ่าย จึงมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กรมีหลายมิติ ทั้งนี้เป็นผลมาจากพัฒนาการของกรอบแนวคิดพื้นฐานการวัดผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

#### 2.2.1.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results - Based Management : RBM)

เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่น่าสนใจนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม โดยหันมาเน้นถึงวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน ผู้รับบริการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารสมาชิกขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective = MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results)

การบริหารที่เน้นผล (Results - Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไว้ดังต่อไปนี้

1) Canadian International Development Agency = CIDA (2001) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงาน เพื่อการบรรลุผลตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน สำหรับ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารที่เน้น การวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหาร ในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับ และคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจัดวางระบบ การตรวจสอบผลงาน และการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay) และ ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์ (2543) ได้ให้ความหมายของ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้น ที่ผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลักใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อน ผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และแสดงผล งานต่อสาธารณะ

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงาน และการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้ากระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนด ตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน (Key Performance Indicators = KPIS) รวมทั้งการกำหนด เป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้บริหาร สมาชิก ขององค์กร และตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ขององค์กร ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็น การบริหาร เพื่อการจัดหาให้ได้ทรัพยากรการบริหารมาอย่างประหยัด (Economy) เน้นใช้ทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

2) องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะ ทัว ๆ ไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวิดี เมฆสุวรรณค์, 2543) 1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และ มีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่นับกิจกรรม หรือการทำงานตามกฎระเบียบ 2) ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้น สั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น 3) เป้าหมายจะวัดได้อย่างเป็น รูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบ

ผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ 4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงาน หรือ โครงการต่าง ๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการ และรางวัล แก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก 5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้น เพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการ และองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน 6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่าง เพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้น และระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหา และสะสมประสบการณ์ เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงานแก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย 7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกัน เพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิด และความรู้ใหม่ ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดี และ 9) เจ้าหน้าที่มีขวัญ และกำลังใจดี เนื่องจากได้มีโอกาสปรับปรุงงาน และใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้นทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเอง ก็จะได้การตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

3) การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ วัดผลสำเร็จของกิจกรรม การจัดเก็บข้อมูล และเปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ล่วงหน้าการวัดผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้องค์กร / ผู้ปฏิบัติงาน ได้รับข้อมูล และสารสนเทศย้อนกลับที่แสดงถึงผลสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแสดงถึงการมีพันธะ หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะผู้กำหนดนโยบาย แหล่งสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น การเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และองค์กรเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหาร การพัฒนาองค์กร การออกแบบ ทบทวนโปรแกรม กระบวนการดำเนินงานขององค์กร หรือของทีมงานที่รับผิดชอบกิจกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการสนับสนุนการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่พึงต้องดำเนินการ คู่ขนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการผลงานมีกิจกรรม / กระบวนการที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ซึ่งส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต และผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน ได้แก่

3.1) ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิต หรือการดำเนินกิจกรรม

3.2) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริงหากได้ค่าน้อยแสดงว่า มีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรม องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3.3) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2543 และสุพจน์ ทราชแก้ว, 2543)

3.3.1) ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากร โดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม หรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวน บุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบ และอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

3.3.2) ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณ จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3.3.3) ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

3.3.4) ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษาเวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร



3.3.5) ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost - Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for Money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

3.3.6) ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ในจำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

3.3.7) ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

ในกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การวัดผลการปฏิบัติงานจะมีวัตถุประสงค์หลักอยู่ที่การทำให้ได้มา ซึ่งข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานที่ดี จึงควรเป็นระบบที่สามารถผลิตข้อมูลสารสนเทศที่แสดงถึงความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครบถ้วน สมบูรณ์ และทันกาล

#### 2.2.1.2 บันทึกการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard = BSC)

Kaplan, Robert and David (1996) แห่ง (Harvard Business School) และ (David Norton) ได้พัฒนาวิธีการวัดผลสมัยใหม่ เรียกว่า “Balanced Scorecard” ซึ่งสะท้อนผลการดำเนินงานแต่ละมุมมองได้อย่างครบถ้วนแทนแนวทางการวัดผลแบบเดิมที่มุ่งผลลัพธ์ทางการเงิน ดังนั้น (BSC) จึงเป็นระบบบริหารที่ไม่ได้มุ่งเพียงแต่การวัดผลเท่านั้นแต่ยังสนับสนุนให้องค์กรได้เห็นภาพวิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้สามารถแปลงกลยุทธ์สู่แผนการปฏิบัติ (Action Plan) โดยให้ข้อมูลป้อนกลับทั้งกระบวนการภายใน และผลลัพธ์ภายนอก (External Outcomes) สำหรับใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดวงจรคุณภาพของ (PDCA Cycle)

Norton and Kaplan (2001) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า เครื่องมือ ประเมินวัดผลการดำเนินงานยุคใหม่ การวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) เป็นการแสดงเหตุการณ์ หรือผลลัพธ์ที่ผ่านมามีในอดีต ซึ่งไม่เพียงพอกับสถานะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันแต่ (BSC) ได้ใช้ข้อมูลทางการเงินสำหรับสร้างมูลค่าในอนาคต (Create Future Value) ด้วยการให้ความสำคัญทุกองค์ประกอบ นั่นคือ ลูกค้า ผู้ส่งมอบสินค้า พนักงาน กระบวนการ และนวัตกรรม ซึ่งสรุปได้ว่า เครื่องมือ

การวัดผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย มุมมองการวัดผล 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal - Business - Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning And Growth Perspective) ด้วยการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ / กลยุทธ์กับมุมมองการวัดผลทั้งสี่ด้านทำให้ (BSC) สามารถตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารได้หลายมุมมอง โดยเฉพาะตัววัดผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่าง ซึ่งสะท้อนถึงแผนงานขององค์กรแต่ละด้านมาไว้ในรายงานชุดเดียวกัน เพื่อนำเสนอต่อฝ่ายบริหารสำหรับพัฒนาคุณภาพสินค้าและบริการ โดยเน้นการทำงานเป็นทีมที่มุ่งผลลัพธ์ระยะยาว นอกจากนี้ การวัดผลยังสะท้อนภาพที่ชัดเจนมากขึ้นว่าการมุ่งวัดผลในบางมุมมองปัจจุบันขององค์กร ชี้นำได้มุ่งวัดผลการดำเนินงานทั้งทางด้านการเงิน และไม่ใช้การเงิน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบสารสนเทศสำหรับพนักงานทุกระดับในองค์กร (BSC) ได้มีบทบาทต่อการแปลงภารกิจและกลยุทธ์องค์กรให้เป็นวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งปัจจุบันมีองค์กรชั้นนำหลายแห่งได้นำ (BSC) เป็นเครื่องมือสนับสนุนกลยุทธ์บริหารองค์กร โดยมีแนวทางและขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วยมุมมอง ดังนี้

1. เป้าหมายทางการเงิน โดยทั่วไปองค์กรได้มุ่งความสามารถการทำกำไร (Profitability) ซึ่งผู้บริหารได้คำนึงถึงปัจจัย รายได้ การเติบโตของส่วนแบ่งตลาด การสร้างผลกำไร การบริหารกระแสเงินสดการรับ - จ่าย โดยการวัดผลปฏิบัติงานจากตัวเงินเหล่านี้ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์องค์กรว่ามีส่วนสนับสนุนการสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ หรือไม่อย่างไร

2. เป้าหมายด้านลูกค้า สำหรับมุมมองนี้ได้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องดำเนินการวัดผลการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย เวลา คุณภาพการให้บริการ และต้นทุน

3. ปรับปรุงกระบวนการภายใน โดยผู้บริหารควรกำหนดหลักการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับจุดเด่นของช่วงนี้ คือ การระดมความคิดสำหรับขจัดอุปสรรคต่อความสำเร็จของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทำให้เกิดแนวความคิดการปรับปรุงกระบวนการภายใน ซึ่งสามารถ จำแนกได้เป็น 2 ส่วน คือ การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานปัจจุบันให้ดีขึ้น และพัฒนากระบวนการทำงานรูปแบบใหม่

ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงเป้าหมายกลยุทธ์กับการวัดผลการดำเนินงานองค์กร ควรพยายามแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้เข้าใจถึงเป้าหมายกลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้รับทราบเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การตั้งเป้าหมายแต่ละส่วนงาน เพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายโดยรวมของธุรกิจพร้อมระบุความเชื่อมโยงของผลตอบแทนที่ประเมินจากผลการดำเนินงานเพื่อใช้จูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารต้องสนับสนุนการวางแผน และกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจอย่างชัดเจน โดยครอบคลุมทั้งสี่มุมมองด้วยการนำเป้าหมายกลยุทธ์สร้างเป็นแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) อย่างเป็นลำดับขั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองทางการเงินและลูกค้าก่อนแล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในมุมมองกระบวนการภายในและการเรียนรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ทางการเงินและลูกค้า โดยมุ่งปัจจัยความสำเร็จระยะยาวของธุรกิจ ผลการดำเนินงานที่มีความครอบคลุม ครอบคลุม สมบูรณ์ และทันกาล

#### 2.2.1.3 การวัดผลการปฏิบัติงานตามปิรามิดผลงาน (Performance Pyramid)

Lynch and Cross (1991) ได้เชื่อมโยงกรอบแนวคิดเรื่อง โครงสร้างองค์กรภายใน ซึ่งโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ระดับองค์กร โดยรวม (Corporate Level) ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Units) ระดับฝ่าย / งาน (Department Function Units) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual) กับแนวคิดด้านคุณลักษณะของความรับผิดชอบของผู้บริหารแต่ละระดับทำให้มองเห็นถึงโครงสร้างเชิงลำดับขั้นของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ ดังนั้นในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน จึงควรพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของผลงานในแนวตั้งด้วยความแตกต่างของความรับผิดชอบลักษณะงานของหน่วยย่อยในองค์กรแต่ละระดับมีผลทำให้ตัวบ่งชี้วัดผลงานของหน่วยงานย่อยในองค์กรมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละระดับรายละเอียดขององค์ประกอบเชิงโครงสร้างลำดับขั้นของผลงาน หรือตัวบ่งชี้วัดผลงาน มีรายละเอียดดังภาพ ต่อไปนี้

1. การวัดผลการปฏิบัติงานจากความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Expectation)

Curtis and Kastner (1999, อ้างถึงใน จิราภรณ์ ศรีศิริ, 2549, 24) ได้พัฒนาแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับมิติด้านความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Stakeholder) อันประกอบด้วย ผู้ถือหุ้น บุคลากร / พนักงาน ลูกค้า / ผู้รับบริการ และชุมชน หรือรัฐ ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีคุณลักษณะของความคาดหวังในเชิงผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานขององค์กรที่แตกต่างกัน ไปการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร จึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้มีความเหมาะสมการพัฒนาตัวบ่งชี้วัด

ความสำเร็จ การดำเนินงานขององค์กรจึงต้องมุ่งที่ลักษณะของความคาดหวัง หรือผลประโยชน์ที่พึงส่งมอบให้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย องค์กรประกอบของประเด็นในการพิจารณา เพื่อกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลสำเร็จขององค์กร

## 2. การวัดผลการปฏิบัติงานตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

The European Foundation for Quality Management = EFQM ได้พัฒนารูปแบบ และ ตัวบ่งชี้วัดผลการปฏิบัติงานสำหรับใช้ในการตรวจสอบคุณภาพการบริหารองค์กรตามแนวทาง (TQM) ที่เรียกว่า (The EFQM Excellence Model) ขึ้น ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้หลักการประเมินผลองค์กร ที่ครอบคลุมทั้งการประเมินความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผล และความสัมพันธ์ระหว่างกันที่แสดงผลในเชิงเปรียบเทียบได้ โดยในการนี้ (EFQM) ได้ทำการพัฒนาแนวทางการประเมินผลงานภายใต้หลักการ (Radar Logic) ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ การประเมินผลงาน (Results) การประเมินวิธี การวางแผนการปฏิบัติงาน (Approach) การประเมินวิธีการที่องค์กรดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ (Deployment) และการประเมินวิธีที่องค์กรใช้ในการประเมินตนเอง (Assessment and Review) สำหรับ (Model EFQM) ใช้กลุ่มของตัวบ่งชี้วัดผลงาน 2 กลุ่มย่อย คือ กลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) และกลุ่มปัจจัยตาม (Results) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มปัจจัยต้น (Enablers) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) นโยบายและกลยุทธ์ (Policy and Strategy) สมาชิกขององค์กร (People) พันธมิตรและทรัพยากร (Partnerships and Resources) กระบวนการทำงาน (Process)

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มปัจจัยตาม (Results) ประกอบด้วย ผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มผู้รับ บริการ (Customer Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสมาชิกขององค์กร (People Results) ผลที่เกิดขึ้นกับสังคม (Society Results) ผลการปฏิบัติงานหลัก (Key Performance Results)

จากเดิมที่หน่วยราชการให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการทำงาน และตัวหน่วยงานมากกว่าปัจจัยภายนอก เพื่อให้หน่วยราชการมีการพิจารณาผลการปฏิบัติงานมุมมองที่หลากหลาย สำนักงาน ก.พ. ได้นำ (Balanced Scorecard) มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์แต่มีการปรับเปลี่ยนมุมมองให้เหมาะสมกับหน่วยราชการ เป็น 4 มุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงผลงาน ที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน และผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (1 กรม / 1 ปฏิรูป) เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการ แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดง การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดง ความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตรากำลัง หรือการจัดสรรอัตรากำลังให้คุ้มค่า การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาตไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ มาใช้กับงาน เป็นต้น

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management = RBM) จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ประเทศต่าง ๆ ที่พัฒนาแล้วนำมาใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งประเทศไทยโดยสำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ก็กำลังจะใช้วิธีการบริหารรูปแบบใหม่นี้ผสานกับเปลี่ยนแปลง ระบบงบประมาณเป็นแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Budgeting System = PBBS) ทำการ ปฏิรูปองค์กรภาครัฐให้สามารถจัดบริการสาธารณะให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชนมากขึ้น หัวใจ สำคัญของสำเร็จในการใช้วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น อยู่ที่การสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators = KPIS) ที่มีความตรงเป็นที่ยอมรับ และสะดวกในการนำไปใช้เพื่อให้ได้มา ซึ่งสารสนเทศสำหรับการกำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานขององค์กร

### 2.2.2 แนวคิดการศึกษาประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ไว้หลายท่าน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525) ได้กล่าวถึงคำว่า ประสิทธิภาพในวงการธุรกิจ หรือการจัดการ ที่ได้รับผลกำไร หรือขาดทุนสำหรับในการบริหารราชการในทางปฏิบัติวัดได้ยากมากวิธีวัดประสิทธิภาพ ที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่สังคมแต่ ประสิทธิภาพในวงราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าทำประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คือ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเกิดผล อย่างรวดเร็ว งานเสร็จทันเวลา ถูกต้อง เป็นต้น



ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2538) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพไว้ว่ามีความหมาย รวมถึงผลผลิตภาพ และประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ 1) ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ได้มาตรฐานรวดเร็ว ถูกต้อง และใช้เทคนิคที่สะดวก และง่ายขึ้นกว่าเดิม 2) ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์ต่อสังคมเกิดผลกำไร ทนเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงาน และให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า หรือผู้มารับบริการ

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม (2540) ระบุว่า ประสิทธิภาพในการผลิตหรือผลผลิตภาพแรงงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างจำนวนสินค้า หรือบริการที่ผลิตได้ (Output) กับจำนวนของทรัพยากร หรือปัจจัยที่ใช้ในการผลิตสินค้า หรือบริการนั้นออก (Input) ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้ จะสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้น หรือลดลงของประสิทธิภาพในการผลิตปัจจัยที่มีผลต่อการเพิ่ม หรือลดลงของประสิทธิภาพ การผลิต อาจแบ่งได้ 3 หมวด คือ 1) ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี เช่น กระบวนการผลิต กระบวนการทำงานของเครื่องจักร หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ 2) ปัจจัยด้านระบบการบริการ เช่น การใช้เทคนิคทางการบริหารส่งเสริมระบบแรงงานสัมพันธ์ การใช้ระบบทวิภาคี เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น 3) ปัจจัยด้านแรงงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะกิจการใด ๆ อาจใช้เทคโนโลยี หรือเครื่องจักรที่ทันสมัยที่สุดมีการบริหารงานที่ดีเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการที่ดีที่สุด ในกิจการนั้น ๆ แต่หากไม่มีแรงงานเป็นผู้ใช้เทคโนโลยี และระบบที่วางไว้เป็นอย่างดีนั้นก็ย่อมไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นแรงงาน จึงเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด การปรับปรุงระบบการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพของแรงงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตแต่ในปัจจุบันยังขาดข้อมูลที่จะเป็นเครื่องตัดสินใจในการดำเนินนโยบาย ทางด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของแรงงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนบริหารแรงงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการวางแผนพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในภาครัฐและเอกชน กรมสวัสดิการ และคุ้มครองแรงงาน ได้เล็งเห็นความสำคัญที่จะรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการผลิต และศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการผลิตของแรงงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นเครื่องชี้ถึงการเปลี่ยนแปลง ภาพการณ์ผลิตของแรงงานและผู้ประกอบการ อีกทั้งเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ประกอบการปรับปรุงคุณภาพ การผลิตของตน และของแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นช่วยให้ได้ผลิตภัณท์ที่มีคุณภาพ และได้มาตรฐานเมื่อเทียบกับต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

กันตยา เพิ่มผล (2541) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง หรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด ซึ่งการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร หรือการพัฒนาสังคม นอกจากนั้น

การพัฒนาตนเองกับการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานยังมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดอีกด้วย กล่าวคือ ประการแรกก่อนที่คนจะเข้าสู่การทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น บุคคลนั้น ต้องมีความรู้ความสามารถมีคุณสมบัติตรงตามท้องการณ์นั้น ต้องการซึ่งบุคคลจะมีคุณสมบัติตามที่องค์กรกำหนดนั้น ก็จะต้องมีการพัฒนาตนเอง หรือได้รับการพัฒนาจากสถาบันต่าง ๆ จนมีความสามารถเพียงพอที่จะเข้าทำงาน และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประการที่สอง เมื่อบุคคลเข้าทำงานแล้วก็เป็นที่ขององค์กรที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ (ความสามารถ) ในการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประสิทธิผลขององค์กร จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กรในที่สุดนั่นเอง

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึง ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง การวัดผลการทำงานขององค์กรนั้น ว่าทำงานได้ปริมาณมากน้อยแค่ไหน คุณภาพงานดีมากน้อยแค่ไหน ใช้เงินใช้เวลา ใช้แรงงานไปมากน้อยแค่ไหน เป็นผลดีต่อผู้รับบริการมากน้อยแค่ไหน โดยรวมความมีประสิทธิภาพ จึงหมายถึง การทำงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากองค์กรมีความสมัครสมานสามัคคี มีสันติภาพและความสุขร่วมกันเป็นผลดีต่อส่วนรวมและผู้รับบริการแต่ใช้เวลาแรงงาน และงบประมาณน้อย

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการของการกำหนดการวัด การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงเป็นการกระทำของแต่ละบุคคลที่มีความสามารถและความพร้อม พยายามทุ่มเทอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานของตนอย่างคล่องแคล่วด้วยความมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ ปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา รวดเร็ว ถูกต้อง มีคุณภาพ และมาตรฐาน จึงสรุปได้ว่า บุคคลจะมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานต้องเกิดจากความขยันหมั่นเพียรมีความรับผิดชอบ และเอาใจใส่ในงานพร้อมด้วยจิตใจที่ซื่อสัตย์ และภักดีต่อองค์กรงานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือดียิ่งขึ้นจากการประมวลแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สรุปได้ประเด็น ดังต่อไปนี้

1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดผลต่อทีมดีทำงานเป็นทีมได้โดยไม่มีปัญหาทำงานเป็นทีมได้แต่มีปัญหาบ้างมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเป็นอย่างดี

1.2 การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น หมายถึง การเป็นผู้ที่ไม่คับแคบ และสามารถชักนำให้เกิดความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเสมอสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีสามารถทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ ไม่ก่อให้เกิดปัญหา

1.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความสามารถพัฒนาการทำงานได้ดีมากขึ้นทั้งที่เป็นงานเดิม และงานใหม่ทำให้เกิดผลในการเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดีมาก



สามารถพัฒนาการทำงานได้ทำให้บังเกิดผลดี และเพิ่มผลิตภาพของมหาวิทยาลัยได้อย่างดี สามารถพัฒนาการทำงานได้บ้างในบางเรื่องยอมรับการปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้บ้าง และสามารถคิด หรือปฏิบัติงานในแนวใหม่ได้ สามารถพัฒนางานได้ ดำเนินงานในแนวใหม่ได้สามารถร่วมคิด หรือดำเนินงานในแนวใหม่ ๆ ได้

1.4 ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ หมายถึง ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ดี ความรับผิดชอบ และความเชื่อถือได้ระดับพอใช้ ความรอคอยเดือนเกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบบ่อยครั้ง

1.5 การอุทิศตน หมายถึง ความอุตสาหะวิริยะ และอุทิศตนให้กับงานอย่างดีมาก การอุทิศตนให้กับงาน โดยมีความขยันหมั่นเพียร การอุทิศตน และขยันหมั่นเพียรน้อยกว่าที่ควร การอุทิศตนให้กับงาน ความขยันหมั่นเพียร

1.6 ความปรารถนาดี และช่วยพัฒนาองค์กร หมายถึง ความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในทุกโอกาสที่ทำได้แม้ว่างานนั้น จะไม่เกี่ยวข้องโดยตรง กับความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง อยู่เป็นประจำ ความปรารถนาดีต่อองค์กรในบางโอกาส และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย บ้างความปรารถนาดีต่อองค์กร และช่วยพัฒนาการทำงานของมหาวิทยาลัย แม้ว่าอยู่ในฐานะที่อาจ ช่วยได้

1.7 ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของศีลธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ หมายถึง ประพฤติตนเหมาะสมอยู่ในศีลธรรมอันดี มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่นอย่างสม่ำเสมอเป็นแบบอย่าง ที่ดี ประพฤติตนเหมาะสมอยู่ในศีลธรรมอันดีพอสมควร มักประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมปฏิบัติ ตนอยู่ในศีลธรรมเท่าที่ควร ไม่ต้องคอยตักเตือน

1.8 การยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชา หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับ - บัญชา อย่างเห็นได้ชัด การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาดี การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับ - บัญชาเป็นส่วนใหญ่ การได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาบ้าง

1.9 การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ หมายถึง ความเข้าใจปัญหาได้ลึกซึ้งดีมาก สามารถตัดสินใจเด็ดขาด ถูกต้อง และทันการ มีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ และมีวิจาร์ณญาณที่ดี ความเข้าใจปัญหาดี ตัดสินใจได้ดีโดยส่วนใหญ่ และทันการมีการวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ความเข้าใจปัญหาตัดสินใจ และการวางแผนความคิด มีระบบดีนัก การจับประเด็นปัญหาได้ไว้วางใจให้ตัดสินใจ และวางแผนความคิดอย่างมีระบบ ตัดสินใจ หรือประเมินข้อเท็จจริง

1.10 ความเป็นผู้นำและการดูแลได้บังคับบัญชา หมายถึง ความเป็นผู้นำเพื่อความสำเร็จของงานสูงมาก มีความรับผิดชอบสูงมาก และมีความเมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความสามารถนำทีมงานของตนให้เกิดผลรับผิดชอบดี เมตตากรุณาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาความเป็นผู้นำ มีความรับผิดชอบและความสามารถดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำ ความรับผิดชอบ ไม่เคยมีปัญหากับผู้ใต้บังคับ - บัญชา เนื่อง ๆ

1.11 การวางแผนและการสั่งการ เพื่อให้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ และสามารถสั่งการให้เกิดผลตามที่วางแผนได้อย่างสมบูรณ์ ความสามารถในการวางแผนอย่างดี และสามารถสั่งการให้เป็นไปตามแผนได้ การวางแผนและสั่งการเป็นระบบการวางแผน และการสั่งการเป็นอย่างดี

### 2.2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน ให้ความสนใจต่อความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ และในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้น จะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าแรงจูงใจ น่าจะประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ตัวกระตุ้น (Activate) ตัวนำ (Direct) และตัวสนับสนุนพฤติกรรมของมนุษย์ (Sustain) ตัวกระตุ้นนี้ถือว่าอยู่ในตัวของบุคคลอยู่แล้ว ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการตามเป้าหมายของแต่ละบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย ดังนี้

#### 2.2.3.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow

สุพานี สฤทธิวานิช (2552, น. 158) อับบราฮัม มาสโลว์ เป็นนักจิตวิทยาที่สนใจศึกษาความต้องการของคน โดยเนื้อหาที่สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ คนทุกคนมีความต้องการ ซึ่งความต้องการนั้น มีอยู่มากมายหลายอย่าง และความต้องการจะมีตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตายความต้องการเหล่านั้น อาจจัดเป็นลำดับขั้นได้ 5 กลุ่ม จากลำดับความต้องการขั้นพื้นฐานไปสู่ความต้องการขั้นสูง ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) จะได้แก่ความต้องการพื้นฐานในปัจจุบันสิ่งทั้งหลาย เพื่อให้มีชีวิตอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร, ที่อยู่อาศัย, เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น ดังนั้นองค์กรจะต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ ของพนักงานให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในส่วนนี้ได้ก่อนความต้องการในระดับต่อ ๆ ไปถึงจะเกิดขึ้น

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) คนเราเมื่อได้รับปัจจัย 4 แล้วเราก็คงอยากจะมี ความมั่นคงในสิ่งที่เราได้รับ เช่น ต้องการได้ทำงานที่มั่นคง และมีความมั่นคงในชีวิต และทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้น องค์กรสามารถตอบสนองส่วนนี้ได้ โดยการประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือโครงการบำเหน็จบำนาญ (Pension Plan) หรือ (Provident Fund) ให้แก่พนักงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเพื่อนมีกลุ่ม มีคนที่เรารักไว้วางใจ และรักเราจะได้พูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะโดยธรรมชาติคนเราจะเป็ นสัตว์สังคมไม่ชอบอยู่โดดเดี่ยวชอบอยู่เป็นกลุ่มเป็นสังคม ซึ่งองค์กรอาจจัดตั้งกลุ่มกิจกรรม หรือชมรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงานได้ เช่น ชมรมดนตรีไทย ชมรมฟุตบอล เป็นต้น เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันทำกิจกรรมร่วมกัน

4. ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) คือ ต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่ ซึ่งองค์กรอาจตอบสนองด้วยการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้การยกย่องประกาศเกียรติคุณให้เหมาะสม

5. ความต้องการที่จะสมหวังในชีวิต บรรลุถึงสิ่งที่เป็ นสุดยอดปรารถนา (Self - Realization หรือ Self - Actualization) ได้ใช้ความสามารถสูงสุดที่เรามีออกมา เพื่อให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่เรามุ่งหวังในชีวิต ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะช่วยตอบสนองความต้องการส่วนนี้ได้ โดยการมอบหมายงานที่ยาก และท้าทายให้ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เกิดเป็นแรงจูงใจอีกต่อไปความต้องการจะเคลื่อนต่อไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Satisfaction - Progression Process)

#### 2.2.3.2 ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

McClelland (1962, อ้างถึงใน สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552, น. 161 - 163) ได้ศึกษาพบว่า ในสังคมที่เจริญแล้ว หรือพัฒนาแล้วคนโดยทั่วไปเรียนรู้ที่จะมีความต้องการ (Learned Needs) ที่สำคัญซึ่ง McClelland สนใจศึกษาอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น ทำงานได้ยอดเยี่ยม หรือทำงานกับคนเก่ง สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก สามารถแก้ไขปัญญาที่ซับซ้อน สามารถทำงานที่ท้าทายให้ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีขึ้นในการทำงาน

2. คนที่มีความต้องการประเภทนี้สูงมักชอบทำงานคนเดียวหรือทำงานกับคนเก่ง และชอบงานที่ได้รับผิดชอบ จึงชอบที่จะกำหนดเป้าหมายงานของตนเองให้เป็นเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ซึ่งจะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายนั้นต้องไปขึ้นอยู่กั บโชคชะตามากกว่า

ความสามารถของเขาและเขาต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เชื่อถือได้และทันต่อเวลา เพื่อจะได้ทราบว่า เขาทำงานได้ผลเป็นอย่างไร น่าพึงพอใจ หรือไม่ ต้องแก้ไขปรับปรุงอย่างไร หรือไม่

3. องค์กรที่มีพนักงานที่มีความต้องการในขั้นนี้สูงจะต้องมีวิธีการจูงใจ ที่เน้นในงานที่สร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จได้และต้องจ่ายค่าตอบแทนสูง มิฉะนั้นจะไม่สามารถ รักษาคนแบบนี้ไว้ได้ เพราะคนเหล่านี้จะมีความเชื่อในตนเองสูง และเป็นคนเก่ง

### 2.2.3.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

Herzberg, Mausner and Synderman (1959) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ ว่าคนที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงาน ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจมี 5 ประการ ได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จ จึงเกิดความรู้สึกพอใจ ในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้ยอมรับ นับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา จากบุคคลในหน่วยงาน หรือ บุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดยอมรับในความสามารถ

3. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนระดับขึ้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษา เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมได้รับการฝึกอบรม และดูงาน

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจงาน ที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบ ได้โดยลำพังเพียงผู้เดียว

ได้อธิบายปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงานมี 9 ประการ ได้แก่

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือ วาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

3. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานองค์การที่มีประสิทธิภาพ

4. สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เช่น อาคารสถานที่ ห้องปฏิบัติงาน รวมทั้งอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปอย่างราบรื่น ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง, เสียง, อากาศ และชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้

5. วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision - Technical) หมายถึง ผู้บังคับ - บัญชา มีความรู้ความสามารถในการปกครองไม่มีอคติ ยุติธรรมรวมทั้งสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ และเทคโนโลยีได้

6. ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนในอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

นอกจากนี้ Herzberg ได้พูดถึงเรื่องตัวจูงใจซึ่งมีผลต่อความพอใจในงานที่ทำ และหากพอใจก็จะมีแรงจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งทฤษฎีนี้ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ว่าข้อมูลที่ได้อาจมองแต่ความพอใจ และความไม่พอใจ โดยมองข้ามไปว่าพวกทำงานอาจจะทำงานไม่ได้ผล หรือคนงานอาจพอใจในงานส่วนใหญ่

ในทัศนะของ Herzberg ปัจจัยจูงใจนั้นถ้าขาดไปแล้วมิได้ทำให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานแต่อย่างใดแต่พนักงานเหล่านั้น จะไม่ได้รับแรงจูงใจในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นายก เป็นคนงานรดน้ำต้นไม้ และสนามหญ้าของที่ทำงานแห่งหนึ่งถ้านายกมีความรู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า เช่น อาจได้เป็นผู้ทำสวน หรือออกแบบจัดสวนเขาก็จะมีความพอใจในการทำงานมากขึ้น เป็นแรงจูงใจให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่แม้ว่ายังไม่มีโอกาสสำหรับความก้าวหน้าก็มิได้หมายความว่า เขาจะไม่พอใจในงานที่ทำ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน นั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อความไม่พอใจในงานที่ทำส่วนปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งปัจจัยค้ำจุนจะช่วยทำให้คนสามารถหลีกเลี่ยงจากสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจต่าง ๆ ส่วนปัจจัยจูงใจจะทำให้คนมีความสุขหรือความพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ จากข้อสมมุติฐานเดิมของทฤษฎีแรงจูงใจที่มักจะกล่าวว่า สิ่งจูงใจทางการเงิน การปรับปรุงในเรื่องความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นการจูงใจให้มีการเพิ่มขึ้นของผลผลิตนั้น ขณะนี้ได้รับการ

เปลี่ยนแปลงและทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยจูงใจเท่านั้นที่มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิต หรือผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (ลัดดา กุลนันทน์, 2544)

#### 2.2.3.4 ทฤษฎีแรงจูงใจของ McGregor

นาริรัตน์ แก้วมณี (2557, น. 18 - 19) นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 เป็นต้นมาการบริหารหรือการจัดการได้มุ่งเน้นความสำคัญขององค์ประกอบในการจูงใจคนเป็นอย่างมากไม่ว่าจะเป็นสภาพที่ทำงานเงินเดือน หรือการลงโทษ ซึ่งเป็นแรงจูงใจ (Incentive) แบบหนึ่ง (Douglas McGregor) จากสถาบัน (Massachusetts Institute of Technology) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับคนในองค์การเป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งจำแนกคนเป็น 2 กลุ่ม

การเปรียบเทียบลักษณะคนตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี X โดยปกติวิสัยแล้วคนจะจี้เกียจไม่ชอบทำงาน และจะเลื่องงานถ้าทำได้ ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน ดังนั้นจึงต้องมีการสั่งการ ควบคุม และการจูงใจทางลบ เพื่อให้เขาทำงานตามเป้าหมายของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนชอบรับคำสั่งจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อยแต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานทฤษฎี Y สำหรับคนส่วนใหญ่แล้วรักที่จะทำงานและมีความรับผิดชอบคนจะมีการควบคุมตนเองในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท ซึ่งเขาเองก็ยอมรับภายใต้สภาพการทำงานที่เหมาะสม คนจะเรียนรู้การยอมรับ และอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น คนจะมีความสนใจในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความคิดทักษะการทำงานตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

จากทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การศึกษาพื้นฐานความต้องการของคนพฤติกรรมการทำงานของคน ซึ่งมีความแตกต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงวิธีการและเทคนิคที่ควรใช้ในการจูงใจบุคคลแต่ละประเภทในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การได้ โดย McGregor ได้อธิบายว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความแตกต่างกัน 2 ลักษณะ กล่าวคือ ลักษณะแรกเป็นทัศนคติในทางลบ เรียกว่า ทฤษฎี X และลักษณะที่สองเป็นทัศนคติในทางบวก เรียกว่า ทฤษฎี Y ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี X เชื่อว่าบุคคลจี้เกียจไม่ชอบทำงานผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดมีการสั่งการโดยตรง การใช้ระเบียบและหน้าที่ การลงโทษ เนื่องจากทฤษฎี X จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย ลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y เชื่อว่าการมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคน ผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้ สามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเอง ควบคู่ไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การไปพร้อมกัน เนื่องจากทฤษฎี Y จะตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานของการตอบสนองความต้องการ



ในระดับสูง คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมี 5 ประการ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ที่ทำการได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมา ก็คือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพปัจจัยจำจูงเป็นปัจจัยที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน โดยไม่เกี่ยวกับส่วนประกอบของงานมี 9 ประการ ได้แก่ เงินเดือน, ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา, ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สถานะทางอาชีพวิธีการปกครองบังคับบัญชานโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงานโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ความเป็นส่วนตัวความมั่นคงในงาน ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

## 2.3 บริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

### 2.3.1 ข้อมูลที่ตั้งและพื้นที่กาฬสินธุ์

จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดหนึ่งในภาคอีสานที่มีความอุดมสมบูรณ์ ซึ่งจังหวัดกาฬสินธุ์ ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ 519 กิโลเมตร มีเนื้อที่ ประมาณ 6,946.746 ตร.กม. หรือประมาณ 4,341,716 ไร่ หรือ ร้อยละ 4.5 ของพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 2.3.2 อาณาเขต

- ทิศเหนือ ติดกับจังหวัดสกลนคร เลย และอุดรธานี
- ทิศใต้ ติดกับจังหวัดร้อยเอ็ด และมหาสารคาม
- ทิศตะวันออก ติดกับจังหวัดสกลนคร และมุกดาหาร
- ทิศตะวันตก ติดกับจังหวัดมหาสารคาม และขอนแก่น

### 2.3.4 ข้อมูลสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

#### 2.3.4.1 ที่มาและที่ตั้ง

1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ตั้งอยู่ที่ 72 / 1 ถนนเกษตรสมบูรณ์ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้ตึกเก่าของโรงเรียนมิตรภาพที่ 32 เดิมซึ่งปัจจุบันเป็นโรงเรียนสาขากาฬสินธุ์พิทยาสัย มีจำนวนข้าราชการและผู้บริหาร ทั้งสิ้นรวม 63 ราย ซึ่งสามารถแบ่งหน่วยงานภายใน เป็น 8 กลุ่มงาน ดังนี้

- 1.1) กลุ่มงานอำนวยการ
- 1.2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 1.3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 1.4) กลุ่มพัฒนาการศึกษา
- 1.5) กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาดและกิจการนักเรียน
- 1.6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
- 1.7) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
- 1.8) หน่วยตรวจสอบภายใน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ส่วนราชการที่ดำเนินการทางการศึกษาในส่วนภูมิภาคที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีหน้าที่ กำกับดูแลและติดตามการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 เขต ซึ่งที่ตั้งของสำนักงาน ดังนี้

2.1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 99/7 ถนนสนามบินน้ำ ตำบลกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 มีจำนวนข้าราชการและผู้บริหารทั้งสิ้น จำนวน 59 ราย

2.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ตั้งอยู่ที่ เลขที่ 312 หมู่ 4 ตำบลห้วยเม็ก อำเภอห้วยเม็ก จังหวัดกาฬสินธุ์ 46170 มีจำนวนข้าราชการและผู้บริหารทั้งสิ้น จำนวน 44 ราย

2.3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 ตั้งอยู่ที่ ถนนห้วยผึ้ง - นาคู ตำบลนิคมห้วยผึ้ง อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46240 มีจำนวนข้าราชการและผู้บริหารทั้งสิ้น จำนวน 46 ราย

2.4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ตั้งอยู่ที่ ถนนถีนานนท์ ตำบลโพนทอง อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000 มีจำนวนข้าราชการและผู้บริหารทั้งสิ้น จำนวน 48 ราย ซึ่งหน่วยงานภายในของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต สามารถแบ่งออก ได้ดังนี้

- 2.4.1) กลุ่มงานอำนวยการ
- 2.4.2) กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 2.4.3) กลุ่มนโยบายและแผน
- 2.4.4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
- 2.4.5) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์

2.4.6) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

2.4.7) กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.4.8) หน่วยตรวจสอบภายใน

2.4.9) ส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

#### 2.3.4.2 ภารกิจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษา ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 37 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษา พ.ศ. 2546 ดังนี้

- 1) ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 36)
- 2) มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้ (พรบ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ) และกฎหมายอื่น

#### 2.3.4.3 อำนาจหน้าที่

- 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
- 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- 3) ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
- 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุ ให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

#### 2.3.4.4 หน่วยงานที่ภายใต้การติดตาม

ในการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและการทำงานบูรณาการร่วมหลัก ๆ ในปัจจุบันของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากับ โรงเรียน สามารถแยกได้ดังนี้

1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลรวมทั้งบริหารงานด้านบุคลากร โรงเรียนในสังกัด ทั้งหมดจำนวน 173 โรงเรียน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลรวมทั้งบริหารงานด้านบุคลากร โรงเรียนในสังกัด ทั้งหมดจำนวน 171 โรงเรียน

3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 กำกับดูแล ติดตาม ประเมินผลรวมทั้งบริหารงานด้านบุคลากร โรงเรียนในสังกัด ทั้งหมดจำนวน 199 โรงเรียน

4) สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 กำกับดูแลติดตาม ประเมินผล รวมทั้งบริหารงานด้านบุคลากร โรงเรียนมัธยมในสังกัด ทั้งหมด จำนวน 55 โรงเรียน

2.3.4.5 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ตามลำดับดังนี้

1) คำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติที่ 10/2559 เรื่อง การขับเคลื่อนการปฏิรูป การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค ที่สั่ง ณ วันที่ 21 เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 มีรายละเอียด สรุปดังนี้

ให้มีคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ในภูมิภาค

- 1.1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ
- 1.2) รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรรมการ
- 1.3) เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นกรรมการ
- 1.4) เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นกรรมการ
- 1.5) เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นกรรมการ
- 1.6) เลขาธิการสภาการศึกษา เป็นกรรมการ
- 1.7) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรรมการและเลขานุการมีอำนาจหน้าที่

ดังนี้

1.7.1) กำหนดทิศทางในการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ  
ในระดับภูมิภาค หรือจังหวัด

1.7.2) วางแผนงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการ  
ในระดับภูมิภาค หรือจังหวัด

1.7.3) พิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานของกระทรวง  
ศึกษาธิการในระดับภูมิภาค หรือจังหวัด

1.7.4) แต่งตั้ง โอน หรือย้ายผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่  
การศึกษา หรือผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาค  
หรือจังหวัด ทั้งนี้ ตามประเภท หรือระดับตำแหน่งที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.7.5) สั่งให้ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา หรือ  
ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาค หรือจังหวัด  
หยุดการปฏิบัติหน้าที่ หรือให้พ้นจากตำแหน่ง

1.7.6) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือ  
การปฏิบัติงานได้ตามความจำเป็น

1.7.7) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือ  
การปฏิบัติงานของ กศจ. ได้ตามความจำเป็น

1.7.8) เชิญข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงาน  
ของรัฐ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องมาสอบถามข้อเท็จจริง รวมทั้งเรียกเอกสารจากหน่วยงานของรัฐหรือ  
บุคคลที่เกี่ยวข้องมาเพื่อประกอบการพิจารณา

2) โดยมีสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค ให้เบิกจ่ายได้ตามระเบียบของทางราชการ โดยเบิกจ่ายจากงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในคำสั่งนี้ให้ขุบเล็กคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และขุบเล็กอ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และให้โอนอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของ กศจ. ของจังหวัดนั้น ๆ ตามคำสั่งนี้ให้มีคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “กศจ.” ประกอบด้วย

2.1) ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานกรรมการ

2.2) ศึกษาธิการภาคในพื้นที่ที่ได้รับผิดชอบ เป็นรองประธานกรรมการ

2.3) ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้แทนสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นกรรมการ

2.4) ท้องถิ่นและกีฬาจังหวัด ท้องถิ่นจังหวัด ประธานสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ประธานหอการค้าจังหวัด ผู้อำนวยการสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด และวัฒนธรรมจังหวัดเป็นกรรมการ

2.5) ผู้แทนภาคประชาชนในท้องถิ่นซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค จำนวนสองคนเป็นกรรมการ

2.6) ผู้แทนข้าราชการครูในท้องถิ่นซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แต่งตั้งโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค จำนวนสองคนเป็นกรรมการ

2.7) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แต่งตั้งจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมาย ด้านบริหารงานบุคคล หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ในภูมิภาค จำนวนไม่เกินสามคน เป็นกรรมการ



2.8) ศึกษาธิการจังหวัดเป็นกรรมการ และเลขานุการสำหรับกรุงเทพมหานคร ให้คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคทำหน้าที่เป็น กศจ. มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

2.8.1) กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษา และการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ประสานและส่งเสริมการบริหารและการจัดการ ศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในจังหวัด

2.8.2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด

2.8.3) พิจารณาและให้ความเห็นชอบกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดในการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด

2.8.4) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดต่อคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาคเพื่อใช้อำนาจตามหน้าที่

2.8.5) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วน ราชการ หรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด

2.8.6) วางแผนการจัดการศึกษาในจังหวัดและพิจารณาเสนอแนะ การจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษา

2.8.7) เสนอคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาคเพื่อแต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติงานของ กศจ. ได้ตามความจำเป็น

2.8.8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่คณะกรรมการ ขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคมอบหมาย และเพื่อให้การบริหาร งานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัดเป็นไปด้วยความเรียบร้อยให้มี คณะอนุกรรมการศึกษาธิการจังหวัด เรียกโดยย่อว่า “อกศจ.” เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย จาก กศจ. ประกอบด้วย

2.8.8.1) บุคคลซึ่ง กศจ. แต่งตั้งจากผู้ซึ่งเป็น กศจ. เป็นประธาน  
อนุกรรมการ

2.8.8.2) บุคคลซึ่ง กศจ. แต่งตั้งจากผู้ซึ่งเป็น กศจ. จำนวนสองคน  
เป็นอนุกรรมการ

2.8.8.3) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้อำนวยการ  
สถานศึกษา ซึ่ง กศจ. แต่งตั้งจำนวนสองคน เป็นอนุกรรมการ

2.8.8.4) ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง กศจ. แต่งตั้ง จำนวนไม่เกินสามคน  
เป็นอนุกรรมการ

2.8.8.5) ศึกษาธิการจังหวัด เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

2.3.4.6 คำสั่งของหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11 / 2559 เรื่อง การบริหาร  
ราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ที่สั่ง ณ วันที่ 21 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2559 สรุปรายละเอียด  
ได้ดังนี้

1) ให้มีสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวนสิบแปดภาค สังกัดสำนักงานปลัด  
กระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด  
เพื่อปฏิบัติการกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับภาค  
และจังหวัดโดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับ  
หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น ๆ  
มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1.1) กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่าง ๆ ให้เชื่อมโยง  
และสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และ  
ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดรวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ ตามศักยภาพและ  
โอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่

1.2) สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ  
การวิจัยและพัฒนา

1.3) กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษา -  
ธิการจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบ

1.4) สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน  
ตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ

1.5) ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

1.6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

2.3.4.7 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หมายถึง ส่วนราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายในจังหวัด และให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1) รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และการปฏิบัติงานราชการ ให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด และตามที่คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดมอบหมาย

2) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนางานด้านวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการในระดับจังหวัด

3) สั่งการ กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

4) จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการ หรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด

5) ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ หรือตามที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด

ให้โอนอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ไปเป็นอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด

ให้โอนบรรดากิจการ ทรัพย์สิน งบประมาณ สิทธิ หนี้ ภาระผูกพัน ข้าราชการพนักงานราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของสำนักงานศึกษาธิการภาคที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 - 13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการลงวันที่ 27 กันยายน

2555 ไปเป็นของสำนักงานศึกษาธิการภาคตามข้อ 2 ทั้งนี้ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกำหนด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2559) ซึ่งตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11 / 2559 ตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 ตั้งอยู่ที่จังหวัดขอนแก่น รับผิดชอบดำเนินงานกำกับ ติดตามสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด ให้ใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 25 ทำหน้าที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 ไปพลางก่อน (สำนักงานศึกษาธิการภาค 12, 2559)

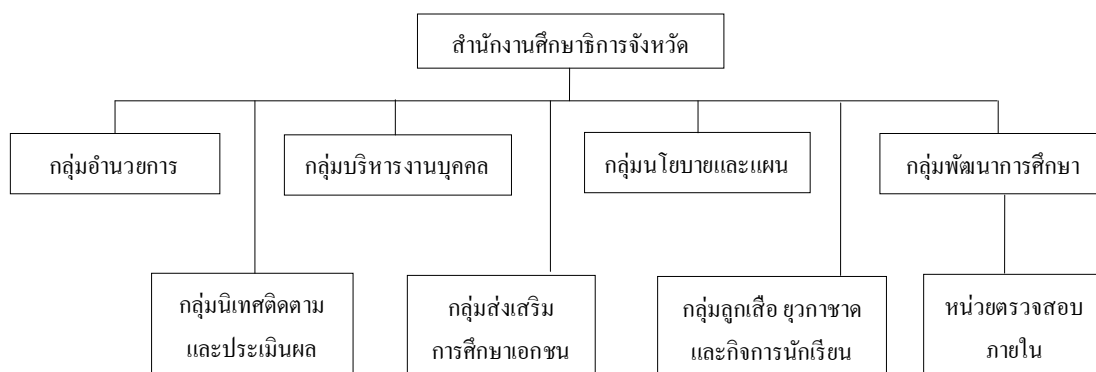
2.3.4.8 คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19 / 2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษา ในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้ง ณ วันที่ 3 เมษายน 2560 มีรายละเอียดที่ให้ยกเลิกคำสั่ง หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 10 / 2559 และ 11 / 2559 แต่ให้นำรายละเอียดของคำสั่งของทั้ง 2 คำสั่ง มาไว้ในคำสั่งหัวหน้ารักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19 / 2560 นี้ ให้เป็นคำสั่งเดียว เพื่อประโยชน์ ในการเตรียมการและรองรับการปฏิรูปการศึกษาคือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการปฏิรูปประเทศ ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับที่ได้รับความเห็นชอบจากประชามติได้บัญญัติไว้ ในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในจังหวัดกาฬสินธุ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ซึ่งในจังหวัดกาฬสินธุ์มีจำนวน 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1, เขต 2, เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

สรุปได้ว่าบุคลากร หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์ มีจำนวน 4 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1, เขต 2, เขต 3 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง ส่วนราชการที่ดำเนินการทางการศึกษาในส่วนภูมิภาคที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) มีหน้าที่กำกับ ดูแล และติดตาม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ดูแลในเขตพื้นที่จังหวัดกาฬสินธุ์ แบ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 3 เขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 1 เขต ซึ่งที่ตั้งของสำนักงาน ดังนี้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ซึ่งมีโครงสร้างและ การแบ่งงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์, โดย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์, 2560, ภาพสินธุ์ : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์.

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฏฐิ ล้วนประเสริฐ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริการที่ดี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ผลการจัดอันดับความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร คือ 1) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านบริการที่ดี และด้านความมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

จิตภา ทัดพินิจ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่นำมาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติการ พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระดับมาก ในด้านการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ได้แก่ ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ด้านความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ด้านความพร้อมของระบบงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านทักษะของบุคลากร ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ด้านค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร

โอนมา นาคมนต์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามอายุ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับปานกลางในทุกด้าน เปรียบเทียบสมรรถนะไม่แตกต่างกัน และมีข้อเสนอแนะด้านความรู้ เจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น ปลอดภัยเกี่ยวกับการวางแผน ความรู้ด้านทักษะในการเป็นผู้นำ การใช้ภาษาและการทำงานร่วมกับผู้อื่น ควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน

ชญาณิชฐ์ แสงทิพย์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด - ขอนแก่น - มหาสารคาม - กาฬสินธุ์ จำแนกตามอายุ และหน่วยงานที่สังกัดและศึกษาข้อเสนอแนะ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด - ขอนแก่น - มหาสารคาม - กาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ผลการเปรียบเทียบระหว่างอายุ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและ ระหว่างหน่วยงานแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านบริการ และข้อเสนอแนะ พบว่า บุคลากรควรปฏิบัติงานโดยมุ่งความต้องการของประชาชนอย่างมีเหตุผลเป็นสำคัญ มีการพัฒนาองค์กร โดยเริ่มที่การพัฒนาตัวบุคลากร ทั้งด้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยี องค์ความรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร มีการเก็บความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานตามความก้าวหน้าในอาชีพ

ศศิธร จิมากรณ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลสมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการศึกษาด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรมการทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05



กมลรัตน์ แสนใจงาม และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ และวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ พบว่า การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จากการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีกับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยภาพรวมทั้งผู้บริหาร สายวิชาการ และสายสนับสนุนอยู่ในระดับที่ต้องได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด แต่หลักในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปการพัฒนามูลกรให้มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น มีข้อเสนอแนะสำหรับบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ควรปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพอีกทั้งควรนำเอาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีไปประยุกต์ใช้กับระบบการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ นอกเหนือจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เช่น ระบบการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งระบบการจ่ายเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน ระบบโยกย้าย เลื่อนเงินเดือน ค่าจ้างค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และระบบการพัฒนาและฝึกอบรมและฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรมีการเผยแพร่และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทราบถึงสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีเพื่อกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน และในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่จำเป็นต้องมีกับที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในระดับที่ต้องพัฒนาน้อยที่สุดในทุกด้านนั้น อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จึงทำให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้มาตรฐานตามสมรรถนะหรือสูงกว่า สมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะและมาตรฐานสมรรถนะให้สูงขึ้นด้วย

พระกิติญาณพัฒน์ ผิวอ่อนดี และคณะ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอายุระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มี อายุ 30 - 40 ปี บุคลากรที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษา / เทียบเท่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีระดับการศึกษา

ปริญญาตรี / สูงกว่า บุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานตามภารกิจ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงาน ด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการ และคณะผู้บริหาร และบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นพนักงานจ้างทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งเป็นคณะผู้บริหารและบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับขีดสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรแตกต่างจากบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 - 10 ปี

พิสมัย ชัยมหา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 พบว่า บุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน และภูมิลำเนาแตกต่างกันมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่แตกต่างกันแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีตำแหน่งต่างกันมีการมุ่งสัมฤทธิ์แตกต่างกัน

แสงทอง แป้นประโคน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 2) นายช่างโยธา ที่มีประเภทบุคลากรต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนายช่างโยธาที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม 3.1) ควรจะสนับสนุนเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน 3.2) ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการประชาชน 3.3) นายช่างโยธาควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

3.4) ในการปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติเหมือนเพื่อนร่วมงาน และต้องให้ทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการทำงาน

กัญญ์วรา ผลเจริญ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 พบว่า สมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ การทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองตามลำดับ โดยได้เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของครู โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย จำแนกตามเพศ ประสบการณ์สอนและวุฒิการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์การสอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรินทร์พัชร ใฝ่พูล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง คือ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน มีตามลำดับแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนงานที่สังกัดไม่แตกต่างกัน ในการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานระหว่าง วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่ง และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรปฏิบัติงานบนพื้นฐานที่เกินมาตรฐานที่มีอยู่ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่อยากได้ดี และปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถได้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรอุทิศเวลาให้กับการปฏิบัติภารกิจหลักของหน่วยงาน ให้บรรลุผล ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่ม ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรมีการกำหนดระยะเวลาในการให้บริการที่ชัดเจนเปิดให้บริการในช่วงเวลาพักเที่ยง มีการให้บริการนอกสถานที่ในแต่ละชุมชน และด้านการทำงานเป็นทีม ควรมีการช่วยประสานรอยร้าวแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม

โสภี ขานดาบ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 ศึกษาในระดับปัจจัยแรงจูงใจ ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก และข้อเสนอแนะในการส่งเสริมสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลยุติธรรมภาค 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน

ของบุคลากรสายปฏิบัติการ 4 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการ 4 โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับค่อนข้างสูง และข้อเสนอแนะการวิจัย มีดังนี้ ควรสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรมีการปลูกฝังจิตสำนึกให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และควรมีการจัดฝึกอบรมเรื่องการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร

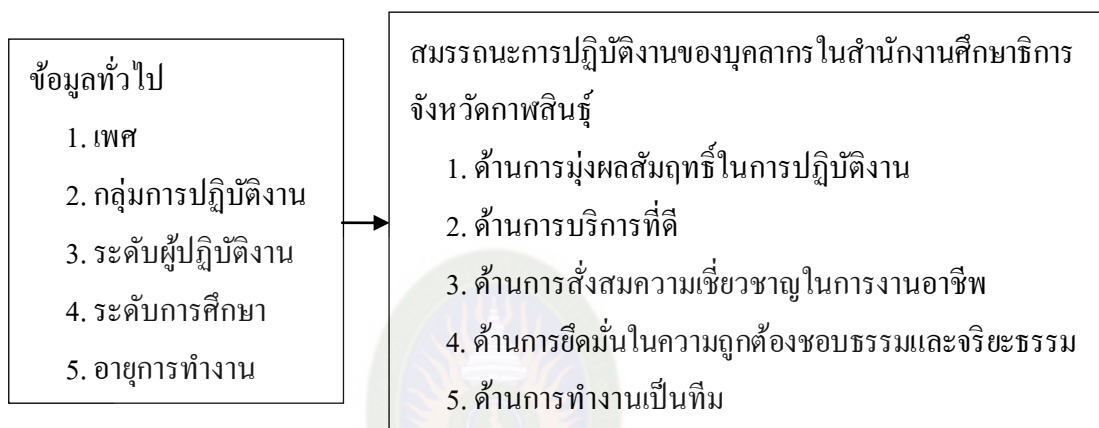
ไพชนต์ จันทเขต (2561) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาระดับขวัญ ระดับสมรรถนะ ปัจจัยของขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานและข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างขวัญและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ทั้ง 8 ตัว ได้แก่ ด้านสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ด้านความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ด้านความพึงพอใจในงานที่ทำ ด้านวางมาตรฐานเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงานด้านเงินเดือนค่าจ้าง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการมีสวัสดิการ หรือผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่องต่าง ๆ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทั้งนี้ขวัญที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ได้ร้อยละ 98.80 และข้อเสนอแนะต่อการเสริมสร้างขวัญและสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีดังนี้ ควรมีการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การอบรม การศึกษาต่อสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ควรมีการรณรงค์ หรือสร้างความตระหนักให้เห็นความสำคัญของการทำงานเพื่อส่วนรวมเป็นทีม ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้ครูและผู้บริหาร โรงเรียน ส่งเสริมความเป็นธรรมและมีส่วนร่วมในการพิจารณาความดีความชอบ ส่งเสริมข้าราชการครูให้มีความรู้ในเรื่องระเบียบ กฎหมายและแนวทางการปฏิบัติราชการ เช่น งานพัสดุ งานการเงิน เป็นต้น มีการฝึกอบรมให้เป็นประจำและต่อเนื่องในเรื่องบทบาทหน้าที่ของตนเองในแต่ละส่วนงาน

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัย ได้กำหนดกรอบแนวคิดของการศึกษา โดยปรับปรุงจากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, น. 21) กำหนดเป็นตัวแปรตามในกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variables)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable)



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดขอบเขตการวิจัย โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต จำนวน 260 คน ประกอบด้วย

- 3.1.1.1 บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 60 คน
- 3.1.1.2 บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 200 คน
- 3.1.1.3 รวม จำนวน 260 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 4 เขต จำนวน 158 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร (Yamane, 1973, p. 727) ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2} \quad (3 - 1)$$



กำหนดให้  $N$  แทน จำนวนประชากรทั้งหมด (260)

$n$  แทน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

$e$  แทน ค่าความคาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ กำหนดให้ไม่เกิน .05 แทนค่าในสูตรได้

$$n = \frac{260}{1 + (260 \times .05)^2}$$

$$= 157.57$$

เพื่อให้ได้จำนวนเต็ม จึงเพิ่มเป็น 158 คน

จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 158 คน เนื่องจากขนาดของประชากรแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันจึงคำนวณตัวอย่างโดยการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากร (Quota Sampling) ได้ดังตารางที่ 3.1

### ตารางที่ 3.1

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	63	38
2.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1	59	36
3.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2	44	27
4.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3	46	28
5.	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24	48	29
รวม		260	158

#### 3.1.3 วิธีสุ่มตัวอย่าง

ใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจัดทำจากตามรายชื่อบุคลากรหน่วยงานทั้งหมดใส่กล่อง แล้วหยิบครั้งละหนึ่งรายชื่อ ได้รายชื่อใดจดบันทึกไว้แล้วนำรายชื่อนั้นกลับลงกล่อง แล้วหยิบใหม่ หากได้ชื่อเดิมจะใส่กลับลงไปกล่องแล้วจับสลากใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้ทุกรายชื่อมีโอกาสถูกเลือกเท่ากันทำงานได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบถ้วน จำนวน 158 คน

## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทาง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check Lists)

**ส่วนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา - ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่าของ ลิกิธ (Likert's Five Rating Scales) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 45) โดยมี 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามปลายเปิดข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

### 3.2.2 ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัย ได้ศึกษาการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

3.2.2.1 ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน และทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ วิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)

3.2.2.2 ร่างแบบสอบถามให้ครอบคลุมกรอบแนวคิดในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

3.2.2.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

3.2.2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ เพื่อวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ ด้านเนื้อหา ด้านภาษา และด้านการวัดผลประเมินผล โดยการหาค่าความสอดคล้อง (IOC = Index of Item : Objective Congruence) โดยกำหนด ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

1) นางสาวสุภัค ดอนกระสินธุ์ ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ  
วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวัดผลการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กาฬสินธุ์ เขต 3 เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ด้านการวัดและประเมินผล

2) นายเข้มทอง จิตจักร ตำแหน่ง ครูชำนาญการพิเศษ วุฒิการศึกษา ศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาภาษาไทย โรงเรียนเมืองเหนือวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ด้านภาษา

3) นางสาวเมทิกา โกลลือชา ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน  
วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 จังหวัดกาฬสินธุ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ด้านเนื้อหา

3.2.2.5 นำข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป ไปทดลองใช้ โดยนำไปทดลองใช้  
(Try Out) นำไปใช้กับบุคลากรเขตพื้นที่การศึกษาอื่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 42 คน และ  
นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ หากความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธี  
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach ' s Alpha Coefficient) งานวิจัยนี้มีความเชื่อมั่นของ  
แบบสอบถาม .90

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

3.3.1 ขออนุญาตรับรองและแนะนำตัวผู้ศึกษาจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ทั้ง 4 เขต เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.2 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามด้วยตัวเองทุกฉบับ

3.3.3 ประสานงานผ่านบุคลากรแต่ละแห่ง เพื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำเร็จรูป โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องแบบสอบถามที่ได้รับคืนปรากฏว่าสมบูรณ์ ถูกต้องทั้งหมด

3.4.2 นำแบบสอบถาม ลงรหัส (Coding Form)

3.4.3 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ 5 ระดับตามวิธีการของ ลิเคิร์ต (Likert) ดังนี้

มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุดให้ 5 คะแนน

มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับมากให้ 4 คะแนน

มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับปานกลางให้ 3 คะแนน

มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับน้อยให้ 2 คะแนน

มีสมรรถนะการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุดให้ 1 คะแนน

3.4.4 กำหนดการแปลความหมายความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ดังนี้ (รังสรรค์ สิงหเลิศ, 2551, น. 186)

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

3.5.3.1 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ และระดับผู้ปฏิบัติงาน สถิติที่ใช้ ได้แก่ t - test (Independent Samples)

3.5.3.2 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่ต่างกัน ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One - Way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญของการทดสอบที่ระดับ .05 กรณีพบความแตกต่างจะใช้การเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการ LSD. (Least Significant Different) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, น. 119)

3.5.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้การแจกแจงความถี่จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอโดยการพรรณนาความ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัย นำเสนอตามลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับชั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	กลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน (t - test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบที่ใช้ในการพิจารณาใน (F - Distribution)
df	แทน	ระดับความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลรวมของค่าความเบี่ยงเบน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบน (Mean Squares)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
Sig	แทน	ค่าความแตกต่าง



## 4.2 ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

## 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ค่าความถี่ ร้อยละ

ตารางที่ 4.1 จำนวน และร้อยละ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	68	43.0
1.2 หญิง	90	57.0
รวม	158	100.00
2. กลุ่มงานที่ปฏิบัติ		
2.1 กลุ่มอำนวยการ	18	11.4
2.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล	28	17.7
2.3 กลุ่มพัฒนาการศึกษา	13	8.2
2.4 กลุ่มนโยบายและแผน	21	13.3
2.5 กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการลูกเสือ / กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา	17	10.8

(ต่อ)

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2.6 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล	44	27.8
2.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน	10	6.3
2.8 หน่วยตรวจสอบภายใน	7	4.4
รวม	158	100.00
3. ระดับผู้ปฏิบัติงาน		
3.1 สายวิชาการ	110	69.6
3.2 สายทั่วไป / ลูกจ้างชั่วคราว	48	30.4
รวม	158	100.00
4. ระดับการศึกษา		
4.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	15.8
4.2 ปริญญาตรี	96	60.8
4.3 สูงกว่าปริญญาตรี	37	23.4
รวม	158	100.00
5. อายุการทำงาน		
5.1 ต่ำกว่า 1 - 5 ปี	12	7.6
5.2 6 - 10 ปี	84	53.2
5.3 10 ปีขึ้นไป	62	39.2
รวม	158	100.00

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 158 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 57 และเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 43

1. จำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 กลุ่มอำนวยการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการลูกเสือ / กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มพัฒนาการศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

2. จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสายงานวิชาการ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมา สายทั่วไป / ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4

3. จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ศึกษาในระดับปริญญาตรี 96 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

4. จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่อายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 อายุงานต่ำกว่า 1 - 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

#### ตารางที่ 4.2

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	ระดับสมรรถนะ		แปลผล	อันดับที่
	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.82	0.56	มาก	3
2. ด้านการบริการที่ดี	3.90	0.37	มาก	1
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ	3.85	0.41	มาก	2
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	3.73	0.54	มาก	5
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.80	0.42	มาก	4
โดยรวม	3.82	0.36	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.37) รองลงมาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.41) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.56) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.42) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

### ตารางที่ 4.3

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.97	0.82	มาก
2. ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน	3.93	0.89	มาก
3. ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น	3.67	0.89	มาก
4. สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้	3.85	0.76	มาก
5. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ	3.70	0.86	มาก
โดยรวม	3.82	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82, S.D. = 0.56$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.97, S.D. = 0.82$ ) รองลงมา ได้นำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.93, S.D. = 0.89$ ) สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายได้ ( $\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.76$ ) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ( $\bar{X} = 3.70, S.D. = 0.86$ ) ทำงานอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น ( $\bar{X} = 3.67, S.D. = 0.89$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.4

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน	3.96	0.78	มาก
2. มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน	3.88	0.65	มาก
3. ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง	3.91	0.63	มาก
4. มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชน อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.55	มาก
5. ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชน	3.78	0.85	มาก
โดยรวม	3.90	0.37	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการบริการที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90, S.D. = 0.37$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน ( $\bar{X} = 3.96, S.D. = 0.78$ ) รองลงมา มีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.95, S.D. = 0.55$ ) ได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.91, S.D. = 0.63$ ) มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน ( $\bar{X} = 3.88, S.D. = 0.65$ ) ได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชน ( $\bar{X} = 3.78, S.D. = 0.85$ ) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.5

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในภาระงานอาชีพ

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร ได้เป็นอย่างดี	4.09	0.65	มาก
2. มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็น องค์กรร่วมในการทำงาน	3.91	0.85	มาก
3. สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ	3.73	0.79	มาก
4. มีการคิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่น ในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	3.67	0.91	มาก
5. รู้จักชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	3.85	0.86	มาก
โดยรวม	3.85	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในภาระงานอาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ในการปฏิบัติงานสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.65) รองลงมา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน มองภาพเป็น องค์กรร่วมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.85) รู้จักชวนชวน สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.86) สามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.79) มีการคิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.67$ , S.D. = 0.91) ตามลำดับ



#### ตารางที่ 4.6

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. มีความเสียสละต่องานในหน้าที่ และเพื่อนร่วมงาน	3.72	0.79	มาก
2. ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม ในการปฏิบัติงาน	3.69	0.81	มาก
3. ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน	3.95	0.95	มาก
4. มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา	3.73	0.77	มาก
5. ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม	3.57	0.80	มาก
โดยรวม	3.73	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม โดยรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.95) รองลงมา มาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.77) มีความเสียสละต่องานในหน้าที่ และเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.79) ยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.81) ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 0.80) ตามลำดับ

#### ตารางที่ 4.7

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.84	0.86	มาก
2. เพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน	3.58	0.90	มาก
3. รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ	3.93	0.81	มาก
4. มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.84	0.87	มาก
5. ในการทำงานร่วมกันมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน	3.83	0.97	มาก
โดยรวม	3.80	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกเป็นรายด้าน ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.81) รองลงมา ให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.86) มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.87) ในการทำงานร่วมกันมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D. = 0.97) เพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน ( $\bar{X} = 3.58$ , S.D. = 0.90) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงานที่แตกต่างกัน

#### ตารางที่ 4.8

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศ ต่างกัน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.56	3.89	0.54	-1.67	.70
2. ด้านการบริการที่ดี	3.82	0.36	3.96	0.36	-2.38	.56
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ	3.82	0.43	3.88	0.39	-.89	.28
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรม	3.65	0.51	3.80	0.56	-1.72	.05
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.76	0.40	3.84	0.43	-1.10	.41
รวม	3.76	0.36	3.87	0.36	-1.98	.50

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตารางที่ 4.9

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.88	7	.55	1.87	.08
	ภายในกลุ่ม	44.52	150	.30	-	-
	รวม	48.40	157	-	-	-
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.15	7	.16	1.24	.28
	ภายในกลุ่ม	19.87	150	.13	-	-
	รวม	21.02	157	-	-	-
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	1.53	7	.22	1.34	.23
	ภายในกลุ่ม	24.39	150	.16	-	-
	รวม	25.91	157	-	-	-
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	5.09	7	.73	2.69	.01
	ภายในกลุ่ม	40.57	150	.27	-	-
	รวม	45.66	157.00	-	-	-
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	1.41	7	.20	1.17	.32
	ภายในกลุ่ม	25.83	150	.17	-	-
	รวม	27.24	157	-	-	-
รวม	ระหว่างกลุ่ม	1.59	7	.23	1.83	.09
	ภายในกลุ่ม	18.68	150	.12	-	-
	รวม	20.28	157	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตารางที่ 4.10

ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีสายงานปฏิบัติงานต่างกัน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	สายงานปฏิบัติงาน				t	Sig.
	สายวิชาการ		สายทั่วไป / ลูกจ้างชั่วคราว			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	3.85	0.53	3.77	0.62	.78	.32
2. ด้านการบริการที่ดี	3.90	0.36	3.90	0.37	.01	.95
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการงานอาชีพ	3.88	0.38	3.79	0.45	1.21	.22
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	3.76	0.48	3.66	0.65	1.00	.03*
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.80	0.42	3.81	0.42	-.09	.75
รวม	3.84	0.33	3.79	0.42	.83	.06

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีสายงานปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตารางที่ 4.11

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.04	.96
	ภายในกลุ่ม	48.38	155	.31	-	-
	รวม	48.40	157	-	-	-
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.07	.93
	ภายในกลุ่ม	21.00	155	.14	-	-
	รวม	21.02	157	-	-	-
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	.10	2	.05	.31	.73
	ภายในกลุ่ม	25.81	155	.17	-	-
	รวม	25.91	157	-	-	-
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	.11	2	.05	.19	.83
	ภายในกลุ่ม	45.55	155	.29	-	-
	รวม	45.66	157	-	-	-
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	.06	2	.03	.16	.85
	ภายในกลุ่ม	27.18	155	.18	-	-
	รวม	27.24	157	-	-	-
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.06	.94
	ภายในกลุ่ม	20.26	155	.13	-	-
	รวม	20.28	157	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ



#### ตารางที่ 4.12

ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.90	2	.95	3.17	.04*
	ภายในกลุ่ม	46.49	155	.30	-	-
	รวม	48.40	157	-	-	-
2. ด้านการบริการที่ดี	ระหว่างกลุ่ม	.48	2	.24	1.80	.17
	ภายในกลุ่ม	20.54	155	.13	-	-
	รวม	21.02	157	-	-	-
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	ระหว่างกลุ่ม	.83	2	.41	2.56	.08
	ภายในกลุ่ม	25.09	155	.16	-	-
	รวม	25.91	157	-	-	-
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	ระหว่างกลุ่ม	1.43	2	.71	2.50	.09
	ภายในกลุ่ม	44.23	155	.29	-	-
	รวม	45.66	157	-	-	-
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	.20	2	.10	.58	.56
	ภายในกลุ่ม	27.04	155	.17	-	-
	รวม	27.24	157	-	-	-
รวม	ระหว่างกลุ่ม	.81	2	.41	3.23	.04*
	ภายในกลุ่ม	19.47	155	.13	-	-
	รวม	20.28	157	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยรวม ด้วยวิธี LSD. (Least Significant Different)

#### ตารางที่ 4.13

ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

อายุการทำงาน	$\bar{X}$	ต่ำกว่า 1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	10 ปีขึ้นไป
		4.18	3.83	3.75
ต่ำกว่า 1 - 5 ปี	4.18	-	.36*	.44*
6 - 10 ปี	3.83	-	-	.08
10 ปีขึ้นไป	3.75	-	-	-

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า

1. บุคลากรที่มีอายุการทำงาน ต่ำกว่า 1 - 5 ปี มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกับอายุการทำงาน 6 - 10 ปี และแตกต่างกับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป
2. บุคลากรที่มีอายุการทำงาน ต่ำกว่า 6 - 10 ปี มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างกับอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

#### ตารางที่ 4.14

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์	ความถี่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	
1.1 ควรยกย่องและให้รางวัลผู้ที่มีงาน โดดเด่น	35
1.2 ควรปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และทันเวลาตรงตามเป้าหมายของงาน	13
1.3 ควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ถูกต้องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด	9
2. ด้านการบริการที่ดี	
2.1 ควรสร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน	32
2.2 ควรให้บริการด้วยมิตรไมตรี พุดจาไพเราะ	14
2.3 ควรมีความรู้เพียงพอต่อการให้บริการ	7
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการทำงานอาชีพ	
3.1 ควรสนับสนุนทุนในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ๆ	27
3.2 ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน	25
3.3 บุคลากรควรปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน	11
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	
4.1 ควรปฏิบัติงานตามหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด	23
4.2 ควรตรวจสอบความเรียบร้อยของงานอย่างสม่ำเสมอ	15
4.3 ควรวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินโครงการต่างๆ	9
5. ด้านการทำงานเป็นทีม	
5.1 ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สนับสนุนการทำงานเป็นทีม	34
5.2 ควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเทคนิคในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	14
5.3 ควรแลกเปลี่ยนและจัดทำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกลุ่ม	7

จากตารางที่ 4.14 สรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรยกย่องและให้รางวัลผู้ที่มีงานโดดเด่น ควรปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และทันเวลาตรงตามเป้าหมายของงาน ควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ถูกต้องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด
2. ด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ควรสร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน ควรให้บริการด้วยมิตรไมตรี พุดจาไพเราะ ควรมีความรู้เพียงพอต่อการให้บริการ
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ได้แก่ ควรสนับสนุนทุนในการค้นคว้า นวัตกรรมใหม่ ๆ ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรควรปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ได้แก่ ควรปฏิบัติงานตามหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ควรตรวจสอบความเรียบร้อยของงานอย่างสม่ำเสมอ ควรวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนิน โครงการต่างๆ
5. ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเทคนิคในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ควรแลกเปลี่ยนและจัดทำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกลุ่ม

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัย ได้สรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผล

5.1.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลวิจัยพบว่า

5.1.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 158 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 57 และเพศชาย จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 43

1) จำแนกตามกลุ่มการปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 รองลงมา กลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 17.7 กลุ่มนโยบายและแผน จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 กลุ่มอำนาจการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการลูกเสือ / กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.8 กลุ่มพัฒนาการศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3 และหน่วยตรวจสอบภายใน จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4

2) จำแนกตามสายงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสายงานวิชาการ จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมาสายทั่วไป / ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4

3) จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่ศึกษาในระดับปริญญาตรี 96 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 23.4 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

4) จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่อายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 อายุงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 อายุงานต่ำกว่า 1 - 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 7.6

5.1.1.2 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.37) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในการงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.41) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.56) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.42) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.54) ตามลำดับ

**5.1.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตามเพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ผลวิจัยพบว่า

5.1.2.1 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.2.2 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา - ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.2.3 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา - ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับผู้ปฏิบัติงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.2.4 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา - ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5.1.2.5 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา - ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**5.1.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถสรุปข้อเสนอแนะได้ดังนี้ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรยกย่องและให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงานโดดเด่นควรปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และทันเวลาตรงตามเป้าหมายของงาน ควรมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ถูกต้องภายใต้มาตรฐานที่กำหนด

5.1.3.1 ด้านการบริการที่ดี ได้แก่ ควรสร้างจิตสำนึกในการบริการประชาชน ควรให้บริการด้วยมิตรไมตรี พุดจาไพเราะ ควรมีความรู้เพียงพอต่อการให้บริการ

5.1.3.2 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในการงานอาชีพ ได้แก่ ควรสนับสนุนทุนในการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ ควรนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรควรปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน

5.1.3.3 ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม ได้แก่ ควรปฏิบัติตามหน้าที่ที่ถูกระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ควรตรวจสอบความเรียบร้อยของงานอย่างสม่ำเสมอ ควรวิเคราะห์ผลกระทบในการดำเนินโครงการต่าง ๆ

5.1.3.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ได้แก่ ควรจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ควรสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเทคนิคในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ควรแลกเปลี่ยนและจัดทำข้อมูลที่เป็นประโยชน์ระหว่างกลุ่ม

## 5.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

**5.2.1 สมมติฐานที่ 1** ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัย พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความตื่นตัวในการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ ตามเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และมีความรู้สึภาคภูมิใจในตำแหน่งงานที่ตนเองทำอยู่ จึงทำให้มีความพยายามที่จะปฏิบัติงานของตนให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ผลการวิจัยสอดคล้องกับ ศรีณรงค์ ใฝ่พุด (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมือง



กาฬสินธุ์ อำเภอเมืองจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงทอง แป้นประโคน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของ นายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณี ล้วนประเสริฐ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 อยู่ในระดับมาก

**5.2.2 สมมติฐานที่ 2** เปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ จำแนกตาม จำแนกตาม เพศ กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน ผลวิจัยพบว่า

5.2.2.1 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรทั้งชายและหญิงในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ มีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย มีจิตบริการสาธารณะภายใต้ระเบียบ กฎหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย ชัยมหา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 พบว่า บุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5.2.2.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีการปฏิบัติงานในลักษณะเครือข่าย เน้นการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มงาน อีกทั้งผู้บริหารยังมีการส่งเสริมความมีความเอกภาพระกว้างกลุ่ม โดยให้มีการจัดการความรู้ และแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงทอง แป้นประโคน (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา

ที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลต่างก็มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.2.2.3 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับผู้ปฏิบัติงานต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับผู้ปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรแต่ละระดับได้รับการอบรมให้ความรู้ตลอดจนทักษะในการทำงานในด้านต่าง ๆ ทำให้มีความคิด ทักษะ ทักษะการทำงานคล้ายคลึงกัน มีความกระตือรือร้นและพร้อมต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิสมัย ชัยมหา (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ผลการวิจัย พบว่า การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 พบว่า บุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1 ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5.2.2.4 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า นโยบายของศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เน้นการบริหารงานในแนวราบ เพื่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร มีการถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนร่วมกันระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีฉัตรพัชร์ ใฝ่พูล (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์ ในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2.2.5 การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มีอายุการทำงานต่างกัน โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน อาจเป็นเพราะว่า อายุการทำงานของแต่ละบุคคลต่างกัน ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน อาทิเช่น การกำหนดวิธีการทำงาน และเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ตลอดจนระบบความคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ในระหว่างทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตภา ทัดพิณิจ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า เมื่อเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่นำมาปฏิบัติในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติการ พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นรายชื่อ แต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยมากกำหนด เป็นข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

5.3.1.1 ควรปรับปรุงวิธีการทำงาน ลดขั้นตอน เพิ่มความรวดเร็ว เพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีความตื่นตัว อดทน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5.3.1.2 ควรให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการแก่ประชาชน ในหลากหลายช่องทาง เช่น Page Facebook

5.3.1.3 ควรปฏิบัติงานโดยหลักวิชาการในการวิเคราะห์งาน และพัฒนาการศิลปะในการสื่อสารในองค์กร เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม

5.3.1.4 ควรอุทิศตน ยึดมั่นในความถูกต้องยุติธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น ๆ ยึดถือผลประโยชน์ของส่วนรวม

5.3.1.5 ควรมีกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน การแก้ปัญหาอย่างมีส่วนร่วมในหน่วยงาน

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรมีการศึกษาแรงจูงใจที่ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

5.3.2.2 ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด



**บรรณานุกรม**

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ แสเนใจงาม และคณะ. (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่. *Journal of Graduate Research*, 5(2), 81 - 92.
- กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น. (2546). *พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2537*. กรุงเทพฯ : ประสานมิตร.
- กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. (2540). *การควบคุมการทำงานของแรงงานต่างชาติในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : กรมการจัดหางาน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อรุณสภานพเคราะห์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กัญญ์วรา ผลเจริญ. (2559). *การศึกษาศมรรถนะของครู โรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 1. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันตยา เพิ่มผล. (2541). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development) (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- กิ่งพร ทองใบ. (2541). *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จิตภา ทัดพิณี. (2555). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหงในการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาปฏิบัติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตนา บุญบงการ. (2545). *จริยธรรมทางธุรกิจ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิตนา บุญบงการ. (2545). *จริยธรรมทางธุรกิจ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ : ก. พลพิมพ์.
- จิราภรณ์ ศรีศิลป์. (2549). *กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการประชาสัมพันธ์ของกองทัพอากาศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการศึกษาระดับบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ฉลอง มาปรีดา. (2537). *คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2551). “การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น” ในเอกสารสอนชุดวิชาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 9 - 15 (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ชญาณิชฐ์ แสงทิพย์. (2556). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน  
ในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด - ขอนแก่น - มหาสารคาม - กาฬสินธุ์. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม*, 8(1), 169 - 179.
- ชูชัย สมทิทธิไกร. (2550). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*  
(พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชาวินิชา โควงค์. (2551). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ.*  
*สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต).  
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐ ล้วนประเสริฐ. (2553). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขต*  
*พื้นที่การศึกษาสงขลา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). สงขลา : มหาวิทยาลัย  
ทักษิณ.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ภาคปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). *เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KIP.*  
กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.* กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). *มารู้จัก Competency กันเถอะ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : เอชอาร์เซ็น  
เตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). *การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ : วี.พรีนท์ (1991).
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2548). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic Management.* กรุงเทพฯ : ซี เอ็ด  
ยูเคชั่น.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). *Competency - Based Human Resources Management.* กรุงเทพฯ :  
HR Magazine.
- ทวีศักดิ์ จันทวัตติ. (2551). *สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุดสีม อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์*  
*กรณีศึกษา : เทศบาลตำบลกุดสีม อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความ*  
*วิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management).* กรุงเทพฯ :  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2551). เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2538). การส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2543). สามประสานในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. นานาสาระจากรวมพลังเพื่อการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. นนทบุรี : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2545). กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงศาสวัสดิ์. (2548). แรงจูงใจในการทำงานสำคัญอย่างไร. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- ธิดารัตน์ โสภาก. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนตามการรับรู้ของครู โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคาแหง.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ (2546). ทิศทางการปกครองท้องถิ่นไทยและต่างประเทศเปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- นนทยา สร้อยพยอม. (2554). แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการทำงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กำแพงเพชร : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นวลจันทร์ เพิ่มพูนรัตนกุล. (2540). ความคาดหวังของผู้เรียนต่อโครงการยกระดับความรู้พื้นฐานสำหรับผู้ใหญ่บ้านและผู้เฒ่าท้องถิ่นในจังหวัดสุพรรณบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นารีรัตน์ แก้วมณี. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญอวี ยีหมะ. (2550). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- ประเทิน มหาจันทร์. (2521). *ทฤษฎีองค์การ*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2550). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต*. กรุงเทพฯ : ตะวัน.
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา. (2525). *คุณลักษณะของบัณฑิตตามความต้องการของผู้จ้างตามที่เสนอของผู้ประกอบการ*. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.
- ปรีชา ธรรมมา และถาวร เกิดเกียรติพงศ์. (2516). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- พระกิติญาณพัฒน์ ผิวอ่อนดี และคณะ. (2557, มกราคม - มิถุนายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อจิตสมรรถนะการบริหารงานด้านบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารชื่อพะยอม*, 26(1).
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2538). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2546). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมและสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชรี วรกวิน. (2522). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูจันทระเกษม.
- พิภพ วงษ์เงิน. (2545). *จริยธรรมวิชาชีพ*. กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- พิสมัย ชัยมหา. (2558). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยงานสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดภาค 1. *วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเทพฯ ARU Research Journal*, 2(3), 55 - 61.
- พิสมัย ปิโชติการ. (2538). *การบริการต่อส่วนหน้าของโรงแรม*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- พิสิฐ เจริญสุข. (2541). *คู่มือการปฏิบัติงาน หน่วยอบรมประชาชนประจำตำบล*. กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- ไพชยนต์ จันทเขต. (2561, เมษายน - มิถุนายน). ขวัญที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. *วารสารบริหารการศึกษาระดับบัณฑิต BUABANDIT JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION (BUAJEAD)*, 18(2).
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). *พฤติกรรมองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ไพบุลย์ เทวรักษ์ และสิริวรรณ อัสกุล. (2527). *จิตวิทยาการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เอสดีเพรสการพิมพ์.
- เมธาวิ อุดมธรรมมานุภาพ. (2547). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตมหาวิทยาลัย.

- รชฎาน น่าน. (2550). *สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดน่าน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รังสรรค์ สิงหเลิศ. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริการทรัพยากรมนุษย์ ในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ : แอร์บอร์นพรีนส์.
- ราชกิจจานุเบกษา. (วันที่ 4 กันยายน 2534). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534*. เล่ม 108 ตอนที่ 156 ฉบับพิเศษ : 1.
- ลัดดากุล นานันท์. (2544). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิจัย สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัลลภ ปิยะมโนธรรม และปรัชญา ปิยะมโนธรรม. (2536). *จิตสมอง*. กรุงเทพฯ : ฐานการพิมพ์.
- วิไลภรณ์ เข้มสวน. (2552). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). อุดรดิตต์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตต์.
- ศรัณพ์พัชร ใฝ่พูล. (2559). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศศิธร จิมากรณ์. (2556). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2543). *นโยบายผลิตภัณฑ์และราคา*. กรุงเทพฯ : ธนวัชการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2546). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ศุภรัชต์ โชติญาณ. (2545). *หลักการบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ พร้อมคณะ. (2522). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ : ชัยศิริการพิมพ์.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *Competency : เครื่องมือในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. ในเอกสารความรู้ สดร., ลำดับที่ 19/ปีงบประมาณ 2553. กรุงเทพฯ : สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.
- สมชาติ กิจยรรพง. (2534). *ยุทธวิธีบริการครองใจลูกค้า*. กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2550). *ขายอย่างที่ปรึกษา*. กรุงเทพฯ : มิตรสัมพันธ์กราฟฟิค.

- สมชาย หิรัญกิตติ. (2550). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้าที่ 9 หน้า 16 - 29. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *ศิลปะการให้บริการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สมิต สัจฉกร. (2550). *ศิลปะการให้บริการ*. กรุงเทพฯ : สายธาร.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544). *ทฤษฎีองค์กรประสิทธิภาพ. รวมบทความสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี : ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชา การพัฒนาการบริหารสถาบันการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบงชี้*. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี : ประชุมช่าง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2546). *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา*. กรุงเทพฯ : จรัสสินทวงศ์.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์. (2562). *ข้อมูลทั่วไปสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์*. กาฬสินธุ์ : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์. (2562). *โครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์*. สืบค้นจาก : <https://www.ksed.go.th/office/personstructure>.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม. (2559). *ข้อมูลบริบทสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม*. มหาสารคาม : สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมหาสารคาม.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 12. (2559). *อำนาจหน้าที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด*. ขอนแก่น : สำนักงานศึกษาธิการภาค 12.
- สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น. (2537). *คู่มือปฏิบัติงาน เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล กรมการปกครอง*. กรุงเทพฯ : สำนักบริหารราชการส่วนท้องถิ่น.

- สำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้าง. (2553). *รวมกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- สำเร็จ บุญเรืองรัตน์. (2540). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรพหุคูณ*. กรุงเทพฯ : ต้นอ้อ แกรมมี่.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนอินเตอร์พรีนซ์.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency - Based Learning (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้าพรีนติ้ง จำกัด.
- สุทธิพงษ์ ตันตยาพิศาลสุทธิ. (2538). *การพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน*. กรุงเทพฯ : กรมการศาสนา.
- สุทธิพร บุญส่ง. (2550). *คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- สุพจน์ ทราญแก้ว. (2543). *การวัดผลการปฏิบัติงาน. ในเอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเมธ แสงนิ่มนวล. (2543). *แนวทางตัวอย่างการพูดในโอกาสต่าง ๆ*. กรุงเทพฯ : บั๊กแบงก์.
- แสงทอง เป็นประโคน. (2558). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม. ในการประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “สร้างสรรค์และพัฒนา เพื่อก้าวหน้าสู่ประชาคมอาเซียน” ครั้งที่ 2*. นครราชสีมา : วิทยาลัยนครราชสีมา.
- โสภิตานดาบ. (2559). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายปฏิบัติการภาค 4 (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- โสรัจ โปธิแก้ว. (2557). *แห่งความสอใสของชีวิต*. กรุงเทพฯ : สายน้ำ.
- อโนมา นาคมนต์. (2555). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อมร ทองประเสริฐ. (2550). *สมรรถนะของพนักงานเทศบาลสายงานนักบริหารสังกัดเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรุณ รักธรรม. (2542). *การพัฒนาองค์การ: การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- อานนท์ สักดิ์วารวิษณุ. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. กรุงเทพฯ : สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. (2543). การใช้ Competency ในการบริหารบุคคล. *วารสารการบริหารคน*, 12 11 - 18.
- อุทัย หิรัญโต. (2525). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ : ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- Arnauld de Nadaillac. (2003). *The definition of competencies*. Retrieved from <http://competency.rmutp.ac.th>.
- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). *Design and Achieving Competency : A Competency Based Approach to Developing People and Organizations*. London : McGraw - Hill International (UK) Limited.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager : A model of Effective Performance*. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Canadian International Development Agency. (2001). *Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles*. Retrieved from [http://www.acdi-cida.gc.ca/cida\\_ind.nsf](http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf).
- David, C.M. (1970). Test for Competency. *Intelligence American Psychologists*, 17(7), 57 - 83.
- Dubois, D. David, R.J.W. (2004). *Competency - Based Human Resource Management*. Davies – Black Publishing, California.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York : McGraw – Hill Book.
- Hurlock, E.D. (1973). *Adolescent development*. Now York : McGraw - Hill.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategies into Action*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001). *The Strategy - Focused. Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Lynch, R. and Cross, K. (1991). *Measure up! yardsticks for continuous improvement*. Cambridge, MA : Basil Blackwell.
- McCormick, E.J. and Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organization Psychology*. (3<sup>nd</sup> ed.). Englewood Prentice - Hall.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work : Models for Superior Performance*.

Retrieved from [www.joe.org/joe/1999december/iw4.html](http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.html).

Yamane, T. (1973). *Statistic An Introduction Analysis*. New York : Harper and Row.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์  
คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นงานวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

2. แบบสอบถาม จำแนกเนื้อหาได้ 3 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษา  
- ธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

**ตอนที่ 3** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

3. การตอบแบบสอบถามในครั้งนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อใด ๆ ในทางลบต่อท่านจึงขอความกรุณา  
ตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริงของท่าน คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์  
อย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอบคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์

นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

1.1  ชาย

1.2  หญิง

2. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

2.1  กลุ่มอำนวยการ

2.2  กลุ่มบริหารงานบุคคล

2.3  กลุ่มพัฒนาการศึกษา

2.4  กลุ่มนโยบายและแผน

2.5  กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการลูกเสือ / กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

2.6  กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล

2.7  กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

2.8  หน่วยตรวจสอบภายใน

4. สายงานปฏิบัติงาน

4.1  สายวิชาการ

4.2  สายทั่วไป / ลูกจ้างชั่วคราว

5. ระดับการศึกษา

5.1  ต่ำกว่าปริญญาตรี

5.2  ปริญญาตรี

5.3  สูงกว่าปริญญาตรี

6. อายุการทำงาน

6.1  ต่ำกว่า 1 - 5 ปี

6.2  6 - 10 ปี

6.3  10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1.1 ท่านมีการปฏิบัติงานที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
1.2 ท่านได้นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน					
1.3 ท่านทำงานอย่างมีความมุ่งมั่นกระตือรือร้น					
1.4 ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามเป้าหมาย ที่ยากและท้าทายได้					
1.5 ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
<b>2. ด้านการบริการที่ดี</b>					
2.1 ท่านปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจที่จะศึกษาความต้องการของประชาชน					
2.2 ท่านมีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศให้ความรู้แก่ประชาชน					
2.3 ท่านได้มีการติดต่อประสานงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง					
2.4 ท่านมีการดำเนินงานตามระบบในการให้บริการความช่วยเหลือประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
2.5 ท่านได้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านการให้บริการ แก่ประชาชน					

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ					
3.1 ในการปฏิบัติงานท่านสามารถวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี					
3.2 ท่านมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางานมองภาพเป็น องค์กรรวมในการทำงาน					
3.3 ท่านสามารถนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพ					
3.4 ท่านคิดวิเคราะห์งานตามหลักวิชาการใช้ศิลป์สื่อสาร จูงใจผู้อื่นในงานที่ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
3.5 ท่านรู้จักขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อส่งเสริม พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ					
4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม					
4.1 ท่านมีความเสียสละต่องานในหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน					
4.2 ท่านยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมในการปฏิบัติงาน					
4.3 ท่านปฏิบัติงานด้วยความรักและศรัทธาในงานของตน					
4.4 ท่านมาปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา					
4.5 ท่านประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม					

สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5. ด้านการทำงานเป็นทีม					
5.1 ท่านให้ความช่วยเหลือร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
5.2 ท่านและเพื่อนร่วมงานร่วมคิดร่วมทำร่วมแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงาน					
5.3 ท่านรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานที่ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจ					
5.4 ท่านมีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น					
5.5 ในการทำงานร่วมกันท่านมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการ  
จังหวัดกาฬสินธุ์

1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....

2. ด้านการบริการที่ดี

.....

.....

.....

3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

.....

.....

.....

4. ด้านการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม

.....

.....

.....

5. ด้านการทำงานเป็นทีม

.....

.....

.....

ขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ ข.1

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	+1	+1	+1	3	1
2	+1	+1	+1	3	1
3	+1	+1	+1	3	1
4	+1	+1	+1	3	1
5	+1	+1	+1	3	1
6	+1	+1	+1	3	1
7	+1	+1	+1	3	1
8	+1	+1	+1	3	1
9	+1	+1	+1	3	1
10	+1	+1	+1	3	1
11	+1	+1	+1	3	1
12	+1	+1	+1	3	1
13	+1	+1	+1	3	1
14	+1	+1	+1	3	1
15	+1	+1	+1	3	1
16	+1	+1	+1	3	1
17	+1	+1	+1	3	1
18	+1	+1	+1	3	1
19	+1	+1	+1	3	1
20	+1	+1	+1	3	1
21	+1	+1	+1	3	1
22	+1	+1	+1	3	1
23	+1	+1	+1	3	1
24	+1	+1	+1	3	1
25	+1	+1	+1	3	1



ภาคผนวก ค

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ตารางที่ ค.1

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	92.48	240.974	.583	0.856
2	92.30	252.062	.325	0.893
3	92.30	249.703	.378	0.912
4	92.30	254.933	.259	0.886
5	92.43	235.276	.746	0.893
6	92.15	249.772	.355	0.943
7	92.58	242.251	.459	0.878
8	92.65	241.669	.535	0.967
9	92.63	239.574	.568	0.824
10	92.55	241.126	.493	0.876
11	92.20	248.779	.372	0.912
12	92.05	246.254	.438	0.956
13	92.93	239.917	.592	0.945
14	92.18	248.199	.431	0.893
15	92.48	240.974	.583	0.943
16	92.20	246.985	.467	0.987
17	92.20	244.626	.514	0.923
18	91.95	245.177	.534	0.923
19	92.43	235.276	.746	0.787
20	92.48	240.974	.583	0.924
21	92.30	252.062	.325	0.923
22	92.30	249.703	.378	0.987
23	92.30	254.933	.259	0.956

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item - Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
24	92.43	235.276	.746	0.943
25	92.65	248.849	.303	0.987

Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 25, Alpha = .903



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





nkms  
0 dte b2



สพ.กาฬสินธุ์ เขต 1  
เลขที่ 9125  
วันที่ ๕ มิ.ย. ๒๕๖๒  
เวลา

ที่ รศรป. ๐๐๘๖/๕๕๖๒

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๘๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

กลุ่มบริหาร  
สพ.กาฬสินธุ์ เขต ๒  
เลขที่รับ 428  
วันที่ ๖ มิ.ย. ๒๕๖๒

ด้วย นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพันธ์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๖๒๖๐๙๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาวิชาการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โทศลภคศิริมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕  
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

สพป.กาฬสินธุ์ เขต 2 ๑๙๘๑

เลขที่รับ.....

วันที่..... 6 ธ.ค. 2562



ที่ รศรป. ๐๐๘๒/๒๕๖๒

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๒

ด้วย นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๖๐๔๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ขอแสดงความนับถือ  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓  
 เลขที่รับ 8448 วันที่ 3-0-พค. 2562

<input type="checkbox"/> สำนักงาน	<input checked="" type="checkbox"/> บุคคล	<input type="checkbox"/> ตรวจสอบ
<input type="checkbox"/> การเงิน	<input type="checkbox"/> สรรพ	<input type="checkbox"/> อื่นๆ
<input type="checkbox"/> นโยบาย	<input type="checkbox"/> นิเทศ	<input type="checkbox"/> เลขานุการ
<input type="checkbox"/> อื่นๆ	<input type="checkbox"/> นขต	



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

ที่ รครป. ๐๐๘๒/๒๕๖๒

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต ๓

ด้วย นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพันธ์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๒๒๐๕๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภคกิตติอัมพร)  
 คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

เรียน ผอ.สพป. กส. 3  
 - ใ้ชื่อใบขอขออนุญาต  
 น.ส. ลัดดาวัลย์ จำเริญพันธ์  
 รออนุญาต ไป รวบรวมข้อมูล  
 สัมภาษณ์ ณ ม.มหาสารคาม

๐๒/๕/๖๒  
 (ชื่อจริง) - น.ส. ลัดดาวัลย์ จำเริญพันธ์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
 โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕  
 โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

(นายกันต์วิทย์ พลดี)  
 ผอ.สพป.กาฬสินธุ์ เขต ๓

ที่ รศรป. ๐๐๘๒/๒๕๖๒



เลขที่: ๖๖4๖	สพท. 29
วันที่: ๒๕ พ.ค. ๒๕๖๒	ที่: 9.734.
<input type="checkbox"/> สำนักงาน	<input type="checkbox"/> การเงิน
<input type="checkbox"/> นโยบายและแผน	<input type="checkbox"/> ส่งเสริมฯ
<input checked="" type="checkbox"/> บริหารงานบุคคล	<input type="checkbox"/> นิเทศฯ
<input type="checkbox"/> อื่นๆ	

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๔

ด้วย นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๒๐๕๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลไปทำการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โภคภักดีอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๕๓-๗๐๓๕๕๕

โทรสาร ๐๕๓-๗๐๓๕๕๕

ที่ รศรป. ๖ ๐๐๘๐/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางสาวเมทิกา โกลือชา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวลัดดาวลัย จำเริญพัฒน์ รหัสประจำตัว ๒๐๘๒๒๒๐๙๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- |       |                                     |                               |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|
| เพื่อ | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านภาษา               |
|       | <input type="checkbox"/>            | อื่นๆ ระบุ.....               |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



ที่ รศรป. ว ๐๐๘๐/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นางศุภกัศ ตอนกระสินธุ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๒๐๔๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

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

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

ที่ รศรป. ๖ ๐๐๘๐/๒๕๖๒



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๒๒ พฤษภาคม ๒๕๖๒

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายเข้มทอง จิตจักร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวลลิตาวัลย์ จำเริญพัฒน์ รหัสประจำตัว ๖๐๘๒๖๒๐๔๐๑๐๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- |       |                                     |                               |
|-------|-------------------------------------|-------------------------------|
| เพื่อ | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา |
|       | <input type="checkbox"/>            | ตรวจสอบด้านการวัดและประเมินผล |
|       | <input checked="" type="checkbox"/> | ตรวจสอบด้านภาษา               |
|       | <input type="checkbox"/>            | อื่นๆ ระบุ.....               |

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)  
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทร. ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕

โทรสาร ๐๔๓-๗๒๓๕๕๕



## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

ลัดดาวัลย์ จำริญพัฒน์, ภัคดี โพธิ์สิงห์ และยุภาพร ยูภาศ. (2562). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม*, มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวลัดดาวัลย์ จำเริญพัฒน์  
วันเกิด 15 เมษายน 2526  
สถานที่เกิด เลขที่ 148 หมู่ 5 ตำบลเหนือ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000  
ที่อยู่ปัจจุบัน เลขที่ 148 หมู่ 5 ตำบลเหนือ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46000  
สถานที่ทำงาน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคล

### ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2548 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.)  
สาขาวิชาวิทยาศาสตร์เคมี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2563 รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.)  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY