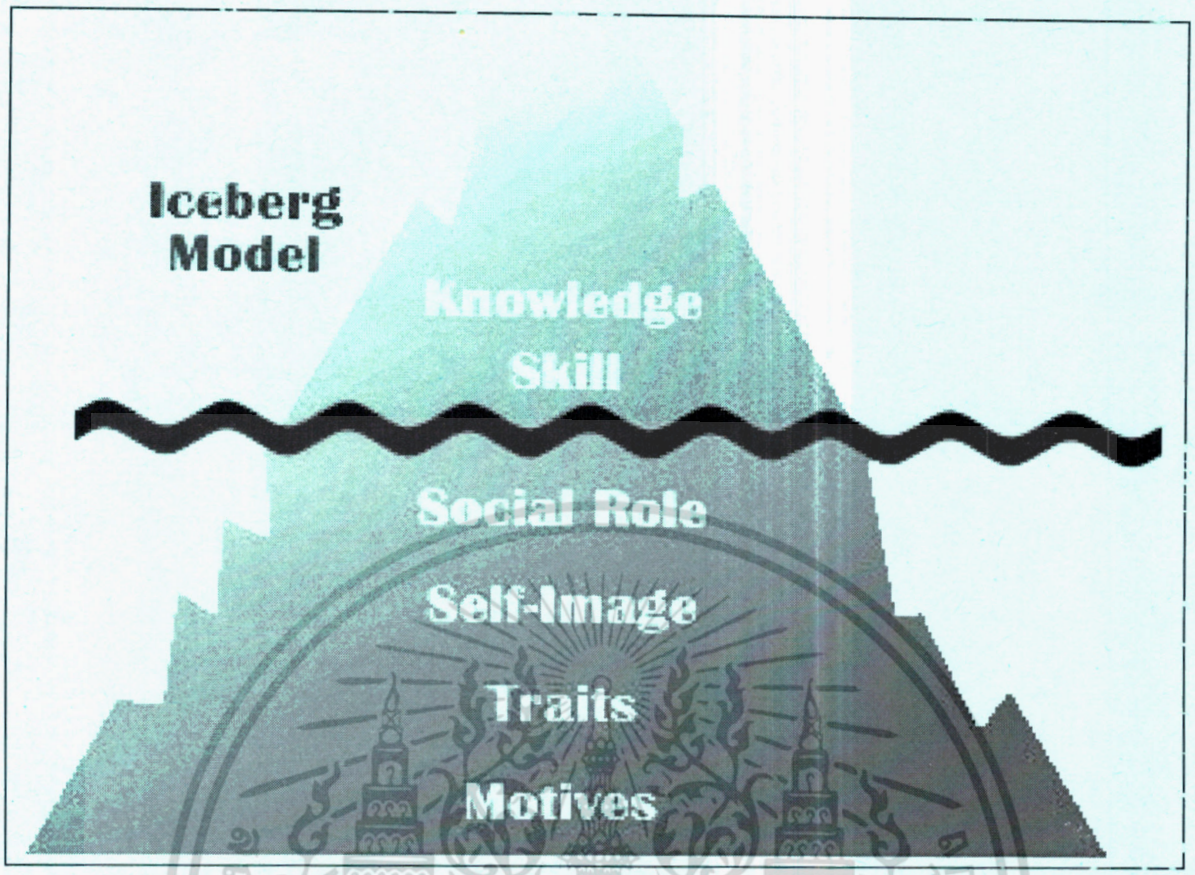


รายงานการวิจัย

เรื่อง

การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในคณะเทคโนโลยีการเกษตร

Developing competency of General Administration Officers in Agriculture Technology Faculty

โดย

นางศรีสุนันท์ สุขถาวร

นางสาวพาขวัญ ชูอำไพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

รายงานการวิจัย

การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในคณะเทคโนโลยีการเกษตร

Developing competency of General Administration Offices in Agriculture Technology Faculty

โดย

นางศรีสุนันท์ สุขถาวร

นางสาวพาขวัญ ชูอำไพ

RGH
HF
5549.5
.M3
ศ276ก
ฉ.2

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 120195
วัน, เดือน, ปี 9 ก.พ. 2555

b.19314005
i.....

โครงการสนับสนุนทุนวิจัยจากเงินรายได้
คณะเทคโนโลยีการเกษตร
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ปี พ.ศ. 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

รายงานวิจัยเรื่องนี้ ได้รับการสนับสนุนจากเงินรายได้ คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ปีงบประมาณ 2552

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปของคณะเทคโนโลยีการเกษตรทุกคน ที่ให้ความร่วมมือและความสะดวกในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ และหวังว่างานวิจัยเรื่องนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารตลอดจนบุคคลทั่วไป ที่มีความสนใจเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปตามสมควร

คณะผู้วิจัย

กันยายน 2552

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในคณะเทคโนโลยีการเกษตร ทั้งหมด 19 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าสถิติเฉลี่ย ร้อยละ ค่ามัชฉิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานใช้ค่าไคสแควร์ ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 44.36 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถได้ถูกต้อง การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ด้วยการรับรู้ในหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ =4.24) การพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการที่ดีของบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกประเด็น ในส่วนของการยอมรับเรื่องการนำระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมาใช้ก็อยู่ในระดับมากทุกประเด็นเช่นกัน สำหรับผลของการทดสอบสมมติฐานพบว่า ประสบการณ์ด้านการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์กับวิธีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปนั้น มีความสัมพันธ์กับระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อเสนอแนะจากการวิจัยคือ ควรทำการวิจัยกับบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ และสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา นำหลักการเรื่องขีดความสามารถ มาใช้กับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปรและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย โดยแบ่งระดับขีดความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ : 1.ขีดความสามารถ 2.เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 3. คณะเทคโนโลยีการเกษตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Abstract

This objective of this exploratory research study is to develop the potential of all 19 general administrative officers in Faculty of Agricultural Technology. The data collection instrument employed was a questionnaire. The statistical techniques used for data analysis included Average, Percentages, Arithmetic Mean, Standard Deviation, and Chi-square used to test hypothesis. The findings of the study were as follow;

Most of general administrative officers are females, average aged 44.36 years old, holding a bachelor's degree, with over 20 years of work experience. General administrative officers understand competency level very well. Their competency development in acknowledgement of their responsibility is at the highest level ($\overline{X}$ =4.24). The staffs' competency development in providing good services is at the high level in every aspect. The acceptance of the application of the competency of general administrative officers is also at the high level in every aspect. The results of hypothesis testing were that work experience has a relationship with the method of personnel competency development. The education level of general administrative officers is relevant to the competency level of general administrative officers, showing statistically significant difference at the 0.05 level.

The suggestions from the research was that the study should be conducted among staff of other positions and should act as an impetus to push supervisors to consider and implement the competency principles into the operations of general administrative officers and officers in other positions. The competency levels should be classified into 5 levels for each position in order to assess performance of the whole organization efficiently.

Keywords: Competency, General Administrative Officers, Faculty of Agricultural Technology

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	(1)
บทคัดย่อ ภาษาไทย	(2)
ภาษาอังกฤษ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(7)
บทที่ 1 บทนำ	**1**
ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของโครงการวิจัย	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
นิยามศัพท์	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**7**
แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ	7
ประเภทของขีดความสามารถ	11
การจัดการขีดความสามารถ	13
การพัฒนาขีดความสามารถ	15
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	**20**
ประชากร	20
เครื่องมือที่ใช้ในรวบรวมข้อมูล	20
การเก็บรวบรวมข้อมูล	22
การวิเคราะห์ข้อมูล	22
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	23
บทที่ 4 ผลของการวิจัย	**58**
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	25

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ 26
ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร 27
ตอนที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร 28
ตอนที่ 5 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 31
บทที่ 5 สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ **34**
สรุปผลการวิจัย 34
อภิปรายผลการวิจัย 35
ข้อเสนอแนะ 36
เอกสารอ้างอิง **37**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	25
2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	26
3	จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน	26
4	จำนวนและร้อยละของความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ	27
5	วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร	28
6	การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี	29
7	ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี	30
8	ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	31
9	ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบกับระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	33

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 ขีดความสามารถตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง	9
2.2 ประเภทของขีดความสามารถ	12

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

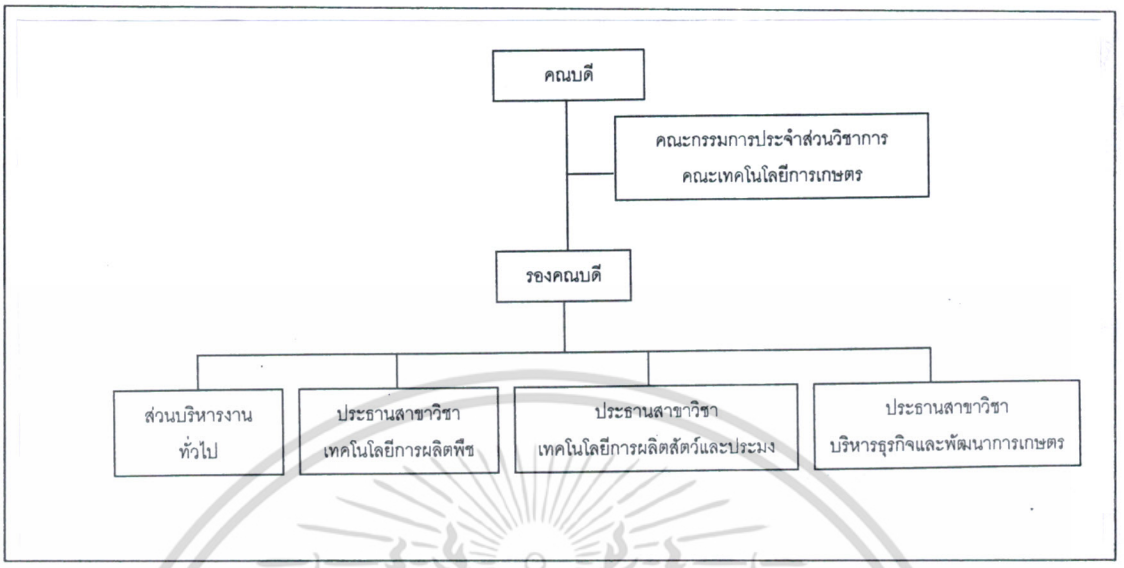
บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหาการวิจัย

คณะเทคโนโลยีการเกษตร ได้มีปณิธานที่มุ่งมั่นในการจัดการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร เพื่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ เป็นคุณประโยชน์ต่อการพัฒนางานด้านการเกษตรของประเทศไทยให้มีความยั่งยืน เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับอารยประเทศ รวมทั้งส่งเสริมโอกาสการแข่งขันทางการค้าในตลาดโลก ส่งผลถึงคุณภาพชีวิตของประชาชนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อม โครงสร้างการบริหารงานของคณะเทคโนโลยีการเกษตร ประกอบด้วย 3 สาขาวิชา ได้แก่ 1) สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตพืช 2) สาขาวิชาเทคโนโลยีการผลิตสัตว์และประมง 3) สาขาวิชาบริหารธุรกิจและพัฒนาการเกษตรและมีหน่วยงานเทียบเท่าสาขาวิชาอีก 1 หน่วยงานคือสำนักงานคณบดี (ภาพที่ 1.1) ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน ทั้งจากสาขาวิชาและส่วนกลาง ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน สำนักงานคณบดี ประกอบด้วยงานทั้งหมด 8 งานคือ งานบริหารและธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานนโยบายและแผน งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริการทางวิชาการและวิจัย งานกิจการนักศึกษาและงานทะเบียน (http://www.agri.kmitl.ac.th/about_us/about.html)

การพัฒนาคณะเทคโนโลยีการเกษตรให้เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่ทันสมัย ทุกระบบของแต่ละหน่วยงาน ต้องทำงานอย่างมีแผนและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรของรัฐ ควรมุ่งเน้นที่ปัญหาบุคลากร ได้แก่ ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ ให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งการปฏิบัติงานควรมีประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงของระบบการทำงานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ถ้าหากบุคลากรมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่การงานและมีการจัดการที่ดีแล้ว โอกาสที่ทำงานได้ผลดีมีประสิทธิภาพ ย่อมเป็นไปได้มาก และสอดคล้องกับการศึกษาของวิจิตร อาวะกุล(2537:11) ที่กล่าวว่าองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวไปตามเหตุการณ์และสภาพแวดล้อม ซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอ อาจเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงได้ ถ้าองค์กรเสื่อมลง สาเหตุแห่งความเสื่อมลงประการหนึ่งย่อมมาจากบุคลากร เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขเหตุแห่งความเสื่อมนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 1.1 โครงสร้างการบริหารงานคณะเทคโนโลยีการเกษตร
ที่มา : เอกสารประกอบการประชุมครั้งที่ 6/2552 : 19

องค์กรต่าง ๆ พยายามศึกษาถึงขีดความสามารถของบุคลากร ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดต่างมุ่งหวังให้ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพ สำหรับการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยม มีวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร บางองค์กรมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของธุรกิจ (Key Performance Indicators: KPIs) อยู่แล้ว จะกำหนดความสามารถที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด โดยตั้งคำถามว่าตัวชี้วัดตำแหน่งงานนี้ ต้องการขีดความสามารถอะไรบ้าง นอกจากนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญของขีดความสามารถคือ การใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency) ได้นำเสนอโดย David C. McClelland ซึ่งมีความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยกับการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่า ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรทางด้านขีดความสามารถ ที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญคือ เป็นตัวแปรที่ไม่มีความลำเอียงในการทดสอบต่อบุคคลต่างเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคม ที่แบบวัดความถนัดหรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน McClelland ต้องการใช้ความรู้เรื่องขีดความสามารถ มาช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหาจากกระบวนการคัดเลือกในขณะนั้น จะเน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก รวมทั้งปัญหาเรื่องผลการทดสอบความถนัดแบบเดิม จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (McClelland, 1973)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การนำแนวความคิดเรื่องขีดความสามารถมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร ทำให้การทำงานหรือการจัดการบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้แก่ การสรรหาและการคัดเลือก แต่เดิมเน้นเพียงการวัดความรู้เฉพาะงานและความถนัดในงานยังไม่เน้นสิ่งที่ติดตัวมาและเปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น ความคิด ความรู้สึก ค่านิยม เจตคติ ทัศนคติ บุคลิกภาพ อุปนิสัย แรงจูงใจและแรงผลักดันเบื้องหลัง ภาพลักษณ์ภายใน สิ่งเหล่านี้ต้องนำมาพิจารณาด้วย เพราะเชื่อว่าจะส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการได้ ในด้านพัฒนาบุคคล แต่เดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาทางฝึกอบรมให้บุคลากรมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารจัดการผลงาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน เมื่อก่อนเน้นเพียงผลงานที่บุคคลผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงานโดยประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานนอกจากเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มมากขึ้น อีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจนนั้น การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้วัดผลงานได้ครอบคลุมมากขึ้น ด้วยเหตุนี้องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามศึกษาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินศักยภาพและการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร มีค่านิยม มีวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญของขีดความสามารถคือ ใช้เป็นเครื่องมือจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรควรพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ใหม่ได้อย่างสมบูรณ์ และใช้ประโยชน์จากกำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างของส่วนราชการและอัตรากำลังใหม่ ในการนี้ควรกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารงานบุคคล โดยมุ่งเน้นการใช้สมรรถนะหลัก (Competency) อันเป็นหลักการและแนวทางการบริหาร ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนอง เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาระบบแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาเป็นกรอบการดำเนินงาน

การบริหารงานทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นปัจจัยหลักของการบริหารงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ว่าถ้าบุคลากรมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างภาคภูมิ องค์กรจึงต้องมีการประเมินผลการทำงานของบุคลากรเพื่อนำจุดบกพร่องที่พบมาแก้ไข แล้วพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้เป็นไปตามความคาดหมายขององค์กร ปัจจุบันการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นับเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง จะต้องมีการประเมินความสามารถของพนักงานอยู่เสมอ เพื่อนำมาเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งขณะนี้องค์กรทั้งหน่วยราชการและเอกชนได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในจุดนี้เป็นอย่างมาก จึงนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้คือ โปรแกรมการจัดการสมรรถนะของพนักงาน ที่ใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือให้องค์กรวัดระดับการทำงานของพนักงานได้ชัดเจน รวดเร็วมากขึ้น (สำนักปลัดกระทรวงพลังงาน, 2549 : 9)

ดังนั้น คณะผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่าควรทำวิจัยเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่ทำงานอยู่ในคณะเทคโนโลยีการเกษตร ซึ่งปัจจุบันนี้มาสังกัดสำนักงานคณบดีทั้งหมดในด้านบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร
2. เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถหลักที่ดีของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ที่ปฏิบัติงานในคณะทคโนโลยีการเกษตร

ขอบเขตของโครงการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา รวม 4 ด้านคือ ความเข้าใจเรื่องขีดความสามารถ วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร และระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
2. ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปของคณะเทคโนโลยีการเกษตรทั้งหมด
3. ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยอยู่ในช่วงเวลาตั้งแต่ 1 ตุลาคม 2551 ถึง 30 กันยายน 2552

สมมติฐานการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปที่มีปัจจัยหลักต่างกันจะทำให้มีขีดความสามารถต่างกัน
2. ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปต่างกันจะมีขีดความสามารถไม่เท่ากัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุคลากรในคณะเทคโนโลยีการเกษตร ของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีขีดความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและต้องการการพัฒนาขีดความสามารถที่แตกต่างกันไปตามความต้องการของหน่วยงาน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.ด้านนโยบาย เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามเกณฑ์ที่คณะกำหนดและแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นขั้นตอน

2. ด้านการปฏิบัติ เป็นแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ ต่อไป

3. ด้านวิชาการ เผยแพร่ผลงานวิจัยในวารสารเกษตรพระจอมเกล้า

นิยามศัพท์

1. **ขีดความสามารถ** (Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และนิสัยที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการคือ

1.1 ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ "รู้" เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง

1.2 ทักษะ (Skill) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ "ทำ" เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนเป็นประจำ จนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน

1.3 ทัศนคติ (Attributes) คือสิ่งที่องค์กรต้องการให้ "เป็น" เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร ความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้ามีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

2. **ขีดความสามารถหลัก** (Core Competency) หรือบุคลิกลักษณะ การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึง "ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่ออุปนิสัย" ของคนภายในหน่วยงานโดยรวม ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมีส่วนช่วยสนับสนุนหน่วยงานให้สามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้

3. **ขีดความสามารถด้านการจัดการ** (Managerial Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นขีดความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน จะแตกต่างกันไปตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งบุคลากรในหน่วยงานทุกคน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน เช่น ความรู้ความเข้าใจ ในเรื่องของ Knowledge Management, Performance Agreement เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถตามตำแหน่งงานหรือวิชาชีพ** (Functional / Job / Technical Competency) หมายถึง ความรู้ ความสามารถในงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคล เฉพาะงานในแต่ละตำแหน่ง ที่บุคลากรจะต้องมีและต้องพัฒนา เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในระดับที่น่าพอใจ

4. **สำนักงานคณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร** หมายถึง หน่วยงานที่เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับงานต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากการเรียนการสอน จากสาขาวิชาและส่วนกลาง รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ประกอบไปด้วยงาน 9 งานคือ งานบริหารและธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานนโยบายและแผน งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริการทางวิชาการและวิจัย งานกิจการนักศึกษา งานทะเบียน งานคอมพิวเตอร์ โดยอยู่ในสังกัดของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร (http://www.agri.kmitl.ac.th/presonal/images/office_57.gif)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ
2. ประเภทของขีดความสามารถ
3. การจัดการขีดความสามารถ
4.การพัฒนาขีดความสามารถ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเรื่องขีดความสามารถ

แนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถ (Competency) มีการนำเสนอโดย David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ผ่านบทความที่มีชื่อเสียง ซึ่งเผยแพร่ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 อนึ่ง แนวคิดเรื่อง ขีดความสามารถนี้จัดเป็นแนวคิดและผลการศึกษาทางด้านจิตวิทยา ที่มีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต จึงอาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเรื่องขีดความสามารถ ของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เพราะในปี 1920 Frederick w. Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการเคยกล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับขีดความสามารถมาก่อน แต่ McClelland นับเป็นผู้ริเริ่มศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถอย่างจริงจัง และนำขีดความสามารถมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง "Testing for Competence Rather than for Intelligence" McClelland ได้เสนอความคิดเห็นในเชิงไม่เห็นด้วยกับการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านขีดความสามารถ ที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือเป็นตัวแปรที่ไม่มีความลำเอียงในการทดสอบต่อบุคคลต่างเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคม ที่แบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน McClelland จึงต้องการใช้ความรู้เรื่องขีดความสามารถมาช่วยแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานรัฐบาลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหาจากกระบวนการคัดเลือก ในขณะนั้นเน้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก รวมทั้งปัญหาเรื่องผลการทดสอบความถนัดแบบเดิมนั้น จะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (McClelland, 1973)

การวิจัยของ McClelland ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่ม นี้มีความแตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เรียกว่าขีดความสามารถใด) เขาใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยมุ่งเน้นที่ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ โดยการวิจัยครั้งแรก McClelland คิดจะใช้วิธีการสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่วิธีการดังกล่าวใช้เวลามากเกินไป ไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

เทคนิค BEI ดำเนินการโดยสัมภาษณ์แบบให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลวอีก 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามต่อเนื่องว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ ใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร ต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ เขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้น อนึ่ง การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical Incident) นี้ เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะสำคัญและทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายหลักของ BEI คือ การมุ่งเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล คล้ายกับการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test : TAT) เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบดูว่าคุณลักษณะสำคัญของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลมาถอดรหัส ด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้ว มาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

ต่อมาในช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 McClelland และเพื่อนได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้พัฒนาเครื่องมือเพื่อช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ได้ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา พบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีขีดความสามารถที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้น ที่มีผลการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปานกลาง จะมีคุณลักษณะที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ มีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านวัฒนธรรม (Cross – Cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks) ผลการศึกษาและแนวคิดของ McClelland เรื่องขีดความสามารถได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย กล่าวได้ว่า McClelland ทำให้ขีดความสามารถได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ (Job Roles) เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพและทรงคุณค่า คุณลักษณะในที่นี้หมายรวมถึงพฤติกรรม (Behavior) บุคลิกภาพ(Personality) ที่มองเห็นได้ และค่านิยม (Value) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Trait) ที่ไม่อาจมองเห็นได้ โดยอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และคุณลักษณะส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม และคุณลักษณะส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ (ภาพที่ 2.1) ส่วนเหนือผิวน้ำเป็นส่วนที่ง่ายต่อการบริหารจัดการ เช่น ทักษะและความรู้ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่ซ่อนเร้นยากต่อการบริหารจัดการ เช่น ลักษณนิสัยและทัศนคติ เป็นต้น

ภาพที่ 2.1 ขีดความสามารถตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : ดัดแปลงจากสถาบันทรัพยากรมนุษย์, 2547 : 6

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขีดความสามารถของบุคลากรนั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่องานที่ปฏิบัติ ดังนี้ (Becker, Huselid and Ulrich, 2001 : 156 ; Rees and Garnsey, 2003)

1. ด้านภาพรวมองค์กร

1.1 เป็นเครื่องมือสนับสนุนระบบตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI)

1.2 เป็นเครื่องมือแปรกลยุทธ์ขององค์กรมาสู่การจัดการทรัพยากรมนุษย์

1.3 เป็นเครื่องมือพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีทิศทางเพราะว่าขีดความสามารถมาจาก KPI และ KPI พัฒนามาจากการบรรยายลักษณะงาน(Job Description) เมื่อพัฒนาขีดความสามารถแล้ว ย่อมพัฒนาทั้ง KPI และการบรรยายลักษณะงาน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรในการปฏิบัติงาน

1.4 ใช้ในการประเมินมาตรฐานของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

1.5 เป็นพื้นฐานในการจัดการทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร

2.1 ได้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน

2.2 การเลื่อนระดับและการปรับตำแหน่งงานมีความชัดเจนมากขึ้น

2.3 ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน

2.4 เพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลงาน

2.5 ใช้ในการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน

ในปี ค.ศ. 1994 Tower and Perrin ได้ร่วมกับบริษัท IBM สำรวจกลุ่มตัวอย่าง 3,000 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาผู้บริหารในสายงานและนักวิชาการ ผลปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างที่สำรวจแต่ละกลุ่ม มีความเห็นคล้ายคลึงกันมากที่สุดว่า ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีขีดความสามารถดังนี้ (Becker, Huselid and Ulrich, 2001)

1. ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ (ความเห็นจากผู้บริหารในสายงาน)

2. มีความรู้กว้างขวางและมีวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (ความเห็นจากนักวิชาการ)

3.ความสามารถในการคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (ความเห็นจากที่ปรึกษา)

4.มีการศึกษาดี มีประสบการณ์ และมีความเข้าใจต่อผู้บริหารในสายงาน (ความเห็นจากผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเภทของขีดความสามารถ

การกำหนดชื่อเรียกขีดความสามารถในแต่ละองค์กร มีการเรียกชื่อแตกต่างกัน แต่แนวคิดของการจัดทำขีดความสามารถจะคล้ายกัน โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. **ขีดความสามารถระดับองค์กร** (Organization Competency) ได้รับการกำหนดขึ้นจากคุณค่าหลัก (Core Values) หรือวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ทั้งนี้ความสามารถหลักเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนและทุกระดับตำแหน่งงาน มีพฤติกรรมหรือความสามารถร่วมที่เหมือนกัน ซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ ที่ต้องการให้บุคลากรในองค์กรมีพฤติกรรมที่เหมือน ๆ กัน เช่น การมีจิตสำนึกของการทำงานด้านบริการ (Service Mind) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และการทำงานเป็นทีม (Team Working) เป็นต้น (Halberstadt et al., 2001)

2. **ขีดความสามารถระดับตัวบุคลากร** (Employee Competency) เป็นความสามารถเฉพาะบุคลากรแต่ละคน ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้ (จิรประภา และกัลยาณี, 2547)

2.1 ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) เป็นพฤติกรรมที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนมีการแสดงออกเหมือน ๆ กัน เช่น การมุ่งเน้นที่ลูกค้า (Customer Orientation) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Creativity) มีความไว้เนื้อเชื่อใจ (Credibility)การสื่อสาร (Communication) การชำนาญด้านเทคนิค (Technical Skill) มุ่งผลลัพธ์ (Result) ภาวะผู้นำ (Leadership) และนวัตกรรม (Innovation) เป็นต้น

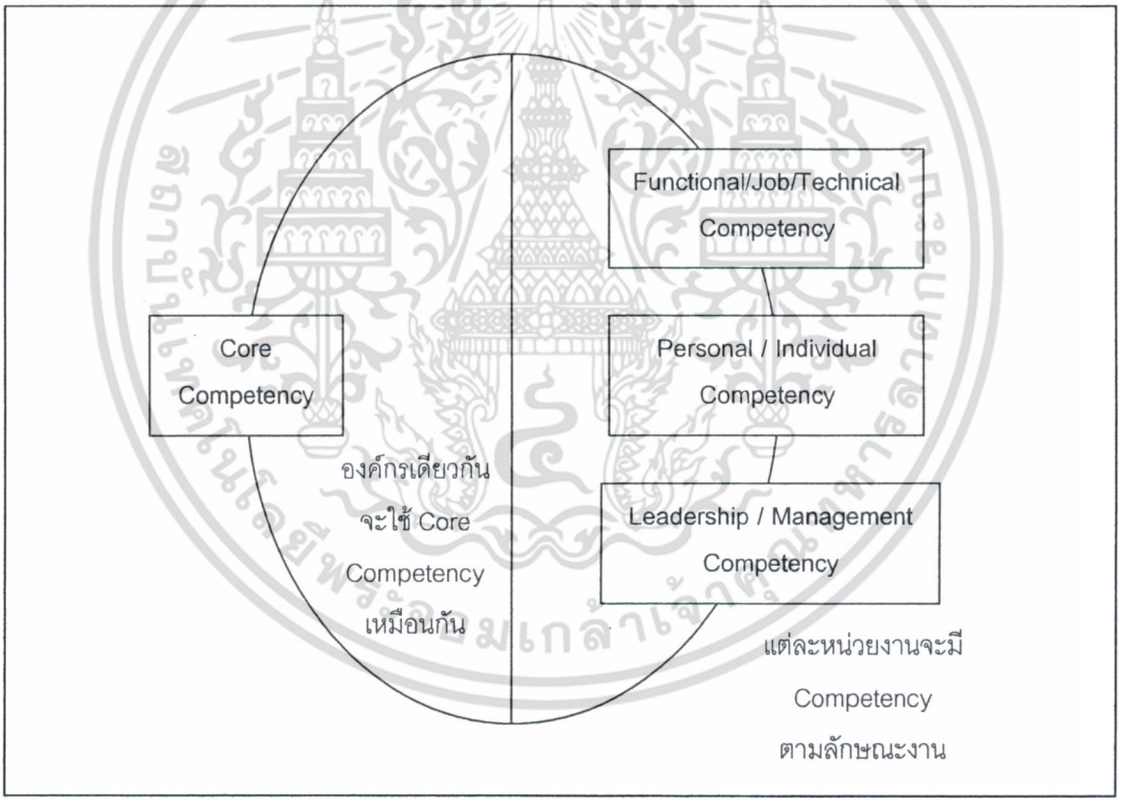
2.2 ขีดความสามารถตามหน้าที่ (Functional Competency) เป็นความสามารถของบุคลากรที่ทำงานต่างกัน ขีดความสามารถก็ควรแตกต่างกันด้วย เช่น ขีดความสามารถของงานทรัพยากรมนุษย์ ควรมีความแตกต่างจากงานบัญชีและการเงินคือ งานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จะเน้นความรู้การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน และการสื่อสารด้วยวาจา ส่วนงานบัญชีและการเงิน เน้นความรู้ทางบัญชีต้นทุน บัญชีบริหาร บัญชีการเงิน รวมทั้งทักษะ การรวบรวมข้อมูล ความละเอียดรอบคอบ ความคิดวิเคราะห์และการคำนวณตัวเลข นอกจากนี้ขีดความสามารถตามหน้าที่ยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (Halbesleben et al., 2003)

2.2.1 ขีดความสามารถทั่วไป (Common Competency) คือความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ บุคลากรควรมีร่วมกัน เป็นการกำหนดความรู้ความสามารถคุณสมบัติพื้นฐานที่สอดคล้อง เพื่อส่งเสริมขีดความสามารถหลักให้ประสบความสำเร็จ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.2 ขีดความสามารถเฉพาะด้าน (Specific Competency) คือความสามารถที่เฉพาะสายวิชาชีพ เป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ทำให้บุคลากรแต่ละหน่วยงาน แต่ละฝ่ายปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นทักษะในการทำงานเฉพาะหน่วยงาน เช่น แผนกขาย จะมีความรู้เกี่ยวกับลักษณะของสินค้า ทักษะในการขาย การเจรจาต่อรอง เป็นต้น

3. **ขีดความสามารถสำหรับผู้บริหาร** (Leadership Competency) จะเน้นทักษะในการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ระดับจัดการจะมีความรู้ความสามารถมากกว่าระดับปฏิบัติการ (ภาพที่ 2.2) เช่น ความสามารถในการวางแผน (Planning) ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นต้น (Meretoja and Leino-Kilpi, 2003)



ภาพที่ 2.2 ประเภทของขีดความสามารถ
ที่มา : เจริญวิชญ์, 2550 : 29

จะเห็นว่าขีดความสามารถ ต้องกำหนด**พฤติกรรม**อย่างชัดเจนว่า จะวัดพฤติกรรมอะไร โดยประเมินผลงานจากพฤติกรรมที่กำหนดขึ้น ถ้าหากไม่มีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการวัดตามขีดความสามารถแต่ละประเภท จะทำให้การวัดผลเหมือนกับการวัดในรูปแบบเดิม ที่แบ่งการวัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นระดับต่าง ๆ เช่น ดีมาก ดี พอใช้ ต้องปรับปรุง ซึ่งไม่มีการบ่งชี้ให้เห็นชัดเจนว่าพฤติกรรมอะไรที่ต้องการวัดผลในการปฏิบัติงาน

การจัดการขีดความสามารถ

ปัจจุบันมีหลายองค์กรให้ความสนใจในแนวความคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถ โดยศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนกันเพื่อการนำมาใช้ เนื่องจากมีความเห็นว่า อาจก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บางองค์กรจัดทำขึ้นเอง หลังจากส่งบุคลากรไปอบรมและเรียนรู้มา ในขณะที่บางองค์การว่าจ้างที่ปรึกษามาจัดทำขีดความสามารถให้ แต่ไม่ว่าจะจัดทำด้วยวิธีการใด ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการศึกษาเสร็จสิ้นลงคือ การนำขีดความสามารถมาใช้งานในภาคปฏิบัติที่เรียกว่า **การจัดการขีดความสามารถ**

การจัดการขีดความสามารถ (Competency Management : CM) หมายถึง การนำขีดความสามารถไปใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว โดยมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปในงานแต่ละประเภท ได้แก่ (อรัญญา, 2549)

ขีดความสามารถพื้นฐานการฝึกอบรม (Competency-based Training) หมายถึง การจัดการงานฝึกอบรม โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นข้อมูลในการหาความจำเป็นสำหรับการฝึกอบรมการวางแผนหลักสูตร และการปรับระดับความสามารถ (Proficiency Level) ของบุคคลภายหลังการประเมินผลการฝึกอบรม

ขีดความสามารถพื้นฐานเส้นทางอาชีพ (Competency-based Career Path) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานมาใช้ในการวางแผน เกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากร โยกย้าย สับเปลี่ยน โดยเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น

ขีดความสามารถพื้นฐานการวางแผน (Competency-based Succession Plan) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาใช้วางแผนทดแทนตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติ และความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะเลื่อนตำแหน่งหรือนำมาทดแทนระดับบริหารในอนาคต

ขีดความสามารถด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Competencies in Performance) หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพิจารณาทั้งผลงานและศักยภาพของบุคคลปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือตัวชี้วัดและความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น

ขีดความสามารถพื้นฐานด้านค่าจ้าง (Competency-based Pay) หมายถึง การนำความรู้ความสามารถมาช่วยประกอบการตัดสินใจในการจ่ายค่าตอบแทน ตามผลการประเมินที่ได้มา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่า ไม่ว่าองค์กรจะนำขีดความสามารถไปปรับใช้กับงานใด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ สิ่งที่ไม่อาจมองข้ามคือ วิธีการวัดขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึงการประเมินความสามารถของบุคลากร โดยนำมาเปรียบเทียบกับความรู้ความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ๆ

มีหลายองค์การที่พบว่าขั้นตอนนี้เริ่มเป็นปัญหาในทางปฏิบัติ แม้ว่าช่วงแรกของการศึกษาการจัดทำแบบจำลองขีดความสามารถ รู้สึกว่ายากมาก เมื่อถึงขั้นตอนนี้อาจรู้สึกว่ายุ่งยากยิ่งกว่า เพราะต้องนำข้อมูลบุคลากรมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถของตำแหน่งงานนั้น ทำให้ยุ่งยากลายตาไปด้วยรหัสบอกระดับต่าง ๆ (Proficiency Levels) ของตำแหน่งงาน แผนก ฝ่าย และบัญชีรายชื่อความรู้ความสามารถ (Competency List and Definition) เป็นต้น

การจัดการขีดความสามารถ เป็นขั้นตอนการจัดการข้อมูลที่ได้จากการวิจัย ถ้าข้อมูลที่ได้มามีคุณภาพ การใช้งานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่มีสิ่งที่ควรคำนึงถึง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำมาใช้งานได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรคือ

1. **ควรคำนึงถึงบทบาทหลักขององค์กร** (Organization Roles) ควบคู่ไปในระหว่างการศึกษาขีดความสามารถของตำแหน่งงานด้วย เพราะตำแหน่งงานเดียวกัน ธุรกิจต่างกัน หรือภารกิจต่างกัน ย่อมมีรหัสขีดความสามารถที่ต่างกัน

2. **ควรคำนึงถึงวิสัยทัศน์องค์กรและกลยุทธ์** เพราะนอกจากจะบอกว่าควรมีระดับความสามารถ (Proficiency Levels) กี่ระดับแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบว่าช่วงเวลาต่อจากนี้ เป็นเวลานานเท่าใด องค์กรจะเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านใดบ้าง เพื่อสนองตอบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรบางแห่งที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จของตำแหน่งงาน (KPI) ควรคำนึงถึงขีดความสามารถ ที่ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดผลงานของตำแหน่งงานนั้น โดยอธิบายให้ได้ว่า ตัวชี้วัดของตำแหน่งงานนี้ ต้องการความรู้ความสามารถหรือขีดความสามารถอะไรบ้าง

3. **ควรคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การและค่านิยม** (Culture and Value) เนื่องจากคุณลักษณะบุคลากรตามขีดความสามารถของแต่ละตำแหน่งงาน เมื่อนำมารวมกันหลายตำแหน่งหลาย ๆ คน จะกลายเป็นความรู้ความสามารถขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งในระยะยาวจะหล่อหลอมกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น เช่น เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการบริการ องค์กรแห่งความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

4.**ควรคำนึงถึงการนำไปใช้** โดยออกแบบให้เหมาะสมกับการนำไปใช้งานแต่ละประเภท ในระยะแรกการนำขีดความสามารถไปใช้งาน ต้องเริ่มต้นจากงานทีละประเภทจนกว่าจะนำไปใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้ทั้งหมดตามที่ต้องการต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนาขีดความสามารถ

การทำงานหรือการให้บริการมีผลดีขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่ผ่านมา อาจไม่เป็นการเพียงพอที่จะทำให้ได้รับความสำเร็จ การวัดจำเป็นต้องกำหนดค่าเป็นตัวเลข จึงต้องวัดจากจำนวนการร้องเรียนของผู้ใช้บริการว่าลดลงเป็นสัดส่วนเท่าใดกับข้อร้องเรียนเดิม การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน และการให้บริการต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับความเป็นจริง มีความเป็นไปได้ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน หรือบุคคลต่างก็มีขีดความสามารถไม่เหมือนกัน และมีขีดความสามารถต่างกันออกไปในแต่ละด้าน จึงต้องวิเคราะห์ว่าหน่วยงาน หรือบุคคลควรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถไปในด้านใดบ้าง ดังนี้

1. Capacity เป็นความสามารถที่จะรับงานได้มากน้อยเท่าใด ต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน ตามความจุของงานที่จะทำได้ บางคนรับงานได้มาก บางคนรับงานได้น้อย

2. Capability เป็นความสามารถที่จะทำงานได้หลากหลายชนิด บางคนทำงานได้หลายชนิด บางคนมีความสามารถเฉพาะอย่าง ไม่สามารถพัฒนาทักษะให้มีหลายด้าน (multi-skill)

3. Caliber เป็นการพิจารณาขีดความสามารถว่าทำงานได้ในระดับยากมาก ยากปานกลาง หรือไม่ยาก ขีดความสามารถในการให้บริการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานบริการต้องสูงกว่ามาตรฐานทั่วไปที่ใคร ๆ ก็ทำได้ เป็นลักษณะที่เรียกได้ว่า ความเก่ง จะต้องมีความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ทักษะ แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความสำเร็จของเป้าหมายในงานบริการซึ่งพฤติกรรมหลัก (key behavior) จะมีความสำคัญต่องานบริการแต่ละอย่างต่างกัน

ขีดความสามารถโดยรวม การพัฒนาขีดความสามารถของบริษัทจะต้องรู้ว่าบริษัทของเราเก่งในการให้บริการด้านใด อย่างไร ที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จในการประกอบการ และทำให้บริษัทของเราแตกต่างจากบริษัทอื่น เป็นขีดความสามารถหลัก (core competency) ที่อยู่กับเรามานาน ผู้อื่นลอกเลียนได้ยาก เป็นความสามารถซึ่งเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการโดยทั่วไป

ขีดความสามารถส่วนบุคคล คุณลักษณะของบุคคลที่ส่งผลต่อการให้บริการสูงกว่ามาตรฐานในการบริการทั่ว ๆ ไป จะเป็นในด้านงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแต่ละบุคคลมีมากน้อยไม่เท่ากัน บางคนมีมากในด้านหนึ่ง แต่น้อยกว่าอีกด้าน จึงต้องพิจารณาพัฒนาขีดความสามารถในด้านที่เป็นจุดแข็งให้เพิ่มมากขึ้น ขณะเดียวกันต้องจำกัดด้านที่เป็นจุดอ่อนให้หมดไป ด้วยวิธีการที่สะดวก รวดเร็วและประหยัด ได้แก่ การฝึกอบรมและการสอนงานบริการในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training: OJT)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตวงรัตน์ เกียรติคุณรัตน์(2547: บทคัดย่อ) ได้ค้นคว้าในฐานะผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบภายในสถานศึกษาประจำจังหวัด และทำหน้าที่ในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณให้แก่โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดสุรินทร์ จำนวน 86 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาการดำเนินงานการเงินและบัญชีที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชีและการทำรายงาน จึงมีความสนใจศึกษาเพื่อพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชีโดยเลือกโรงเรียนมหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ เนื่องจากครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี ผู้บริหารโรงเรียน ผู้เกี่ยวข้องมีความต้องการ และมีความสมัครใจที่จะร่วมกันศึกษาและพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ มีความมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้า เพื่อพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชี โรงเรียนมหิธรวิทยา อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ กลุ่มผู้ร่วมศึกษาค้นคว้า จำนวน 4 คน ประกอบด้วย ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ฝ่ายธุรการ ครูที่ทำหน้าที่ด้านการเงิน ครูที่ทำหน้าที่ด้านการบัญชี เป็นการประยุกต์ใช้หลักการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) ตามแนวคิดของเคมมิส และแม็กแท็กการ์ท (Kemmis and McTaggart) ดำเนินการ 2 วงรอบ แต่ละวงรอบประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Action) การสังเกต (Observation) และการสะท้อนผล (Reflection) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ แบบสอบถาม แบบสังเกต แบบบันทึกผลการปฏิบัติงาน การจัดทำและตรวจสอบข้อมูลใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลหลายมิติ (Triangulation) และการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า สภาพการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี โรงเรียนมหิธรวิทยาก่อนดำเนินการพัฒนา ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานโดยการสอบถามแนวปฏิบัติงานแต่ละด้าน จากเจ้าหน้าที่ผู้เบิกจ่ายของสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และจากเจ้าหน้าที่การเงินโรงเรียนอื่น แล้วนำมาปฏิบัติตามตัวอย่างเดิมที่ยกเลิกไปแล้ว โดยไม่ได้ศึกษาระเบียบการปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานการเงินและบัญชีเกิดความผิดพลาด ล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีไม่ได้รับการฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารขาดการนิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เนื่องจากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี หลังการดำเนินการพัฒนางานการเงินและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

บัญชีของโรงเรียนใน 2 วงรอบแล้ว พบว่า ครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชี และผู้บริหารโรงเรียนที่ร่วมศึกษาค้นคว้า มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ในด้านเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชี การทำรายงาน สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาการดำเนินงานการเงินและบัญชีของโรงเรียน ทำให้ระบบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเงินและบัญชีด้านเงินงบประมาณ เงินรายได้แผ่นดิน เงินนอกงบประมาณ การบันทึกรายการบัญชี และการทำรายงาน มีการเปลี่ยนแปลงโดยผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่นิเทศ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ความเข้าใจ ผู้ที่รับบริการมีความพึงพอใจ แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาเพิ่มเติมอีกคือ การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการนำส่งเงินและการบันทึกรายการบัญชีในทะเบียนคุมเงินบางประเภท เนื่องจากครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีขาดประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญ โรงเรียนควรส่งครูที่ทำหน้าที่การเงินและบัญชีไปเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานจากโรงเรียนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่อไป

รวิภา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้ศึกษามีความเชื่อว่าทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน แม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ายังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ด้านการพัฒนาแต่เดิมอาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ แต่ปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติม ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเน้นเฉพาะผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ แต่การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียว ทำให้บุคคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มมากขึ้น อีกประการหนึ่งหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงาน จะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สุกัญญา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้นโยบายการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
120195

พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในระดับกลางของไทย ให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างแท้จริง โดยทางด้านผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนและพยายามกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะตนเอง และความพยายามในการสร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเป็นองค์การที่สมาชิกขององค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง โดยการสร้างผลผลิตที่พวกเขาต้องการ เนื่องจากนโยบายในการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบในหน่วยงานราชการหลายประการ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลาง ต้องมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนสมรรถนะของตนเองเพื่อให้เหมาะสมกับงานที่เปลี่ยนไป การมีสมรรถนะที่เหมาะสมสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการของไทยได้ โดยการสร้างบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะปรับตัว ซึ่งต้องควบคู่ไปกับการสร้างการเรียนรู้ และเป็นการเรียนรู้ที่เสริมสร้างความสามารถ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานราชการ ในด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self – directed learning) จะเริ่มจากบุคลากรทุกคนผ่านการประเมินตนเอง เพื่อกำหนดแผนการพัฒนาตนเองและหาวิธีการพัฒนาตนเองด้วย ดังนั้นบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนช่วยส่งเสริมสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางเป็นอย่างสูง

แมนฤทธิ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรม จากการศึกษาพบว่า ปัจจุบันรูปแบบของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในอุตสาหกรรม มีรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย เช่น การทัศนศึกษาดูงานในหน่วยงานอื่น (Best practice) การฝึกอบรมทางเทคนิค (Training) รวมถึงการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Show & share) กิจกรรมจับคู่ (Buddy) กิจกรรมพี่เลี้ยง (Coaching) การมอบหมายงานหรือโครงการให้ทำ (Project assignment) และการมอบหมายงานให้ทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น (Team base activity) เป็นต้น หากเป็นการพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรมแล้ว สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. จัดการฝึกอบรมในสถานประกอบการ (In-house training) โดยสถานประกอบการเป็นผู้จัดการฝึกอบรม และใช้วิทยากรจากภายนอก หรือเป็นวิทยากรภายในของสถานประกอบการเอง ส่วนใหญ่จะเป็นหัวหน้างานหรือวิศวกรที่ทำงานในหน้าที่นั้น แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ

1.1 การฝึกอบรมหน้างาน (On the job training : OJT) คือ การฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดทักษะการทำงานที่มีขั้นตอนง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนมากนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 การฝึกอบรมในห้อง (Off the job training : OFF-JT) คือ การฝึกอบรมเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการทำงานที่มีขั้นตอนยุ่งยาก หรือมีความซับซ้อนขึ้น ส่วนใหญ่จะต้องมีการสอนทฤษฎีด้วย

2. จัดการฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ (Class room training) ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงาน สถาบันของรัฐหรือเอกชน รวมทั้งสถาบันการศึกษา เป็นผู้จัดการฝึกอบรม โดยจัดขึ้นที่หน่วยงาน วิทยากรที่ใช้จะเป็นครู อาจารย์ หรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้และทักษะให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จากรูปแบบการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรภาคอุตสาหกรรม ในระยะที่ผ่านมาส่วนใหญ่เป็นบทบาทของภาครัฐที่เน้นการพัฒนาในเชิงตั้งรับ และด้วยข้อจำกัดด้านทรัพยากร เช่น บุคลากร งบประมาณ และการบริหารจัดการ จึงทำให้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในภาคอุตสาหกรรมที่มีรูปแบบในเชิงตั้งรับ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมที่มีความหลากหลายตามสาขาอาชีพ และในอนาคตอาจส่งผลกระทบต่อการปรับตัว เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการแข่งขันของประเทศได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3
วิธีการดำเนินงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อจะพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร และนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะเทคโนโลยีการเกษตร ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัดสำนักงานคณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจำนวน 19 คน

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในคณะเทคโนโลยีการเกษตร 1 ฉบับ โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อที่ 1 เพศ ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal Scale) ดังนี้

1. ชาย
2. หญิง

ข้อที่ 2 อายุ เป็นคำถามปลายเปิด

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา

1. ปริญญาตรี
2. สูงกว่าปริญญาตรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อที่ 4 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal Scale) โดยมีช่วงเวลาของประชากรที่ใช้ในแบบสอบถาม ดังนี้

1. 6 – 10 ปี
2. 11 – 15 ปี
3. 16 – 20 ปี
4. มากกว่า 20 ปี

ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ เป็นแบบสอบถามที่กำหนดการทดสอบความรู้ มีตัวเลือก 2 คำตอบ ถ้าตอบถูกต้อง (ใช่) ได้ 1 แต่ถ้าตอบไม่ถูกต้อง (ไม่ใช่) ได้ 0

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร โดยใช้แบบวัดที่มีการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร โดยใช้แบบวัดที่มีการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ประกอบด้วยความสามารถในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ด้านความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานเป็นทีมและประสานงาน โดยใช้แบบวัดที่มีการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ในส่วนของการสอบถามความคิดเห็นเรื่อง ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ วิธีการพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี และระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ใช้วิธีกำหนดคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยมีเกณฑ์ให้คะแนนดังนี้

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

เกณฑ์การประเมินค่าของความคิดเห็น คะแนนที่ได้จากการวัดข้อมูลตามแบบสอบถามของตอนที่ 3 ตอนที่ 4 และตอนที่ 5 เป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ซึ่งผู้วิจัยใช้สูตรคำนวณหาความกว้างของชั้น (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2547 : 29) ได้กำหนดการคิดระดับความคิดเห็นจากเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$$\text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{ค่าสูงสุด - ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.8$$

คะแนนเฉลี่ย	**การแปลผล**
1.00-1.80	น้อยที่สุด
1.81-2.60	น้อย
2.61-3.40	ปานกลาง
3.41-4.20	มาก
4.21-5.00	มากที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในสำนักงานคณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ใช้ประกอบการทำวิจัย โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าจากข้อมูลที่มีผู้รวมรวมจากบทความ วิทยานิพนธ์และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรที่ทำงานในคณะเทคโนโลยีการเกษตร โดยการตอบแบบสอบถาม และนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูล แล้วแจกแจงตามลักษณะที่ต้องการศึกษา พร้อมกับนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
2. ลงรหัสวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่

4. ป้อนรหัสข้อมูลลงเครื่องคอมพิวเตอร์ ในโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows

ต่อจากนั้น นำข้อมูลมาแยกเป็นกลุ่มตามแบบสอบถาม แบ่งเป็นข้อมูลด้านสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร และระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สุดท้ายนำข้อมูลทั้งหมดมาสรุปเป็นประเด็นต่าง ๆ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยกำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคสแควร์

ตอนที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร ได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและไคสแควร์

ตอนที่ 5 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ได้แก่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและไคสแควร์

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1. **สถิติพรรณนา** ได้แก่ ค่าเฉลี่ย มัชฌิมเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)เพื่อบรรยายข้อมูลส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและข้อมูลตัวแปรเดี่ยวทั้งหมดคือ (บุญชม, 2542 : 102-104)

1.1 ค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง

$(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง

ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. **สถิติอนุมาน** ได้แก่ สถิติไคสแควร์ (Chi-Square Test : χ^2) เพื่อเปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยหลักกับปัจจัยสนับสนุน ตามแนวทางของ Zikmund (2003 : 94) และกัลยา (2546 : 136) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐานของข้อมูล ส่วนผลการวิจัยเชิงพรรณนา จะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตาราง พร้อมทั้งบรรยายเนื้อหาแต่ละประเด็นในแต่ละตอนตามแบบสอบถามเพื่อให้เข้าใจได้ง่าย

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^{k} \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

เมื่อ χ^2 แทนค่าสถิติที่ใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตในการแจกแจงแบบไคสแควร์ เพื่อทราบความมีนัยสำคัญ

O_i แทนความถี่ที่เกิดขึ้นจริงในกลุ่ม หรือประเภทที่ i

E_i แทนความถี่ตามทฤษฎี หรือความถี่ที่คาดหวังในกลุ่ม หรือประเภทที่ i

k แทนจำนวนประเภทย่อยของกลุ่มนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4
ผลของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม ในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยแบ่งเป็น 5 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

ตอนที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของบุคลากร

ตอนที่ 5 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

การนำเสนอผลการศึกษาในแต่ละส่วนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 17 คน คิดเป็นร้อยละ 89.5 และเป็นเพศชาย 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	17	89.5
ชาย	2	10.5
รวม	19	**100.0**

2. **อายุ** ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุเฉลี่ย 44.36 ปี

3.**ระดับการศึกษา** ผู้ ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี 17 คน คิดเป็นร้อยละ 89.5 และสูงกว่าปริญญาตรี 2 คน คิดเป็นร้อยละ 10.5 (ตารางที่ 2)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	17	89.5
สูงกว่าปริญญาตรี	2	10.5
รวม	19	100.0

4.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปทั้ง 19 คน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 – 10 ปี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี 5 คน คิดเป็นร้อยละ 26.3 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 16-20 ปี 3 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 42.1 (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์การปฏิบัติงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
6 - 10 ปี	3	15.8
11 - 15 ปี	5	26.3
16 - 20 ปี	3	15.8
มากกว่า 20 ปี	9	42.1
รวม	19	100.0

ตอนที่ 2 ความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องขีดความสามารถ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับ ใช่ (ถูกต้อง) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถอยู่ในระดับ ใช่ (ถูกต้อง) มากกว่าร้อยละ 50 (ตารางที่ 4)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของความเข้าใจเกี่ยวกับขีดความสามารถ

หัวข้อ	ใช่/ ถูกต้อง	ไม่ใช่/ ไม่ถูกต้อง	$\bar{x}$
1.ขีดความสามารถ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ	19 (100.0)	0 (0.0)	1.0000
2.คุณลักษณะของบุคคลเปรียบเหมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ - ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่สังเกตและวัดได้ยาก - ส่วนที่อยู่ใต้น้ำเป็นส่วนที่มีปริมาณมาก สังเกตและวัดได้ง่ายกว่า	10 (52.6)	9 (47.4)	.5236
3.ขีดความสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถเชิงการจัดการและขีดความสามารถตามหน้าที่	18 (94.7)	1 (5.3)	.9474
4.ขีดความสามารถหลัก หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรทุกคนใน องค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และทัศนคติองค์กรโดยรวม	15 (78.9)	4 (21.1)	.7895
5.ขีดความสามารถประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ	17 (89.5)	2 (10.5)	.8947
6.ขีดความสามารถการจัดการ ได้แก่ การวางแผนการทำงานเป็นทีม การบริหารเปลี่ยนแปลง การติดต่อสื่อสารและการแก้ปัญหา	18 (94.7)	1 (5.3)	.8947
7.คุณลักษณะ รวมถึงพฤติกรรม บุคลิกภาพที่มองเห็นได้และค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อที่ไม่อาจมองเห็นได้	14 (73.7)	5 (26.3)	.7368
8.ขีดความสามารถมีประโยชน์คือช่วยให้ทราบระดับความสามารถ ของตัวเองว่า อยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด	19 (100.0)	7 (0.0)	1.000
9.ขีดความสามารถเกิดจาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่มาตั้งแต่เกิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากฝึกอบรมและพัฒนา	17 (89.5)	2 (10.5)	.8421
10.ช่วยสนับสนุนตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) ให้บรรลุเป้าหมาย	18 (94.7)	1 (5.3)	.9474

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือ ค่าร้อยละ

ตอนที่ 3 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรโดยรวมอยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ มากที่สุด ($\bar{x}$ =4.2400) รองลงมา ได้แก่ การเรียนรู้ในงาน/การสอนงาน การประชุมแก้ปัญหา การมอบหมายงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการศึกษาแบบทางการอยู่ระดับมาก (ตารางที่ 5)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนการทดสอบสมมติฐาน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานกับวิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ตารางที่ 5 วิธีการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร

วิธีการพัฒนาขีดความสามารถ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น	χ^2	df	p-value
1. การเรียนรู้ในงาน / การสอนงาน	4.0800	.77828	มาก	7.848	6	.249
2. การประชุมแก้ปัญหา	3.6600	.89466	มาก	13.898	9	.126
3. การหมุนเวียนงาน	3.1800	.84973	ปานกลาง	8.085	9	.526
4. การมอบหมายโครงการพิเศษ	3.1200	.98229	ปานกลาง	4.843	9	.848
5. การมอบหมายงานเป็นทีม	3.4400	1.10951	มาก	9.082	12	.696
6. หลักสูตรการฝึกอบรมภายในองค์การ	3.2400	.95959	ปานกลาง	16.197	12	.182
7. หลักสูตรการฝึกอบรมภายนอกองค์การ	2.9800	.97917	ปานกลาง	14.697	12	.258
8. การเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.9200	.75160	มาก	9.500	6	.147
9. การศึกษาแบบทางการ	3.5600	.92934	มาก	7.026	9	.634
10. การรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.2400	.65652	มากที่สุด	1.666	3	.644

ตอนที่ 4 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

1.การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีระดับความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในด้านบริการที่ดีอยู่ในระดับมากทุกข้อ (ตารางที่ 6)

2. **การทดสอบสมมติฐาน** เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างอายุเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีพบว่ามีความสัมพันธ์กันในด้าน(1)การบริการที่เป็นมิตรเต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจ (2) การติดตามและการอำนวยความสะดวกกับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ตารางที่ 7)

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 6 การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี

ขีดความสามารถด้านการให้บริการ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความเห็น
1.ท่านให้การบริการที่เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจ	4.1000	.64681	มาก
2.ท่านลดขั้นตอนการบริการและสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ถูกต้อง ครบถ้วน	3.9200	.60068	มาก
3.ท่านให้บริการทั่วถึงในพื้นที่ของท่าน	3.9600	.63760	มาก
4.ท่านให้บริการเท่าเทียมกันไม่เลือกเพศ/วัย	4.1600	.79179	มาก
5.ท่านให้บริการอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ก่อน -หลัง ไม่เลือกปฏิบัติ	4.2000	.60609	มาก
6.ท่านให้บริการความต้องการของผู้รับบริการตามลำดับความสำคัญของปัญหา	4.0400	.60474	มาก
7.ท่านเปลี่ยนแปลงวิธี ขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด	4.0600	.68243	มาก
8.ท่านดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องไปพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น	4.0600	.79308	มาก
9.ท่านติดตาม และอำนวยความสะดวกกับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ	3.7000	.88641	มาก
10.ท่านมีความพยายามพิเศษช่วยแก้ปัญหา เมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก	3.7800	.78999	มาก
11.ท่านอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ โดยแจ้งขั้นตอนอย่างชัดเจน	3.9800	.71400	มาก
12.ท่านสร้างบรรยากาศที่ดี โดยดูแลสถานที่ให้สะอาด มีที่พักให้นั่งรอที่เพียงพอ	3.6400	.85141	มาก
13.ท่านปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้มารับบริการ ตามความจำเป็นและร่วมตัดสินใจ	3.8800	.84853	มาก
14.ด้านประสิทธิภาพการให้บริการ	4.0200	.68482	มาก
15.ด้านความทั่วถึงของการให้บริการ	3.9800	.74203	มาก
16.ด้านความเสมอภาคในการให้บริการ	4.1400	.70015	มาก
17.ด้านตอบสนองความพอใจการให้บริการ	4.1200	.71827	มาก
18.ด้านความพร้อมของการให้บริการ	4.1400	.67036	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี

ขีดความสามารถด้านการให้บริการ	อายุ			ระดับการศึกษา		
	χ^2	df	p-value	χ^2	df	p-value
1.ท่านให้การบริการที่เป็นมิตรเต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจ	17.643	24	.820	9.141	2	.010*
2.ท่านลดขั้นตอนการบริการและสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ถูกต้องครบถ้วน	26.308	24	.338	2.121	2	.346
3.ท่านให้บริการทั่วถึงในพื้นที่ของท่าน	30.875	24	.157	1.032	2	.597
4.ท่านให้บริการเท่าเทียมกันไม่เลือกเพศ/วัย	24.610	24	.427	4.135	2	.126
5.ท่านให้บริการเป็นระบบตามขั้นตอนก่อน-หลัง	27.279	24	.292	4.135	2	.126
6.ท่านให้บริการความต้องการของผู้รับบริการตามลำดับความสำคัญของปัญหา	11.264	12	.506	.798	1	.372
7.ท่านเปลี่ยนแปลงวิธี ขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด	19.792	24	.709	1.304	2	.521
8.ท่านดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องไปพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น	24.326	24	.443	1.626	2	.444
9.ท่านติดตาม และอำนวยความสะดวกกับผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ	64.600	48	.055	10.506	4	.033*
10.ท่านมีความพยายามพิเศษช่วยแก้ปัญหาเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก	27.867	24	.266	.853	2	.653
11.ท่านอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการโดยแจ้งขั้นตอนอย่างชัดเจน	22.886	24	.527	1.626	2	.444
12.ท่านสร้างบรรยากาศที่ดี โดยดูแลสถานที่ให้สะอาด มีที่พักให้นั่งรอที่เพียงพอ	46.038	36	.122	9.199	3	.027*
13.ท่านปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้มารับบริการตามความจำเป็นและร่วมตัดสินใจ	32.300	36	.645	4.135	3	.247
14.ด้านประสิทธิภาพการให้บริการ	26.485	24	.329	2.269	2	.322
15.ด้านความทั่วถึงของการให้บริการ	22.906	24	.525	2.366	2	.306
16.ด้านความเสมอภาคในการให้บริการ	25.800	24	.363	1.032	2	.597
17.ด้านตอบสนองความพอใจการให้บริการ	27.708	24	.273	1.304	2	.521
18.ด้านความพร้อมของการให้บริการ	23.510	24	.490	1.626	2	.444

*** มีนัยสำคัญที่ระดับ .05**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 5 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

1.**ระดับขีดความสามารถ** เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขีดความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมากทุกข้อ (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 ระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

คำอธิบาย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ L1 : มีความเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ - เข้าใจสาเหตุและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ - เลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหา	3.9000	.67763	มาก
L2 : ประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา - วิเคราะห์ แยกแยะ ระบุประเด็นปัญหาได้ - กำหนดรูปแบบและแนวทางแก้ไขปัญหา - เสนอทางเลือกแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์	3.7600	.82214	มาก
L3 : ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน - วิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือกและผลที่จะเกิดขึ้นได้ - สนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	3.8800	.77301	มาก
ด้านความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน L1 : มีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้ - รู้และเข้าใจระเบียบ จัดระบบแยกหมวดหมู่ได้ - สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	3.9000	.73540	มาก
L2 : สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม - เข้าใจหลักการและเจตนารมณ์ของระเบียบของคณะฯ - นำความรู้ของงานคณะฯ ไปใช้กับงานในความรับผิดชอบ	3.7600	.82214	มาก
L3 : การแนะนำและให้คำปรึกษา - แนะนำและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข - ให้คำปรึกษาปัญหาแก่บุคลากรในและนอกหน่วยงานได้	3.7000	.81441	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 8 (ต่อ)

คำอธิบาย	$\bar{x}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
L4 : มีการวิเคราะห์ แก้ปัญหาและติดตามประเมินผล - วิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน - สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ - ประมวลผล นำเสนอ เพื่อใช้ในการปรับปรุงงานได้	3.7400	.98582	มาก
L5 : เสนอนโยบาย แนวทางการพัฒนาคณะฯ และ สถาบันฯ - ประสานงานและนำนโยบายไปปฏิบัติให้สัมฤทธิผล - ติดตามความเคลื่อนไหวเพื่อใช้ในการพัฒนาปรับปรุง กำหนดนโยบาย ระเบียบการบริหารคณะฯ และสถาบันฯ - เป็นแบบอย่างและเป็นผู้เชี่ยวชาญตามระเบียบต่าง ๆ	3.6000	.96890	มาก
ด้านการทำงานเป็นทีมและประสานงาน L1 : ให้ความสนับสนุนและร่วมมือกับทีม - ให้ความร่วมมือและปฏิบัติงานกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ - รับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	3.9000	.78895	มาก
L2 : เสนอให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน - กระตือรือร้นและมีส่วนร่วมกับผู้อื่นด้วยความเต็มใจ - สื่อสารและประสานงานในทีม	3.8200	.74751	มาก
L3 : รับฟังความคิดเห็นและให้กำลังใจผู้อื่น - เป็นที่พึ่งและเป็นที่ปรึกษาของทีม - ให้เกียรติและยอมรับในคุณค่าของคนอื่น - ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางในการทำงาน	3.9600	.63760	มาก
L4 : ส่งเสริมความสามัคคีภายในทีมงาน - โน้มน้าว ชักจูงทีมงานให้เกิดการพัฒนา - สร้างสัมพันธภาพอันดีให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน - ได้รับความไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับ	3.5200	.83885	มาก
L5 : สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร - เป็นต้นแบบในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของคนในองค์กรให้เป็นเอกภาพ - ให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายโดยเท่าเทียมกัน - กำหนดนโยบายและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งองค์กร	3.8200	.94091	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. **การทดสอบสมมติฐาน** ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบกับระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปพบว่า มีความสัมพันธ์กันในด้าน (1) มีความเข้าใจและแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ (2) ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม (3) ให้ความสนับสนุนและร่วมมือกับทีม (4) เสนอให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงานและ (5) รับฟังความคิดเห็นและให้กำลังใจผู้อื่น มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (ตารางที่ 9)

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบกับระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

คำอธิบาย	χ^2	df	p-value
ด้านการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ L1 : มีความเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้	6.071	2	.048*
L2 : ประยุกต์ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหา	6.537	3	.088
L3 : ปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน	3.003	3	.391
ด้านความรอบรู้ในการปฏิบัติงาน L1 : มีความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานเบื้องต้นได้	1.369	2	.504
L2 : สามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม	11.837	4	.019*
L3 : การแนะนำและให้คำปรึกษา	4.675	3	.197
L4 : มีการวิเคราะห์ แก้ปัญหาและติดตามประเมินผล	9.115	4	.058
L5 : เสนอนโยบาย แนวทางการพัฒนาคณะฯ และ สถาบันฯ	6.250	4	.181
ด้านการทำงานเป็นทีมและประสานงาน L1 : ให้ความสนับสนุนและร่วมมือกับทีม	6.107	2	.047*
L2 : เสนอให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงาน	6.185	2	.045*
L3 : รับฟังความคิดเห็นและให้กำลังใจผู้อื่น	9.832	3	.020*
L4 : ส่งเสริมความสามัคคีภายในทีมงาน	6.619	3	.085
L5 : สร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร	4.675	3	.197

*** มีนัยสำคัญที่ระดับ** .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5
สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปในคณะเทคโนโลยีการเกษตร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาพัฒนาความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สังกัดสำนักงานคณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังจำนวน 19 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 44.36 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปี

2. ความเข้าใจเรื่องขีดความสามารถ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องขีดความสามารถ โดยภาพรวมอยู่ที่ระดับ ใช่ (ถูกต้อง) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีระดับความคิดเห็นต่อขีดความสามารถอยู่ในระดับ ใช่ (ถูกต้อง) มากกว่าร้อยละ 50

3.วิธีการพัฒนาขีดความสามารถ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาขีดความสามารถโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบ มากที่สุด ($\overline{x}$ =4.2400) รองลงมาได้แก่ การเรียนรู้ในงาน/การสอนงาน การประชุมแก้ปัญหา การมอบหมายงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการศึกษาแบบทางการอยู่ในระดับมาก

4. การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีระดับความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีอยู่ระดับมากทุกข้อ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีพบว่ามีความสัมพันธ์กันในด้าน(1)การบริการที่เป็นมิตรเต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจ (2) การติดตามและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ระดับขีดความสามารถ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขีดความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมากทุกข้อ สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบกับระดับขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปพบว่า มีความสัมพันธ์กันในด้าน (1) มีความเข้าใจและแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นได้ (2) ประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม (3) ให้ความสนับสนุนและร่วมมือกับทีมงาน (4) เสนอให้ความช่วยเหลือแก่ทีมงานและ (5) รับฟังความคิดเห็นและให้กำลังใจผู้อื่น มีนัยสำคัญที่ระดับ .05

การอภิปรายผลการวิจัย

1.ข้อมูลทั่วไปของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ที่ตอบแบบสอบถามกลับมาพบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 90 (17 คน) เพศชายร้อยละ 10 (2 คน) มีอายุเฉลี่ย 44.36 ปี ด้านวุฒิการศึกษาส่วนใหญ่จบระดับปริญญาตรี ร้อยละ 90 และปริญญาโท ร้อยละ 10 อาจเป็นเพราะอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปเป็นงานในที่ร่ม ไม่ต้องเสี่ยงอันตรายมากนัก จึงมีผู้หญิงทำงานในตำแหน่งนี้มากกว่า และลักษณะงานที่ทำก็เป็นงานธุรการ ได้แก่ การจัดระบบงาน งานจัดพิมพ์แจกจ่ายเอกสาร ร่างหนังสือโต้ตอบ เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม บันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม ทำรายงานการประชุม ติดตามผลการปฏิบัติตามมติที่ประชุม หรือผลการปฏิบัติตามคำสั่งหัวหน้างาน เป็นต้น

2. ความเข้าใจเรื่องขีดความสามารถ พบว่า ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องดังกล่าวอยู่ในระดับ ใช่ (ถูกต้อง) มากกว่าร้อยละ 50 บางหัวข้อเข้าใจมากถึงร้อยละ 100 เพราะมีหลายหน่วยงานเริ่มนำระบบขีดความสามารถ มาใช้เป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสุกัญญา (2550) ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย โดยจากการศึกษาได้พบว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในระดับกลางของไทย ให้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างแท้จริง

3. วิธีการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ปรากฏว่ามีการรับรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบมากที่สุด ($\bar{x}$ =4.2400) เพราะเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานรายวัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิรประภาและกัลยาณี(2547) เรื่องหลักการของประเภทขีดความสามารถ

4. การพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดี เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปมีระดับความคิดเห็นเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถในด้านบริการที่ดีอยู่ในระดับมากทุกข้อ เพราะการพัฒนาขีด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถด้านบริการเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ งาน จึงต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก (แมนฤทธิ์, 2551)และสอดคล้องกับการศึกษาของ รวิภา (2550) ที่ศึกษาเรื่องการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้บริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่เดิมนั้น อาจเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ แต่ปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติม ตลอดจนต้องหาหนทางฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ

ส่วนการทดสอบสมมติฐาน เพื่อจะหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับการศึกษาของเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริการที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์กันคือ(1)การบริการที่เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับและสร้างความประทับใจ (2) การติดตามและอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการอย่างสม่ำเสมอ มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เนื่องจากผู้มีการศึกษาสูงจะเปิดใจกว้างและยอมรับเทคนิค วิธีการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วย

5. ระดับขีดความสามารถ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับขีดความสามารถของตนเองอยู่ในระดับมากทุกข้อ เพราะการกำหนดระดับขีดความสามารถเป็นความยุติธรรมที่ทุกคนยอมรับตามหลักการของ McClelland (1973) และ Halberstadt et al. (2001) ที่กล่าวว่า ระดับขีดความสามารถเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้บุคลากรทุกคนและทุกตำแหน่งงานมีพฤติกรรมในการทำงานที่เหมือนกันซึ่งต้องกำหนดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรวิจัยบุคลากรในตำแหน่งอื่น ๆ เพิ่มและสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณา นำหลักการเรื่องขีดความสามารถ มาใช้กับเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่น ๆ ด้วย โดยแบ่งระดับขีดความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2546. **การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล**. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

เจริญวิชญ์ สมพงษ์ธรรม. 2550. "การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน : สมรรถนะหลัก (Core Competency)" **วารสารบริหารการศึกษา**. 1(1), ตุลาคม 2549-มีนาคม 2550 : 25-41.

จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คูณมี. 2547. **โครงการสร้างระบบพัฒนาบุคลากรด้วยขีดความสามารถ**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล. 2549. **การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด**. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

บุญชม ศรีสะอาด. 2542. **การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร**. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

เบญจวรรณ ฤกษ์เกษม. 2548. **เกษตรอินทรีย์กับทางเลือกเกษตรไทย**. เชียงใหม่ : สถาบันวิจัยสังคม.

ปณิตา พ้นภัย. 2544.**การบริหารความรู้แนวคิดและกรณีศึกษา**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประเวศ วะสี. 2548. **การจัดการความรู้กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพเสรีภาพและความสุข**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สมส).

แมนฤทธิ์ บุญเย็น. 2551. http://www.oknation.net/blog/print.php?id=106803 (5 สิงหาคม 2551)

รวิภา ไพศาล. 2550. **การศึกษาเรื่องการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วิจารณ์ พานิช. 2548. **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : ตถาตา พับลิเคชั่น.

วิจารณ์ พานิช. 2550. บทความต่าง ๆ. (www.kmi.or.th)

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2547. **การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท จิรวัฒน์ เอ็กซ์เพรส จำกัด.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถาบันทรัพยากรมนุษย์, 2547. **พจนานุกรมความสามารถเชิงขีดความสามารถ** (Competency Dictionary). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมคิด ดิสถาพร. 2549. **เกษตรอินทรีย์มาตรฐานสากลประเทศไทย**. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.

สมพงษ์ ลาสอน. 2551.**การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต** 2. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.). 2548. ข่าวเผยแพร่. 2, พฤศจิกายน : 4.

สำนักปลัดกระทรวงพลังงาน. 2549. **คู่มือการทำงานโปรแกรมการจัดการสมรรถนะของพนักงาน**. กรุงเทพฯ : กระทรวงพลังงาน.

สุกัญญา จิราวัฒน์. 2550. **การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอกสารประกอบการประชุม คณะกรรมการประจำส่วนวิชาคณะเทคโนโลยีการเกษตร ครั้งที่ 6/2552. วันพุทธ ที่ 29 กรกฎาคม 2552 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมคณะเทคโนโลยีการเกษตร.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. 2547. Career Development in Practice. กรุงเทพ ฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อรัญญา สมแก้ว. 2549. Competency Management : **การนำ** Competency **สู่ภาคปฏิบัติ**. http://www.consultthai.com/article/article07.htm (5 เมษายน 2549)

Becker, B.E., Huselid, M. A. and Ulrich, D. 2001. "The HR Scorecard: Linking People" **Strategy and Performance.** Boston Massachusetts : Harvard Business School Press.

Halberstadt, Amy, G., DenHam, Susanne A. and Dusmore Julie C. 2001. "Affective Social Competence" **Social Development.** 10(1) : 79-119.

Meretoja, Riitta and Leino-Kilpi, Helena. 2003. "Comparison of competence assessments made by nurse managers and practising nurses" **Journal of Nursing Management.** 11 : 404–409.

McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence rather than Intelligence." **American**

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Psychologist. 28(1).

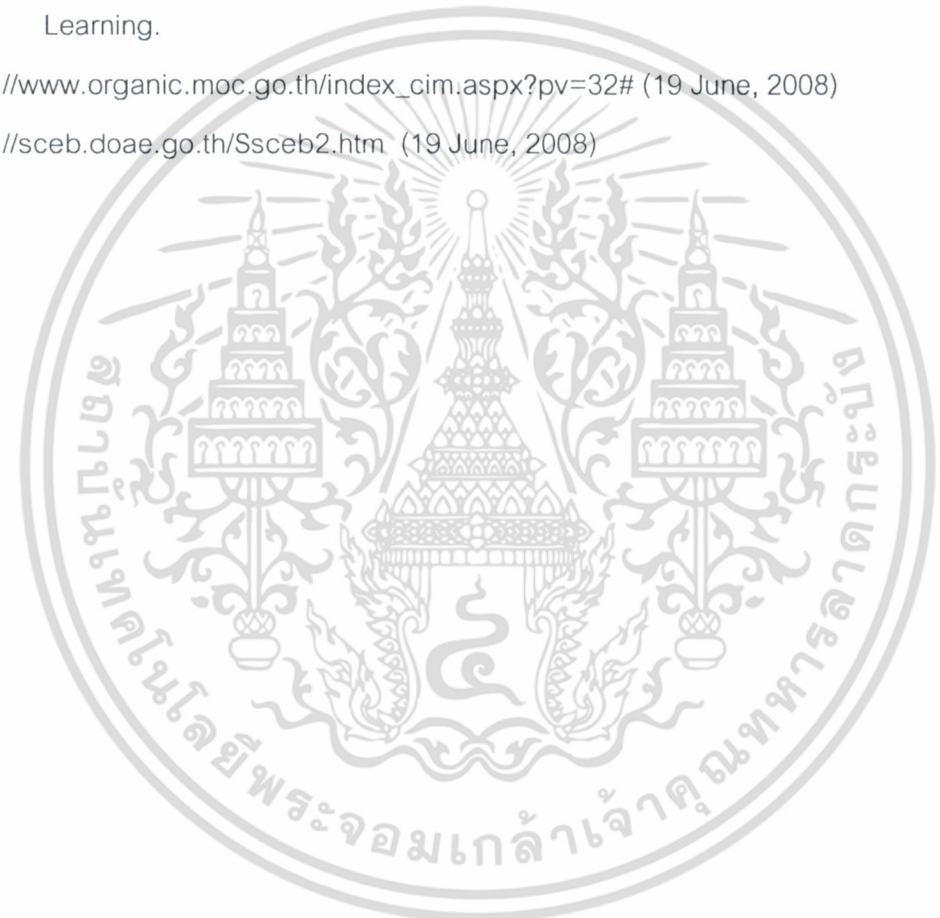
Raghu, T.S. and Vinze, Ajay. 2007. "A business process context for Knowledge Management" **Decision Support Systems.** 43(3), April : 1062-1079.

Rees, Bronwen and Garnsey, Elizabeth. 2003. "Analysing Competence: Gender and Identity at Work" **Gender and Identity at Work.** 10 (5), November : 551-578.

Zikmund, W.G. 2003. **Business Research Methods.** Ohio : South-Western Thomson Learning.

http://www.organic.moc.go.th/index_cim.aspx?pv=32# (19 June, 2008)

http://sceb.doae.go.th/Ssceb2.htm (19 June, 2008)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้