

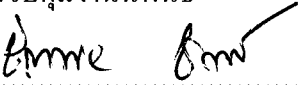
ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เชิดพงศ์ ทักมณี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มีนาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์  
ของ นายเชิดพงศ์ ทักยิม ณ บัณฑิตแล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

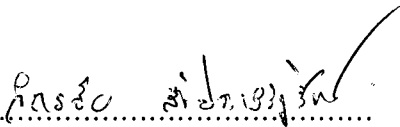
  
.....

(ดร.ชิตพล ชัยมะดัน)

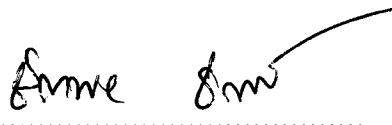
คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

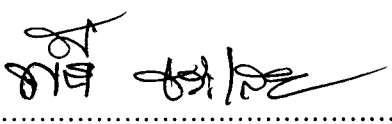
  
..... กรรมการ

(ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ)

  
..... กรรมการและเลขานุการ

(ดร.ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา)

วันที่ 8 เดือน มีนาคม พ.ศ.2559

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเนื่องจากผู้วิจัยได้ได้รับความช่วยเหลือ คุณดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา คือ ดร.จิตพล ชัยมะดัน ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง

ในความกรุณา ของอาจารย์เป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ นายสมเกียรติ พันธธรรม วัฒนธรรมจังหวัดสระแก้ว ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ และให้แนวคิดต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของงานวิจัย ตรวจสอบความถูกต้องของภาษา และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับการช่วยเหลือและกำลังใจจากพี่ ๆ น้อง ๆ และเพื่อน ๆ ตลอดจนบุคคลต่าง ๆ ที่ให้ความช่วยเหลืออีกมากที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณและขอบคุณไว้ในโอกาสนี้

เชิดพงศ์ ทักมณ

57930111: กลุ่มวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ การปฏิบัติงาน/ ข้าราชการพลเรือน/ สำนักงานวัฒนธรรม

เจ็ดพงศ์ ทักยิม: ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก (THE LEVEL OF CORE COMPETENCIES AMONG CIVILSERVANTS WORKING FOR OFFICES OF CULTURE, LOCATED IN PROVINCES IN THE EASTERN REGION OF THAILAND) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: ชิตพล ชัยมะดัน, ปร.ด., 141 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออก (2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก จำแนกตาม อายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน

โดยทำการศึกษาจากข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก จำนวน 139 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยประชากร ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการ ๑ ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงที่สุดรองลงมา คือ ข้าราชการที่มีอายุราชการ 21-25 ปี การศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักภาพรวมสูงที่สุด รองลงมาคือระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ข้าราชการ ๑ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีสมรรถนะหลักภาพรวมสูงที่สุด รองลงมา คือ ลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์ และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

ผลการวิจัยข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก สรุปได้ดังนี้ ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลัก ภาพรวมอยู่ในสมรรถนะระดับที่ 4 เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่า ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมเป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นอันดับ 2 อันดับ 3 คือ ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออก จำแนกตามอายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และลักษณะงาน พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะสูงกว่ากลุ่มอายุราชการอื่น ๆ ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะสูงกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่ากลุ่มตำแหน่งอื่น ๆ ข้าราชการที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีสมรรถนะหลักสูงกว่ากลุ่มลักษณะงานอื่น ๆ

57930111: MAJOR: GERNERAL ADMINISTRATION; M.P.A.

(GERNERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: COMPETENCIES / CIVIL SERVANTS / OFFICE OF CULTURE

CHERDPONG TAKSIN: THE LEVEL OF CORE COMPETENCIES AMONG CIVILSERVANTS WORKING FOR OFFICES OF CULTURE, LOCATED IN PROVINCES IN THE EASTERN REGION OF THAILAND. ADVISOR: CHITHAPOL CHAIMADAN, Ph.D. 141 P. 2016.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining the level of core competencies among civil servants working for Offices of Culture, located in the eastern region of Thailand. Also, this study intended to compare the level of core competencies among civil servants as classified by age, work length, educational level, work position, and types of work.

The subjects participating in this study were 139 civil servants working for Offices of Culture in the eastern region of Thailand. The data were collected by a questionnaire. The statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, standard deviation, and means comparison. The results of the study revealed that the subjects with work length of 31 years had the highest level of core competencies, followed by those with work length of 21-25. Also, the subjects holding a master's degree had a higher level of core competencies than those holding a bachelor's degree. The subjects having a position of director had the highest level of core competencies, followed by those holding a position of a specialist. In addition, the subjects with administrative types of work or being a provincial official for culture demonstrated the highest level of core competencies, followed by those with the work in relation to strategic planning and cultural watchdog.

In addition, the results of this study were shown that the government officials demonstrated their core competencies at level 4. When considering each aspect, the one in relation to adherence to moral and ethical standards was rated the highest, followed by the aspects relating to building expertise, giving good service, team-working, and work achievement.

Also, based on the comparison of work length, it was revealed that the government officials with work length of 31 years onwards demonstrated a core competency in relation to work achievement at the highest level. The subjects with work length of 26-30 years had a core competency in relation to offering good service at the highest level. Furthermore, those subjects with work length of 21-25 years had a core competency in building expertise at the highest level. While the subjects with work length of 11-15 years demonstrated a core competency in relation to adherence to moral and ethical standards at the highest level, their counterparts with work length of 21-25 years demonstrated the competency in team working at the highest level. Based on the comparison of work position, the subjects holding a top management position demonstrated a higher level of core competencies than their counterparts holding other work positions. Specifically, they had a core competency in offering good service at the highest level, followed by work achievement and adherence to moral/ ethical standards, building expertise and team working, respectively. Furthermore, the results based on the comparison of types of work were shown that the subjects doing administrative work or being provincial cultural officers demonstrated their core competencies at level 4 with the highest level of core competency in offering good service, followed by those in work achievement and adherence to moral/ethical standards, building expertise and team working, respectively.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	4
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ .....	7
แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	20
ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกระทรวงวัฒนธรรม .....	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย .....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	42
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	43
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	44
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
เกณฑ์การแปลผล.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา .....	49
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลประชากร .....	50
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวัดระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	52
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ....	76
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	85
สรุปผลการวิจัย .....	85
อภิปรายผล .....	87
ข้อเสนอแนะ .....	91
บรรณานุกรม .....	93
ภาคผนวก .....	97
ภาคผนวก ก .....	98
ภาคผนวก ข .....	106
ภาคผนวก ค .....	138
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	141

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	สรุปความสัมพันธ์ตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัย .....	41
2	เกณฑ์การให้คะแนนเทียบเคียงตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน .....	45
3	จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพในการรับราชการ ปัจจุบัน .....	50
4	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้ตรงกับลักษณะการทำงานของท่าน มากที่สุด .....	52
5	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่าน ได้ปฏิบัติตามตามลักษณะใด .....	53
6	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม .....	54
	มีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร .....	
7	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	55
8	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็น ชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร .....	56
9	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับ แจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร .....	57
10	จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามหาก มีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไร ในการแก้ปัญหาดังกล่าว .....	59
11	ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการบริการที่ดี .....	60



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร .....	61
13 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร .....	62
14 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างไรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว.....	63
15 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ .....	64
16 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อชิ้นนั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร.....	65
17 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะทำอย่างไร.....	66
18 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม .....	67
19 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม .....	69
20 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด ท่านจะทำอย่างไร.....	70
21 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด .....	71

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
22 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า หากทีมหรือฝ่ายของผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมาจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือฝ่าย ท่านจะอย่างไร.....	73
23 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการทำงานเป็นทีม .....	74
24 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยค่าคะแนนที่ได้จากตารางด้านล่างนี้ เป็นค่าที่ได้จากแบบสอบถามที่มีการอ้างอิงตามระดับสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน .....	75
25 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามอายุราชการ .....	77
26 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามระดับการศึกษาหรือเทียบเท่า .....	79
27 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง .....	81
28 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามลักษณะงาน .....	83
29 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 1 .....	107
30 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 2 .....	109

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
31 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 3 .....	111
32 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 4 .....	113
33 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 5 .....	116
34 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 6 .....	118
35 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 7 .....	121
36 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 8 .....	123
37 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 9 .....	125
38 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 10 .....	127
39 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 11 .....	128
40 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 12 .....	130
41 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 13 .....	131
42 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 14 .....	134

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
43	การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถาม แบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 15 .....	136
44	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	139

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เป็นการเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศ ให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึง ทรัพยากรและได้รับประโยชน์จากการได้รับพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้ง สร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ขณะเดียวกันยังจำเป็นต้องบริหารจัดการ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ให้บังเกิดผลในทาง ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้หลักการพัฒนาพื้นที่ภารกิจ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในสังคมไทย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยตามหลักปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555)

ภาครัฐได้ดำเนินการปฏิรูประบบราชการมาเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง โดยยึดหลักการ สำคัญของการปฏิรูประบบราชการไทยที่ถูกกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ แผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดให้ “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ สุขของประชาชน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจรัฐ และยกเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และตอบสนองความต้องการของประชาชน ฯ”

การพัฒนากุศลภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย รูปแบบการบริหารจัดการ และวิธีปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปตามยุคสมัย เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร พระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ได้บัญญัติให้ส่วนราชการ มีหน้าที่ดำเนินการให้มีการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการ พลเรือนสามัญมีคุณภาพ คุณธรรมจริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้มีการนำระบบ การบริหาร

ทรัพยากรบุคคลแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการ ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ หลักการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic human resource management plan) หลักคุณธรรม (Merit system) หลักสมรรถนะ (Competency) และหลักผลการปฏิบัติงาน (Performance)

กระทรวงวัฒนธรรมก่อตั้งเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ถือเป็น 1 ใน 20 กระทรวงหลักของประเทศตามนโยบายปฏิรูประบบราชการของรัฐบาล เป็นกระทรวงที่มีหน้าที่ดูแลเกี่ยวกับ วัฒนธรรม ภาษา ศาสนาและขนบธรรมเนียมประเพณีอื่น ๆ มีส่วนราชการในสังกัด ดังนี้ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการศาสนา กรมศิลปากร กรมส่งเสริมวัฒนธรรม สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ หน่วยงานภายใต้การกำกับดูแล ได้แก่ ศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) หอภาพยนตร์ (องค์การมหาชน) ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในภาคตะวันออกเฉียงใต้แก่ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดจันทบุรี สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดชลบุรี สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตราด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดปราจีนบุรี สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสระแก้ว มีภารกิจ 6 ข้อ ดังนี้ (1) ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาครวมทั้งดำเนินการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด (2) ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ทางด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด (3) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมโดยประสานงานหรือร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน (4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด (5) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินการของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอและสภาวัฒนธรรมตำบลรวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด (6) ปฏิบัติร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย โครงสร้างสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดมี 2 กลุ่ม 1 ฝ่าย ดังนี้ กลุ่มส่งเสริม ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กลุ่มยุทธศาสตร์ และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และฝ่ายบริหารทั่วไป มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 139 คน โดยที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะหลักให้ข้าราชการพลเรือนสามัญใช้เป็นแบบพหุคุณในการปฏิบัติราชการ ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ทั้งนี้ ผู้ศึกษามีความสนใจที่ต้องการศึกษาในเรื่องของหลักสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 กำหนดให้มีการประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด นั้น โดยมุ่งเน้นการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ผู้ศึกษารับราชการ โดยเห็นว่าส่วนราชการระดับภูมิภาคเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน รู้จักประชาชนในพื้นที่ รู้สภาพปัญหาในพื้นที่มากที่สุด ประกอบกับเป็นหน่วยปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ในการแปลงนโยบายมาสู่การปฏิบัติ ส่งผลทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ดังนั้น ส่วนราชการหรือจังหวัด จึงควรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการทำงาน ให้เป็นไปตามสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด ทั้งนี้ ก่อนที่ส่วนราชการจะจัดหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรก็ควรที่จะต้องทำการศึกษาก่อนว่าบุคลากรในหน่วยงานนั้น มีสมรรถนะหลักเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงหรือแก้ไขในด้านใด

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกตาม อายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน

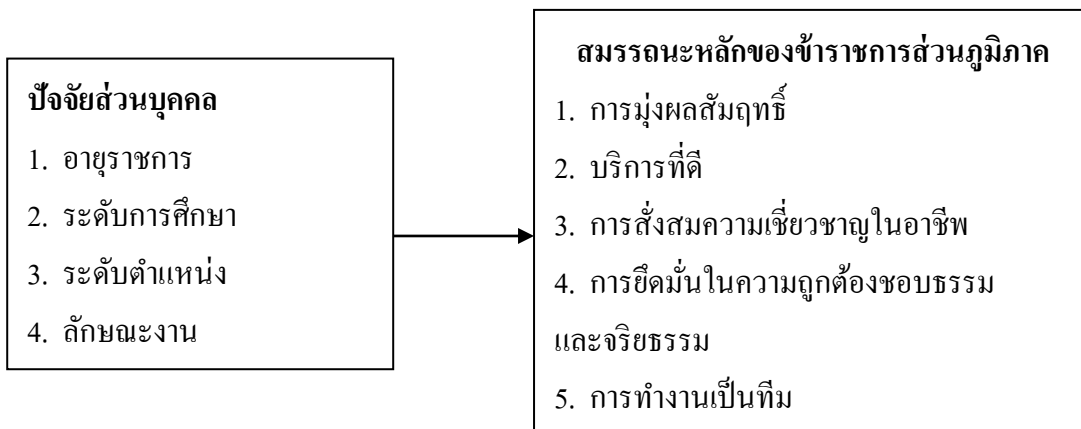
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้นำแนวทางมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย



## ตัวแปรอิสระ

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ทราบถึงผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ผลการศึกษาที่ได้จะนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นให้กับส่วนราชการ ใช้ประกอบการวางแผนจัดหลักสูตรสำหรับพัฒนาบุคลากร

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาในระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว ตามสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552 ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร คือ ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว รวมจำนวน 139 คน ตามคำสั่งสำนักงาน ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ 560/ 2558 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เรื่อง การจัดตำแหน่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญตามโครงสร้างส่วนราชการใหม่ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ 561/ 2558 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เรื่อง แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดใหม่ ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม

3. ขอบเขตด้านระยะเวลาการวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการระหว่าง เดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

### นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการปฏิบัติราชการตามที่สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนกำหนด ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ให้คำจำกัด ความสมรรถนะหลักดังกล่าวไว้ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ ให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ ตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

การบริการที่ดี (Service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนภาคีรัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิง วิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การมีจิตสำนึก ในการครองตน และประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามหลักกฎหมาย คุณธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานและหน่วยงาน รวมถึงความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมทั้งในและนอกสังกัด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายการทำงานร่วมกัน

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ อายูราชการ หมายถึง อายูราชการตั้งแต่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน

อายูราชการ หมายถึง อายูราชการตั้งแต่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกจนถึงปัจจุบัน

ระดับการศึกษา หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ผู้ตอบแบบสอบถามมี

ระดับตำแหน่ง หมายถึง ระดับตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง

ลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะงานตามการแบ่งส่วนงานในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ออกเป็น 3 งาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และงานบริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมา กำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 ประเภทสมรรถนะ
  - 1.3 แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ
  - 1.4 ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร
2. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
  - 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกระทรวงวัฒนธรรม
  - 3.1 ประวัติความเป็นมาของกระทรวงวัฒนธรรม
  - 3.2 นโยบายของกระทรวงวัฒนธรรม
  - 3.3 อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการ
  - 3.4 ข้อมูลสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

##### ความหมายของสมรรถนะ

McClelland (1973 อ้างถึงใน อนันต์ พันนึก, 2554) ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในแต่ละบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ต้องรับผิดชอบ

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ พิริขณาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา, 2553) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือ บทบาททาง

สังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้การปฏิบัติงาน เพื่อนำให้ได้ผลงานสูงกว่า เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992 อ้างถึงใน ภาณุ อุดกกลิ่น, 2555) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993 เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2558) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/ หรือ สูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion-reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Arnauld de and Nadailac (2003 เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2558) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ/ ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David and William (2004 เข้าถึงได้จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์, 2558) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ”

นัยนา กล้าขยัน (2554) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก ถึงความสามารถด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ และบุคลิกลักษณะของบุคคลต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน สามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถ เสริมสร้างขึ้นได้ โดยการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา ประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ชยุต ยนจอหอ (2554) สรุปความหมายของ สมรรถนะ (Competency) หมายถึง กลุ่มของทักษะความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม คุณลักษณะและทัศนคติที่ข้าราชการจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์

และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพ

สมบัติ กุสุมาวดี (2552, หน้า 2) กล่าวว่า คุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะ ค่านิยม ทศนคติ มักมีลักษณะเป็นนามธรรม แต่เมื่อถูกสำแดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรม ผ่านทางการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลซึ่งสามารถระบุชี้ชัด (Identification) หรือ วัดได้ (Measurable) สิ่งนี้เราจะเรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) ในขณะที่ บทบาท ค่านิยม ทศนคติ เป็นนามธรรม บทบาทเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนด ตลอดจนกำกับหรือชี้ว่าคุณลักษณะ และนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรขององค์กรให้คุณค่า ความสำคัญ มีการพัฒนาและนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นหลักยึดโยง องค์กรประกอบอื่น ๆ ขององค์กร ส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้เกิดเอกภาพและความราบรื่น ในการขับเคลื่อนองค์กรและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าค่านิยมเป็น สิ่งสนับสนุนและนำไปสู่พฤติกรรม ส่วนทศนคติดีมีอิทธิพลต่อกรอบแนวคิดและพฤติกรรมของ บุคคล นอกจากนั้น การรับรู้ถึงบทบาท ค่านิยม ทศนคติ และมูลเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motive) ก็มีหรือเป็นตัวผลักดัน กำกับและทำให้บุคคลเลือกที่จะแสดงพฤติกรรม

พรณธิภา นักรบ (2556) สรุปความหมายสมรรถนะ คือคุณสมบัติพื้นฐานในการทำงาน ใดๆอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่แสดงถึง พฤติกรรมเฉพาะของบุคคล โดยเป็นการแสดงออกที่สามารถวัดผลหรือตำแหน่งความแตกต่าง ระหว่างบุคคลในองค์กรเดียวกัน ทั้งนี้ สมรรถนะควรประกอบด้วย 2 อย่างควบคู่กันไป คือ สมรรถนะพื้นฐาน เป็นสมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรควรมี และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เป็นสมรรถนะที่บ่งบอกถึงความรู้ความสามารถในตำแหน่งของแต่ละคนซึ่งอาจมีความแตกต่างกัน ออกไป

ญาณี ล้วนประเสริฐ (2553) สมรรถนะคือ พฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะที่มีอยู่ภายในตัว ของบุคคล มีผลต่อการทำงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งมีความรู้ ทักษะ และพุดินิสัยที่มีต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จโดดเด่นหรือสูงกว่ามาตรฐาน

สมภพ ดวงซุ่ม (2554) สมรรถนะคือ พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Characteristics) และแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จและบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะจำแนกได้เป็นสามกลุ่ม คือ กลุ่มแรก กลุ่มที่มองว่าสมรรถนะ คือ คุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการที่จะทำงาน เป็นสิ่งที่จะบอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ควรจะมีคุณสมบัติของความสามารถอย่างไร กลุ่มที่สอง มองว่าสมรรถนะเป็นระบบที่จะมาสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กร

กับความสามารถของบุคคลากรให้มาบรรจบพบกัน ซึ่งส่วนหนึ่งของสมรรถนะก็คือ ความสามารถที่จะบอกได้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างในการที่จะทำ ให้เขามีคุณลักษณะของความสามารถที่จะตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ และกลุ่มที่สามสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคคลกรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อร่วมงาน อื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายและได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งผู้วิจัยเห็นด้วยกับกลุ่มนี้

ซำรงศักดิ์ นาคาสวัสดิ์ (2548) ได้อธิบายความหมายของสมรรถนะ (Competency) ว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะ แสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

โดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักจะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ซึ่ง McClelland ได้คิดค้นความแตกต่างระหว่างบุคคลโดยเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย นั่นก็หมายถึงส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

อาจกล่าวโดยรวมได้ว่า “สมรรถนะในการปฏิบัติงาน” ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สรุป สมรรถนะในความหมายของผู้ศึกษา คือ คุณสมบัติบุคคลที่แสดงออกถึง ความรู้ ทักษะ อุปนิสัยที่สามารถแสดงออก ซึ่งวัดผลตัวตน ผลงาน สังเกตเห็น ได้เป็นที่ประจักษ์ ซึ่งอาจเกิดจากการเรียนรู้ พัฒนา ประสบการณ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์การดำเนินการที่กำหนดไว้

### ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะ การอ่าน
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึงความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้าน ภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา
3. ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident) จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้
4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือ ใ้วางใจได้ มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็น เป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตาม เป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิด สมรรถนะ เป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer and Spencer (1993) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg model) และอธิบายว่าคุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้คือ ความรู้ และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า ทำให้เกิดความรู้ และการฝึกฝน ปฏิบัติ ทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายในซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม ความเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจ เป็นสิ่งที่พัฒนา ได้ยาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552) ได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการไว้ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะ ตามลักษณะที่ปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอเสนอเพียงสมรรถนะที่เกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา คือ ประเภทวิชาการ และประเภทอำนวยการ เท่านั้น รายละเอียด ดังนี้



1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) คำจำกัดความ คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือ ให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้องพยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงานแสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้นแสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐานทำงาน ได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบมีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้นเร็วขึ้นมีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้นเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง ไม่เคยมีผู้ใดทำมาได้ก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้น จะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้เสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

- 1.2 บริการที่ดี (Service mind) คำจำกัดความคือความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน
- ระดับที่ 1: สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจให้การบริการที่เป็นมิตรสุภาพให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการแจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว
- ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยงไม่แก้ตัวหรือปิดการระดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนากำรให้บริการให้ดียิ่งขึ้น
- ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษเพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด
- ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ
- ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คำจำกัดความคือความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้นติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนรอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนรับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการสามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาบริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) คำจำกัดความ คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมายคุณธรรมจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความสุจริตปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตไม่เลือกปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการแสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้รักษาคำพูดมีสัจจะและเชื่อถือได้แสดงให้เห็นปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่ง และรับผิดชอบเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยึดมั่นเพื่อความถูกต้องยืนหยัด เพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการแม้ตกอยู่ในสถานการณ์ ที่อาจยากลำบากกล้าตัดสินใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรมแม้อาจก่อความ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรมยืนหยัดพิทักษ์ ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คำจำกัดความคือความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับ ผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้อง มีฐานะหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จสนับสนุนการตัดสินใจของทีมและทำงาน ในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับ เพื่อนร่วมงานสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดีกล่าวถึง เพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้า และลับหลัง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมรับ ฟังความเห็นของสมาชิกในทีมและเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมเพื่อสนับสนุน การทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อ ให้งานประสบความสำเร็จ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจให้ความช่วยเหลือ เกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีมแม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกัน เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจ

ให้ได้ผลสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัวตน คลีคลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจในทีม เพื่อปฏิบัติการกิจ ส่วนราชการให้บรรลุ

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 16 สมรรถนะ ทั้งนี้ จะนำเสนอเพียงหัวข้อและคำจำกัดความ โดยไม่ลงรายละเอียดการวัด โดยศึกษาในเฉพาะ สมรรถนะหลักเท่านั้น

2.1 การวิเคราะห์ (Analytical thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์ สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วยย่อย ๆ หรือที่ละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปรูปแบบการเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจาก สถานการณ์ข้อมูล หรือทัศนคติต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring others) หมายถึง ความใส่ใจ และตั้งใจ ที่จะส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding people accountable) หมายถึง การกำกับ ดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้หมายถึงการออกคำสั่ง โดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจ ตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information seeking) หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึก ที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลังประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราว ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึง ข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับ ฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อ ด้วย

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational awareness) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการ

ในองค์กรของตน และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหา หรือ โอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้ประโยชน์นั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

2.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for order) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลดข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนการงาน

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพและการตัดสินใจของคนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความว่า รวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and influencing) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

2.14 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรส และเห็นคุณค่าทางศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

2.15 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational commitment) หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

2.16 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship building) หมายถึง สร้างหรือรักษา สัมพันธภาพอันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

#### **แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ**

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ.

ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 กำหนดให้ประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติราชการ จากสมรรถนะหลัก ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตาม ที่ส่วนราชการกำหนด โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)
2. บริการที่ดี (Service mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)
5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ในการประเมินสมรรถนะอย่างน้อยต้องประเมินสมรรถนะหลัก 5 ประการ ทำให้ ส่วนราชการมีอิสระที่จะประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมได้ หากเห็นว่าเหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการ ต่างกัน อาจมีแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะที่ไม่เหมือนกัน ผู้เกี่ยวข้องควรทำความเข้าใจ รายละเอียด ข้อกำหนดของการประเมินสมรรถนะในส่วนราชการของตนที่ต้องมีประกาศให้ทราบ ทั่วกันภายในส่วนราชการ ซึ่งรายละเอียดที่ประกาศต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. สมรรถนะที่ประเมิน ส่วนราชการจะกำหนดให้ประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติม นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะอื่น ที่เพิ่มเติมคืออะไร มีนิยาม และมีการจำแนกระดับเป็นอย่างไร
2. วิธีประเมิน ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่งจาก 2 วิธี ดังนี้
  - 2.1 ใช้บุคคลเดียวเป็นผู้ประเมิน (Single-rater appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมิน โดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับ การประเมินที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัด (Critical incident technique)
  - 2.2 ใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multi-rater appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มี 2 แนวทาง ได้แก่
    - 2.2.1 การให้ผู้รับการประเมินตนเองก่อนแล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับ ผู้ประเมิน
    - 2.2.2 การให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ (ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนัก ผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม
3. มาตรฐานสมรรถนะ ส่วนราชการสามารถเลือกใช้ได้ตามที่เห็นสมควร โดยอาจ พิจารณาเลือกจากแนวทางเบื้องต้นที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างไว้หลายรูปแบบ

หรือเลือกมาตรวัดดังกล่าวมาปรับใช้หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ทั้งหมดเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ อย่างไรก็ดี แม้ส่วนราชการจะมีความยืดหยุ่น ในการเลือกใช้มาตรวัดสมรรถนะที่เห็นว่าเหมาะสม แต่ส่วนราชการก็ควรตัดสินใจเลือกใช้มาตรวัด ที่ดี ซึ่งมาตรวัดสมรรถนะที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ไม่ซับซ้อนหรือยาก เกินไป ทั้งในแง่การทำความเข้าใจและการนำไปใช้จริง มีอำนาจจำแนกที่ดี คือ สามารถแยกกลุ่ม ข้าราชการที่มีสมรรถนะในด้านที่วัดสูงกว่าออกจากกลุ่มที่มีสมรรถนะต่ำกว่า ได้อย่างชัดเจนและ ไม่ทำให้ผลการจัดกลุ่มข้าราชการตามผลการประเมินสมรรถนะผิดแผกไปจากการกระจายแบบปกติ (Normal distribution) โดยไม่มีเหตุอันควร โดยมีมาตรวัด 6 แบบ ที่ใช้เป็นต้นแบบได้ คือ

1. การพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง
2. การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน
3. การพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นที่เป็นแบบอย่างกับผู้อื่น
4. การเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ตำแหน่งเดียวกัน
5. การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Bar Scale
6. การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Hybrid Scale

#### **ประโยชน์ของการนำสมรรถนะไปใช้ในองค์กร**

ศิริรัตน์ ชูณหคาลัย (2549 อ้างถึงใน กฎหมาย พวงมะลิ, 2556, หน้า 22) ได้อธิบาย ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ (Competency) ไปใช้ภายในองค์กรว่า การนำระบบสมรรถนะ ไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรมีประโยชน์ต่อบุคลากร ผู้บริหารหน่วยงาน ผู้บริหาร ระดับสูง และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้

#### **บุคลากร (Operator)**

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่องใด และต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวัง ให้ตนแสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไร และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร
3. ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างชัดเจน

#### **ผู้บริหารระดับหน่วยงาน (Director, Dean)**

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ)



ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

2. เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นรายบุคคล
3. ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

กับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

ผู้บริหารระดับสูง (Top executive)

1. สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2. ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

3. ช่วยทำให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรและสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน

ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (Human resource management division)

1. เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สาขาวิชาชีพของบุคลากรทุกตำแหน่งงาน

2. สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

3. สามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การดูแลรักษาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้าในสาขาอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

### แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development) หรือ การพัฒนากำลังคน (Manpower development) หรือ การพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ (Training and development) คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหาร การพัฒนาทรัพยากร มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีขั้นสูง และมีแนวโน้มที่จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของทางปฏิบัตินั้น ควรจะเริ่มตั้งแต่ เมื่อพนักงานเหล่านั้น เริ่มเข้ามาทำงาน โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์กร

### ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อรนุช ศรีสุรางค์, 2546 อ้างถึงใน พรธนิภา นักรบ, 2556, หน้า 23)

1. ทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฟิลิปส์ ซี บาวเมล และเดวิด อีสตัน ถือว่าเป็นทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของฟิลิปส์ ซี บาวเมล กล่าวว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่เรียงจากความต้องการสิ่งใหม่ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคลและความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงาน

1.2 ทฤษฎีการพัฒนาการพัฒนารองประกอบของระบบ ตามแนวคิดของเดวิด อีสตัน กล่าวว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินไปตามองค์ประกอบหลักของระบบ คือ ปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยการนำออก”

1.2.1 ปัจจัยการนำเข้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ประชากรแรงงานที่ยังด้อยคุณภาพ หรือมีคุณภาพไม่ตรงตามที่ต้องการ) ทรัพยากรการเงิน (เงินทุนงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ฝึกอบรมหรือวิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคนในรูปแบบต่าง ๆ) และทรัพยากรด้านวิทยากร (เทคนิค วิธีการ นักพัฒนาหรือวิทยากร

1.2.2 กระบวนการแปรสภาพ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การปรับปรุงสุขภาพอนามัย และโภชนาการ

1.2.3 ปัจจัยนำออก หมายถึง ทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และคุณภาพในด้านอื่น ๆ คิขึ้น

### 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการและเทคนิคในการพัฒนาที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานในทางจิตวิทยา ซึ่งมีหลายแนวคิด อาทิ เช่น

2.1 ทฤษฎีเชื่อมโยง (Connectionism-S/ R theory)

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสัมผัสชีวิตจริง (Contiguous caditioning theory)

2.3 ทฤษฎีสนาม หรือ เกสตัลท์ (Gestal/ field theory)

3. รูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุภัทสรา ใหม่ปิยะ, 2549, หน้า 14 อ้างถึงใน พรรณิภา นักรบ, 2556, หน้า 24)

3.1 รูปแบบการบริหาร (Management style) รูปแบบการบริหารงานทั่วไปแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

3.1.1 แบบอัตตาธิปไตย ผู้บริหารต้องตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียว

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามผู้บริหารเป็นศูนย์รวมอำนาจ

3.1.2 แบบประชาธิปไตย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจรับรู้ และแก้ปัญหาาร่วมกัน

3.1.3 แบบตามสบาย ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจ

กันเอง

3.2 รูปแบบโครงสร้างขององค์การ การบริหารงานขององค์การในปัจจุบัน

มีความซับซ้อน เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยี และการขยายขอบข่ายการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การจัดการโครงสร้างขององค์การมีความละเอียดมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน รูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่นักบริหารจะต้องจัดระบบให้เกิดประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ได้ชัดเจนในการสั่งการ

#### **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

สุรพันธ์ ยะกัณฐะ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กรณีศึกษา บริษัท เอสแอนด์ พี ซินดิเคต จำกัด (มหาชน) พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ความตั้งใจหรือความมุ่งมั่นในการทำงาน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และมีการทดสอบเพิ่มเติมพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง สภาพการจ้างและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาทักษะ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางด้านทัศนคติ ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สภาพการจ้างงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สุภัสตรา ใหม่ปิยะ (2549, หน้า 14 อ้างถึงใน พรรณิกา นักรบ, 2556, หน้า 25) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนานาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พบว่า ปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเชิงระบบ การควบคุม ทั้งในเชิงปทัสถานที่ทำให้เกิดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนรวมไปถึงความหมายในเชิงวิธีการส่งเสริม ซึ่งสามารถใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ทำให้เกิดแนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตและบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่ง และเป็นจุดเด่นขององค์กร ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์กรที่เหมาะสม

สรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องอาศัยการศึกษาขององค์ประกอบ หลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพสูงสุด แต่ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกองค์กรจะสามารถยึดหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีอย่างใดอย่างหนึ่งได้เสมอไป เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีรูปแบบบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ทั้งรวมถึงความแตกต่างของบุคคล วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต้องวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กรก่อน เพื่อจะได้เลือกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมได้อย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546, หน้า 23 อ้างถึงใน พรรณิกา นักรบ, 2556, หน้า 27) สำหรับ การพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดีมีความสามารถเหมาะสมแก่ ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วยการพัฒนาบุคลากรภาคราชการ หมายถึง กระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการหรือพนักงานอื่นของรัฐ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้งานของทางราชการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะที่เดียวกันตัวข้าราชการก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

ความสำคัญ การพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้นอกจากเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

1. พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้าน กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2. การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจใน โครงสร้าง และระบบงานของทางราชการและวิธีการทำงานอย่างแท้จริงเพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่ เหมาะสมแก่ประชาชนและปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3. พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

4. ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วยก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้น สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

5. สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค่อนข้างต่ำไม่สัมพันธ์กับสถานะการครองชีพในปัจจุบัน ก็ทำให้เกิดพฤติกรรม ไม่พึงประสงค์หลายประการเช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละ อุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม ทศนคติและจิตสำนึกที่ถูกต้อง ในการปฏิบัติราชการ

#### วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546, หน้า 25 อ้างถึงใน พรณิภา นักรบ, 2556, หน้า 28) ความว่าวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการ ก็คือการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จากการปฏิบัติตน ผลงานหรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นประหยัดขึ้น หรือลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไป มีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ผล ปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral change) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาบุคคล

## เทคนิค และวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช การบริหารงานบุคคลภาครัฐ (2546, หน้า 26-27 อ้างถึงใน พรรณิภา นักรบ, 2556, หน้า 28) สรุปถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไว้ 3 ด้าน คือ

### 1. การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (Training methods) ที่ใช้กันทั่วไป พอจะแบ่ง เป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

1.1 การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the job training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปด้วยการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริงการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่นแต่ส่วนใหญ่ไม่ได้ทำกันอย่างเป็นระบบและมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจังในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1.1 การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการ หรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดเป็นผู้คอยดูแล แนะนำ ช่วยเหลือ ให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้องอาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการฟังคาบบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น (Calvin & Rollin, 1970, p. 367 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546 หน้า 26-27)

1.1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราวซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็น ที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรค และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์กว้างขวาง ขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้ เหมาะสมสำหรับที่จะ

ใช้ในการพัฒนา นักบริหารหรือผู้ดำรงตำแหน่งสูง ในส่วนราชการ หรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ (Stahl, 1970, หน้า 299 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546 หน้า 26-27)

1.2 การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off-the-job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยเป็นการ เข้ารับการอบรม ในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือ ถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรม อยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

1.2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ ปรัชญา แนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

1.2.1.1 การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยาย ให้ผู้รับการอบรมฟังเป็นวิธีการที่พบเห็น ได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยาย คือสามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาในการสอน วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว (One-way communication) บทบาท อยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุด ที่จะต้องมีศิลปะและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอเพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

1.2.1.2 การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้น เป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณา ในการสัมมนา ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรเป็นผู้ให้ความรู้ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปราย หาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุม หรือการอภิปราย กลุ่มย่อย หรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมดและสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

1.2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion) เป็นการอภิปรายโดย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนดโดยมีวิทยากร หรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลัง การอภิปรายจะเปิด โอกาสให้ผู้ฟัง ได้ซักถามและแสดง

ความเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะ อยู่ที่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ฟัง ได้เรียนรู้ แนวคิด ประสบการณ์ที่มีค่าและน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคนมากกว่าการเรียนรู้ ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

1.2.1.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรม โดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10-25 คน มีความสนใจ หรือมีปัญหาคล้าย ๆ กัน มาร่วมกันศึกษา วิเคราะห์หาทาง แก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียม โครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้ง วัสดุ อุปกรณ์สถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมและผู้เข้าร่วมประชุมทุกคน จะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

1.3 การฝึกอบรมทางไกล (Distance training) เป็นวิธีการ ฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับ การฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียนแต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงาน ของตน ผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน หรือ ทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการ เช่นนี้ อาจต้อง ใช้ระยะเวลาและต้องวัดผลการอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวน ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดย ไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ของตนเองและของทางราชการ

## 2. การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การพัฒนาบุคคล โดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายแบบ ทั้งแบบใช้ ระยะเวลา สั้น ๆ และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน (Study visit) การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง และ ยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุง การทำงาน ในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่าง หน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

การศึกษาต่อ (Further education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการ หรือผู้ปฏิบัติงาน ไปรับการศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศเพื่อที่ ให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อ



การปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะ เป็นในประเทศหรือต่างประเทศก็คือ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลัง จากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่

### 3. การพัฒนาตนเองสนับสนุน

การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจ และมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้ที่สนใจพัฒนาตนเองต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น และตื่นตัวอยู่เสมอ โดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้รับ การพัฒนา มีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฉะนั้นการพัฒนาตนเอง จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคลสำหรับการพัฒนา ตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น

3.1 หมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ

3.2 ผ่านสื่อ ทางวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงาน โครงการของงานในหน่วยงาน ที่ต้องนำมา ประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อย่างถูกต้องภายใน

3.3 อย่างทำงานบนความคิดเห็นของตนเองคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจ ด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องหรือ ผู้มีประสบการณ์

3.4 ควรติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวคราวทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครองและสถานการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ

3.5 อาจสมัครเข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือปริญญาโทในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงาน

## ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกระทรวงวัฒนธรรม

### ประวัติความเป็นมากระทรวงวัฒนธรรม

กระทรวงวัฒนธรรม (2558) วัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ของความเป็นชาติ เป็นรากฐาน ของการสร้างสรรค์ความสามัคคี และความมั่นคงของประเทศชาติประเทศไทยมีวัฒนธรรม ที่เจริญรุ่งเรือง ปรากฏเป็นเอกลักษณ์ อันโดดเด่นของชาติประกอบด้วย ภาษา วรรณกรรม ศิลปกรรม นาฏศิลป์ ดนตรี โบราณสถาน โบราณวัตถุ ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีที่เป็น แบบแผน และวิถีชีวิตอันดีงามที่สืบทอดมา ถึงปัจจุบัน

การดำเนินงานด้านวัฒนธรรมของชาติเริ่มต้นเมื่อพุทธศักราช 2481 มีการตั้ง กองวัฒนธรรม ในสังกัดกรมศิลปากรต่อมาในพุทธศักราช 2483 มีพระราชบัญญัติบำรุงวัฒนธรรม แห่งชาติ กำหนดความหมายของวัฒนธรรมว่า หมายถึงลักษณะที่แสดงความจริงใจของงาม ความเป็นระเบียบอันดีงาม ความกลมเกลียวก้าวหน้าของชาติ และศีลธรรมอันดีของประชาชน จากนั้นมีการออกพระราชบัญญัติบำรุงวัฒนธรรมแห่งชาติอีกหลายฉบับ รวมทั้งมีการจัดตั้งสภา วัฒนธรรมแห่งชาติ จนกระทั่งวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2495 จึงมีการสถาปนากระทรวงวัฒนธรรมขึ้น โดยมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรีในขณะนั้นดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวง วัฒนธรรมและเมื่อมีการปรับเปลี่ยนรัฐบาลในเดือนกันยายน พ.ศ. 2500 หม่อมหลวงปิ่น มาลากุล ได้รับโปรดเกล้าฯ ให้เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรมต่อมาในพุทธศักราช 2501 เกิดภาวะ ผันแปรทางการเมือง กระทรวงวัฒนธรรมถูกยุบ โดยลดฐานะเป็นกองวัฒนธรรม สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและกรมการศาสนาตามลำดับ จนถึงพุทธศักราช 2522 จึงจัดตั้งสำนักงาน คณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติขึ้น มีฐานะเทียบเท่ากรมต่อมารัฐบาลจึงได้สถาปนากระทรวง วัฒนธรรมขึ้นอีกครั้ง เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยมีภารกิจสำคัญครอบคลุมงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมหน่วยงานในสังกัด ประกอบด้วย สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงาน ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กรมการศาสนา กรมศิลปากร สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรม แห่งชาติ สำนักงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์และมืองค์การมหาชนขึ้น ตรงกับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม 2 หน่วยงาน คือ สุนัยมานุษยวิทยาสิรินธร และหอภาพยนตร์ปัจจุบัน กระทรวงวัฒนธรรมได้ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน พร้อมทั้ง พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ ทันสมัย เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนพร้อมกับการ ขยายเครือข่ายทางวัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของวัฒนธรรม พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการ อนุรักษ์และพัฒนามรดกวัฒนธรรมไทย อันเปรียบเสมือนรากฐาน ของชาติให้คงอยู่ตลอดไป

### **นโยบายของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม**

#### **วิสัยทัศน์**

เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และการบริหารงาน ด้านวัฒนธรรม ทั้งในและต่างประเทศ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงาน รวมทั้งงานบริการ ของหน่วยงานในสังกัด”

#### **พันธกิจ**

1. กำหนด นโยบาย แผน และมาตรการด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม
2. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในด้านศิลปะ ศาสนา

### และวัฒนธรรม

3. พัฒนาบุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบสารสนเทศ กฎหมาย ให้มีคุณภาพมาตรฐาน
4. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่งานด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม
5. พัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์กับต่างประเทศด้วยมิติทางวัฒนธรรม

### ยุทธศาสตร์

1. การบริหารจัดการและส่งเสริมความร่วมมือทั้งในและต่างประเทศ ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

2. เผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเฟื่องฟูและสร้างสรรค์ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

### อำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการ

โครงสร้างองค์การ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (กระทรวงวัฒนธรรม, 2558) แบ่งส่วนราชการภายในตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค รวมทั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ตามผังโครงสร้าง) ดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง
  - 1.1 สำนักบริหารกลาง
  - 1.2 สำนักตรวจและประเมินผล
  - 1.3 สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ
  - 1.4 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์
  - 1.5 สำนักเฟื่องฟูทางวัฒนธรรม
  - 1.6 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
  - 1.7 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
  - 1.8 กลุ่มตรวจสอบภายใน
  - 1.9 กลุ่มประชาสัมพันธ์
  - 1.10 กลุ่มพัฒนาบุคลากร
  - 1.11 กลุ่มบริหารงานบุคคล
  - 1.12 กลุ่มแผนและงบประมาณ

หมายเหตุ: ลำดับที่ 9-12 เป็นส่วนราชการที่กำหนดขึ้นเป็นการภายใน
2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

### สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด 76 จังหวัด

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีอำนาจหน้าที่ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2551 ออกเมื่อวันที่ 30 มกราคม พ.ศ. 2551 (ยกเลิกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ. 2549) ดังต่อไปนี้

1. ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้ง ดำเนินการ ประสาน และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่ จังหวัด
2. ส่งเสริมการพัฒนาศึกษาความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่จังหวัด
3. จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่ จังหวัด
4. ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด
5. ปฏิบัติงานตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจ หน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือตามที่ได้รับมอบหมาย
6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีหน่วยงานภายในเป็น 1 ฝ่าย 2 กลุ่ม ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ทั่วไป กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และภารกิจของนักวิชาการวัฒนธรรมที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติงานประจำอำเภอ มีภารกิจงาน แบ่งตามฝ่าย/กลุ่ม ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารทั่วไป
  - 1.1 งานบริหารทั่วไป
  - 1.2 งานบริหารงานบุคคล
  - 1.3 งานด้านวินัย อุตธรณ์ ร้องทุกข์
  - 1.4 งานการเงินและบัญชี
  - 1.5 งานพัสดุและอาคารสถานที่
  - 1.6 งานประชาสัมพันธ์

- 1.7 งานสวัสดิการและนันทนาการ
  - 1.8 งานประสานราชการทั่วไปและงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ
    - 1.9 งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
  - 2.1 งานยุทธศาสตร์และแผนงาน
    - 2.1.1 จัดทำแผนการตรวจติดตามและประเมินผลงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของจังหวัด
    - 2.1.2 จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน โครงการและงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์
    - 2.1.3 ร่วมจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของจังหวัด
    - 2.1.4 ติดตามตรวจสอบประเมินผลและรายงานผลตามแผนงาน/ โครงการ
    - 2.1.5 ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/ กลุ่มจังหวัด
    - 2.1.6 จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
    - 2.1.7 ร่วมจัดทำแผนงาน/ โครงการเพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนหรือ สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐภาคเอกชนและองค์กรส่วนท้องถิ่น
    - 2.1.8 งานตามนโยบายพิเศษหรือกิจกรรมพิเศษ
    - 2.1.9 เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมและข้อมูล ด้านเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมของจังหวัด/ กลุ่มจังหวัด
    - 2.1.10 งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
  - 2.2 งานเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
    - 2.2.1 งานเฝ้าติดตามประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์ความเบี่ยงเบนทาง วัฒนธรรมในพื้นที่
    - 2.2.2 งานป้องปรามให้ความรู้และแก้ไขปัญหาความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม
    - 2.2.3 เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมของจังหวัด
    - 2.2.4 งานสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
    - 2.2.5 งานตามกฎหมายภาพยนตร์กฎหมายควบคุมกิจการเทปและวัสดุโทรทัศน์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
    - 2.2.6 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

- 3.1 ศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์งานทางวิชาการเพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้าน  
ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 3.2 ส่งเสริมพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในชุมชน
- 3.3 ส่งเสริมสนับสนุนข้าราชการรักษาสืบทอดการดำเนินการเกี่ยวกับงานพระราชพิธีงาน  
พระราชกุศลงานรัฐพิธี และงานศาสนาพิธีในเขตพื้นที่จังหวัด
- 3.4 ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาเพื่อดำเนินการด้านคุณธรรมจริยธรรมของทุกศาสนา  
และงานศาสนิกสัมพันธ์ เช่น โครงการครูพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนและสถาบันการศึกษา  
โครงการค่ายเยาวชน สมานฉันท์ เป็นต้น
- 3.5 รมรงค์ส่งเสริมพัฒนาและสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน  
ทางวัฒนธรรม
- 3.6 สร้างและพัฒนาเครือข่ายทางศาสนา ศิลปวัฒนธรรมเพื่อเผยแพร่รักษาอนุรักษ์สืบ  
สานศาสนา ศิลปวัฒนธรรม และประเพณีทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น เช่น อส.มศ.
- 3.7 ส่งเสริมสนับสนุนและประสานการดำเนินการของวัฒนธรรมทุกระดับ  
ในเขตพื้นที่
- 3.8 กำกับดูแลและดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ  
และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ
- 3.9 ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยสมาคมมูลนิธิและองค์กรทางวัฒนธรรม  
ในเขตพื้นที่จังหวัด
- 3.10 ส่งเสริมและสนับสนุนการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญาด้านวัฒนธรรม
- 3.11 ดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมร่วมกับหน่วยงานอื่นในจังหวัด  
กลุ่มจังหวัดและหรือระหว่างประเทศ
- 3.12 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
4. ภารกิจของนักวิชาการวัฒนธรรมที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติงานประจำอำเภอ  
โดยมีภารกิจ ดังนี้
- ภารกิจที่ 1 ประสานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงวัฒนธรรม  
ในส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ รวมทั้งดำเนินการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา  
ศิลปะ และวัฒนธรรมในอำเภอ
1. การจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ แผนการตรวจและติดตาม งาน/ โครงการ  
งบประมาณ โดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในระดับอำเภอ/ อปท. กำหนดให้มีสารสนเทศ  
ความต้องการขึ้นมาจากชุมชน

2. ประสานเครือข่ายด้านวัฒนธรรม ในการเฟื่องทางวัฒนธรรม
3. งานประชาสัมพันธ์และสร้างจิตสำนึกด้านงานวัฒนธรรมในชุมชน
4. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางรัฐพิธี และทางศาสนพิธีในอำเภอ
5. งานบริการข้อมูลข่าวสารด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม
6. การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของกระทรวง

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในอำเภอ

1. จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
2. ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์งานทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ด้าน ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3. โครงการวัฒนธรรมไทยสายใยชุมชน
4. พัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ในพื้นที่
5. ประสานให้มีการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม อาทิ ศูนย์วัฒนธรรมอำเภอ/ ตำบล
6. พัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงานแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนาต่าง ๆ ในชุมชน
7. ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านวิถีชีวิตชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ภารกิจที่ 3 ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ ฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นในอำเภอ

1. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน อนุรักษ์ สร้างสรรค์พัฒนาและสืบสาน จารีตประเพณี ภูมิปัญญาไทยทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม

2. ประสานจัดประชุมอบรม/ สัมมนาด้านการอนุรักษ์โบราณวัตถุ โบราณสถาน ในระดับอำเภอ

3. ประสานเชื่อมโยงภารกิจสอดคล้องหมายเหตุนโยบายในกรณีที่ไม่มีสอดคล้องหมายเหตุนโยบายของกรมศิลปากรที่ตั้งอยู่

4. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีทางศาสนาของท้องถิ่น ให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป

5. การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา

6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิถีชีวิตตามหลักธรรมศาสนา อาทิ แข่งขันสวดมนต์หมู่ ทำนองสรภัญญะ การบรรพชาอุปสมบทพระภิกษุ สามเณรภาคฤดูร้อน ฯลฯ

ภารกิจที่ 4 ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

## ในอำเภอ

1. จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการเครือข่ายสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ ตำบล
2. ส่งเสริมสนับสนุนจัดทำโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากเงินกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

3. การดำเนินการจัดตั้งสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ ตำบล
4. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ ตำบล และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

5. ส่งเสริมสนับสนุนประสานงานการยกย่องเชิดชูเกียรติและเผยแพร่ผลงานศิลปินแห่งชาติผู้มีผลงานที่ดีเด่นทางวัฒนธรรม ปราชญ์ชุมชนและผู้ทำคุณประโยชน์ทางด้านศาสนา ภารกิจที่ 5 ปฏิบัติราชการตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวงซึ่งกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

1. ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 และปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด

2. การดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสมาคม มูลนิธิ และองค์กรทางวัฒนธรรม
  3. การดำเนินงานตามภารกิจ พ.ร.บ. ภาพยนตร์ และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551
- ภารกิจที่ 6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

1. ดำเนินงานตามโครงการตามนโยบายเร่งด่วนรัฐบาล
2. ดำเนินงานตามโครงการตามนโยบายกระทรวงวัฒนธรรม

### ข้อมูลสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ได้ดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างแบ่งงานภายใน และการจัดตำแหน่งลงตามโครงสร้างส่วนราชการใหม่ ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งผ่านการพิจารณา จาก อ.ก.พ. กระทรวงวัฒนธรรม ในการประชุมครั้งที่ 1/ 2558 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 จึงได้จัดทำคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ 560/ 2558 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เรื่อง การจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามโครงสร้างส่วนราชการใหม่ ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม และคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ที่ 561/ 2558 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2558 เรื่องแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดใหม่ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม โดยแบ่งได้ดังนี้



1. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดจันทบุรี มีข้าราชการจำนวน 21 อัตรา
2. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดชลบุรี มีข้าราชการจำนวน 21 อัตรา
3. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดฉะเชิงเทรา มีข้าราชการจำนวน 23 อัตรา
4. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตราด มีข้าราชการจำนวน 17 อัตรา
5. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดปราจีนบุรี มีข้าราชการจำนวน 17 อัตรา
6. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดระยอง มีข้าราชการจำนวน 21 อัตรา
7. สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสระแก้ว มีข้าราชการจำนวน 19 อัตรา

รวมมีข้าราชการสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ภาคตะวันออก ระดับปฏิบัติการ  
ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง รวมทั้งสิ้น 139 คน (สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด  
ภาคตะวันออก, 2558)

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมจิตต์ จรกา (2549) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ  
สำนักงานประมาณ จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการ  
พัฒนาบุคลากร พบว่า ความแตกต่างทางเพศ ตามกลุ่มอายุ ตามกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานในสำนัก  
งบประมาณ มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างตามวุฒิการศึกษา  
และระดับตำแหน่ง มีความต้องการพัฒนาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ  
บุคลากรที่มีวุฒิทางการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน เนื่องจาก  
สำนักงานประมาณเคยเปิดสอบคัดเลือก โดยมีการกำหนดคุณสมบัติต้องเป็นผู้เคยจบการศึกษา  
ในระดับปริญญาตรี แต่ต่อมาสำนักงานประมาณมีนโยบายรับสมัครบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับ  
ปริญญาโทในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 4 ซึ่งเป็นกลุ่มที่เพิ่งสำเร็จการศึกษามาไม่นาน  
ถือเป็นคนรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้น ต้องการแสวงหาประสบการณ์ใหม่จากการปฏิบัติงาน  
มีความเชื่อมั่นในตนเองทะลัดหวังถึงความสำเร็จในหน้าที่สูง จึงพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่  
และพัฒนาความสามารถในการพัฒนาตนเองมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี  
และบุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน พบว่าเป็นไป  
ตามสมมุติฐาน อาจจะเป็นเพราะตำแหน่งข้าราชการระดับ 7 ถือเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น  
ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการ  
กลุ่มนี้ต้องได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้วิชาการและด้านการปฏิบัติ เพื่อให้สามารถถ่ายทอด  
ความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้กลุ่มเป้าหมายทั้งภายใน  
สำนักงานประมาณและส่วนราชการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงทำให้กลุ่มข้าราชการระดับ 7

มีความต้องการพัฒนาแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการระดับอื่น

มันทนา ทิมมณี (2553) ศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครู โรงเรียนเทคโนโลยี ชลบุรี จังหวัดชลบุรี พบว่า (1) ความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของครู สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การบริการที่ดีและการทำงานเป็นทีม มีความต้องการอยู่ในระดับมาก (2) ความต้องการพัฒนา สมรรถนะครู สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการ ชั้นเรียน ด้านพัฒนาผู้เรียนและด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ โดยมีความต้องการพัฒนา สมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง (3) ผลการเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาสมรรถนะครู โรงเรียน เทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม ประเภทวิชาที่สอนและประสบการณ์ในการทำงาน มีความต้องการการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมแตกต่างกัน

อานุสอน ดวงโสด (2554) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากร องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรการท่องเที่ยวแห่งชาติลาว มีความเห็น เกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 เมื่อเรียงระดับ โดยค่าเฉลี่ยพบว่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการทำงาน เป็นทีม ( $\mu = 4.20$ ,  $\sigma = .71$ ) รองลงมา ด้านจริยธรรม ( $\mu = 4.16$ ,  $\sigma = .77$ ) อันที่สามคือ ด้านการสั่ง สมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ( $\mu = 4.13$ ,  $\sigma = .66$ ) และด้านบริการที่ดี ( $\mu = 4.07$ ,  $\sigma = .68$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\mu = 4.04$ ,  $\sigma = .57$ ) ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบสมมุติฐานพบว่า บุคลากร องค์กรท่องเที่ยวแห่งชาติลาว ที่มีปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลได้แก่ เพศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านไม่ต่างกัน ส่วนอายุ วุฒิการศึกษาและปัจจัยในการทำงาน ได้แก่ ระยะเวลา ในการทำงาน ตำแหน่ง หน่วยงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน ต่างกัน

สมภพ ดวงขุ่ม (2554) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 พบว่า (1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนัก เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านใน 2 ลักษณะ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ ด้านการทำงานเป็น ทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะประจำสายงาน ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (2) ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ครูที่ปฏิบัติงาน

อยู่ที่สถานศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทราเขต 2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณนิภา นักรบ (2556) ศึกษาสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับ ตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงาน ถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี พบว่า สมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ระหว่างปฏิบัติงาน ถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลาง จังหวัดชลบุรี มีระดับสมรรถนะหลักทุกด้านอยู่ในระดับที่ 3 สามารถสรุปได้ดังนี้ ในภาพรวม ของข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงสุด เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือด้านการทำงานเป็นทีม เป็นอันดับที่ 2 อันดับ 3 คือ ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และอันดับสุดท้ายคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เมื่อเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ตามประเภทระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการ ๑ ทุกระดับตำแหน่ง มีระดับสมรรถนะสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554) ศึกษาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ พบว่า การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ อยู่ระดับมาก และในแต่ละด้านมีการปฏิบัติ ในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการ ที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นลำดับ ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติ ตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้จำแนก ตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีการปฏิบัติตามแนวทาง สมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยข้าราชการเพศหญิงที่มีอายุ 30-40 ปี การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งชำนาญการพิเศษ และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป จะมีการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

กัญญาภา พวงมะลิ (2556) ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน วิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขต ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับได้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการ ที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิงมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีช่วงการทำงาน 1-5 ปี มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในช่วงอายุการทำงานกลุ่มอื่น ๆ และบุคลากรที่มีระดับปริญญาโทมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรีและระดับต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรประเภทอื่น ๆ และบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชาทุกตำแหน่งงานบริหารทั่วไปมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรกลุ่มตำแหน่งงานอื่น

ชยุต ยนจอหอ (2554) ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี พบว่า สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรีมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีมด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

นัยนา กล้าขยัน (2554) ศึกษาการพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า (1) แบบสมรรถนะวิชาชีพที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบสภาการพยาบาลปี 2552 ตามมาตรวัดแบบ BARS (Behavioral rating scale) และกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังจากแนวคิดของเบนเนอร์ (Bener s model) ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยามอยู่ระหว่าง 0.33-1.00 (2) ระดับสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสหัสขันธ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ มีค่าเฉลี่ยระดับสมรรถนะเท่ากับ เท่ากับ 3.28 (จากคะแนนเต็ม 5) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.90 ซึ่งพยาบาลร้อยละ 61.11 มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงกว่าหรือเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง ร้อยละ 27.78 มีสมรรถนะต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ และร้อยละ 11.11 มีสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ (3) ผลการประเมินสมรรถนะของวิชาชีพในรายด้านพบว่า สมรรถนะด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และกฎหมาย เป็นสมรรถนะที่พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูงกว่าหรือเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง จำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ 83.33 ส่วนสมรรถนะด้านสังคมเป็นสมรรถนะที่พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 1 ระดับ มากที่สุด ร้อยละ 55.56 สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย เป็นสมรรถนะที่พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า สมรรถนะที่คาดหวัง 2 ระดับ มากที่สุดร้อยละ 27.78

ส่วนสมรรถนะที่พยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง 3 ระดับ มี 2 ด้าน คือ สมรรถนะด้านวิชาการและการวิจัย ร้อยละ 16.67 และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 5.56

ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่า

1. ข้าราชการพลเรือนโดยรวม มีค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านจริยธรรม ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94, 3.91, 3.91, 3.82, และ 3.79 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป 11-20 ปี และ 1-10 ปี อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03, 3.95 และ 3.64 ตามลำดับ) ส่วนข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจ ด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคง และด้านสังคม มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะหลัก อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.85 และ 3.83 ตามลำดับ)

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลัก ในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน และสังกัดกลุ่มภารกิจที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สรุปผลดังนี้

2.1 ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีสมรรถนะหลักทำงานที่ต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไปมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงกว่าข้าราชการที่ประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี และ 11-20 ปี ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานกว่าข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงาน 1-10 ปี

2.2 ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน มีสมรรถนะหลักการทำงานต่างกัน โดยข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน สูงกว่าข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และด้านความมั่นคง ข้าราชการพลเรือนที่สังกัดกลุ่มภารกิจด้านสังคม และสังกัดภารกิจด้านความมั่นคง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ไม่ต่างกัน

โดยสรุป ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานสูง จะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงเช่นกัน การที่เป็นเช่นนี้ สาเหตุเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานเป็นตัวแปร

ที่ส่งผลทำให้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานต่างกัน ฉะนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ควรมีการพัฒนารูปแบบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับประสบการณ์การทำงาน และสังกัดกลุ่มภารกิจของหน่วยงานนั้น เพื่อให้ได้กรอบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 สรุปความสัมพันธ์ตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัย

ชื่อผู้วิจัย	ตัวแปรต้น			
	อายุราชการ	ระดับการศึกษา	ระดับตำแหน่ง	ลักษณะงาน
สมจิตต์ จรกา (2549)	-	✓	✓	-
มันทนา ทิมมณี (2553)	✓	-	-	-
ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553)	✓	-	-	✓
อานุสอน ดวงโสด (2554)	✓	✓	✓	-
สมภพ ดวงช่อม (2554)	-	✓	-	-
อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554)	✓	✓	✓	-
ชยุต ขนจอหอ (2554)	-	-	-	-
นัยนา กล้ายัน (2554)	-	-	-	-
พรรณีภา นักรบ (2556)	-	-	✓	-
กัญญาภา พวงมะลิ (2556)	✓	✓	-	-

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว จำนวน 139 คน (สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, 2558 ก; สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, 2558 ข)

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลัก ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรของผู้ตอบแบบทดสอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามวัดระดับสมรรถนะหลักข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บริการที่ดี (Service mind) การตั้งสมมติฐานความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งมีลักษณะเป็นสถานการณ์สมมุติที่เทียบเคียงตามพจนานุกรมสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดจำนวน 15 ข้อ โดยแบบทดสอบมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แต่ละระดับมีน้ำหนักคะแนนดังนี้

มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระดับที่ 5 ให้คะแนน 5 คะแนน

มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระดับที่ 4 ให้คะแนน 4 คะแนน

มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระดับที่ 3 ให้คะแนน 3 คะแนน  
 มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระดับที่ 2 ให้คะแนน 2 คะแนน  
 มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานระดับที่ 1 ให้คะแนน 1 คะแนน

### การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบทดสอบนี้ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับการกำหนดสมรรถนะหลักของสำนักงาน ก.พ. จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบทดสอบ

2. สร้างแบบทดสอบเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและตรวจสอบเนื้อหาของแบบทดสอบว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเนื้อหา แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญอย่างน้อย 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

3.1 ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

3.2 นายสมเกียรติ พันธธรรม วัฒนธรรม จังหวัดสระแก้ว

3.3 นางสาวอัมพร ชุ่มชื่น รักษาการหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไปสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดสระแก้ว

เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยวิเคราะห์ดัชนีความเห็นสอดคล้องกันหรือไม่ (IOC: Index objective congruence)

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

IOC = ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  = ผลรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ



ซึ่งในการพิจารณาข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อนั้น จะมีการกำหนดค่าคะแนน สำหรับการพิจารณาความสอดคล้อง ดังนี้

- + 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นสอดคล้อง
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง
- 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้อง

ซึ่งหากผลการคำนวณ IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 แสดงว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้อง แต่ข้อใดต่ำกว่า 0.50 ใช้ไม่ได้ควรตัดทิ้งหรือแก้ไข (จิตพล ชัยมะดัน, 2556, หน้า 67)

4. นำแบบทดสอบที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการส่วนภูมิภาค สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามแบบ Cronbach alpha ได้ค่าความเที่ยง หรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.833 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้ มีความเชื่อถือได้สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมการเก็บข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
2. เริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลภายในเดือน กุมภาพันธ์-เมษายน พ.ศ. 2559 ณ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแจกแบบสอบถามในช่วงเช้า และขอเก็บเอกสารคืนในตอนเย็นหลังเลิกงาน โดยการประสานและขอความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามไว้ให้
3. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 139 ชุด และได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนจำนวน 139 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน คือ ข้อมูลส่วนบุคคลของประชากรผู้ตอบแบบสอบถาม ทดสอบ วัดระดับสมรรถนะหลัก และการเปรียบเทียบสมรรถนะหลัก โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกสถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน การโอนย้าย วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
2. ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. ข้อมูลเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของประชากร (Compare means)

### เกณฑ์การแปลผล

เกณฑ์การให้คะแนน เทียบเคียงตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน โดยตัดสมรรถนะระดับ 0 ออกไป เนื่องจากไม่บ่งบอกถึงระดับสมรรถนะ ซึ่งสามารถสรุปพอสังเขปได้ ดังนี้

ตารางที่ 2 เกณฑ์การให้คะแนนเทียบเคียงตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะ	คะแนน
<b>ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>		
1. ความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี	มีสมรรถนะระดับที่ 1	1
2. สมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้	มีสมรรถนะระดับที่ 2	2
<b>ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</b>		
3. สมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	มีสมรรถนะระดับที่ 3	3
4. สมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ	มีสมรรถนะระดับที่ 4	4

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะ	คะแนน
5. สมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่ามีการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการด้านการบริการที่ดี	มีสมรรถนะระดับที่ 5	5
1. สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	มีสมรรถนะระดับที่ 1	1
2. สมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	มีสมรรถนะระดับที่ 2	2
3. สมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวังแม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก	มีสมรรถนะระดับที่ 3	3
4. สมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ	มีสมรรถนะระดับที่ 4	4
5. สมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	มีสมรรถนะระดับที่ 5	5
1. ความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง	มีสมรรถนะระดับที่ 1	1
2. สมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	มีสมรรถนะระดับที่ 2	2
3. สมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิชาการหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	มีสมรรถนะระดับที่ 3	3
4. สมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	มีสมรรถนะระดับที่ 4	4

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะ	คะแนน
5. สมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ด้านยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	มีสมรรถนะ ระดับ 5	5
1. มีความสุจริต	มีสมรรถนะระดับที่ 1	1
2. สมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้	มีสมรรถนะระดับที่ 2	2
3. สมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ	มีสมรรถนะระดับที่ 3	3
4. สมรรถนะระดับที่ 3 และยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง	มีสมรรถนะระดับที่ 4	4
5. สมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม	มีสมรรถนะระดับที่ 5	5
ด้านการทำงานเป็นทีม		
1. ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ	มีสมรรถนะระดับที่ 1	1
2. สมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน	มีสมรรถนะระดับที่ 2	2
3. สมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม	มีสมรรถนะระดับที่ 3	3
4. สมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	มีสมรรถนะระดับที่ 4	4
5. สมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ	มีสมรรถนะระดับที่ 5	5

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของผลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากการหาค่าพิสัยดังนี้

1. หาค่าพิสัย = ค่าคะแนนสูงสุด-ค่าคะแนนต่ำสุด ดังนั้น จะเท่ากับ  $5-1 = 4$
2. กำหนดช่วงชั้นตามเกณฑ์การให้คะแนน ในที่นี้คือ 5 ระดับ

3. เอาค่าพิสัย คือ  $4 = 0.80$  ช่วงชั้นที่ต้องการ 5
4. กำหนดอัตราภาคชั้นจากค่าที่ได้ในข้อ 3 และให้ความหมาย ดังนี้
  - 4.21-5.00 หมายถึง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ 5
  - 3.41-4.20 หมายถึง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ 4
  - 2.61-3.40 หมายถึง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ 3
  - 1.81-2.60 หมายถึง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ 2
  - 1.00-1.80 หมายถึง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ 1

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียง ตามกรอบสมรรถนะหลักที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด จำนวน 5 สมรรถนะหลัก ตามหนังสือ ก.พ. ที่ นร 1012/ ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation) การบริการที่ดี (Service mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยเก็บข้อมูลจากข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียง 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว จำนวน 139 คน สถิติที่ใช้ สถิติต้าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลประชากร
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวัดระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียง
- ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียง

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลประชากร

ตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพในการรับราชการ  
ปัจจุบัน

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
อายุราชการ		
1-5 ปี	25	18.00
6-10 ปี	28	20.10
11-15 ปี	19	13.70
16-20 ปี	22	15.80
21-25 ปี	7	5.00
26-30 ปี	13	9.40
31 ปีขึ้นไป	25	18.00
รวม	139	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	72	51.80
ปริญญาโท	67	48.20
รวม	139	100.00
ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติกร	29	20.90
ชำนาญการ	89	64.00
ชำนาญการพิเศษ	14	10.10
อำนวยการสูง	7	5.00
รวม	139	100.00

ตารางที่ 3 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ลักษณะงาน		
ฝ่ายบริหารทั่วไป	21	15.10
กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม	41	29.50
กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม	70	50.40
กลุ่มบริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด	7	5.00
รวม	139	100.00

จากตารางที่ 3 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสถานภาพ ในการรับราชการปัจจุบัน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 6-10 ปี ร้อยละ 20.10 รองลงมา คือ อายุราชการ 1-5 ปี เท่ากับอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป ร้อยละ 18.00 และอายุราชการ 16-20 ปี ร้อยละ 15.80 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่มิ่ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 51.80 รองลงมา คือ ปริญญาโท ร้อยละ 48.20 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งชำนาญการ ร้อยละ 64.00 รองลงมา คือ ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ร้อยละ 20.90 และระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ร้อยละ 10.10 ระดับตำแหน่ง อำนวยการสูง ร้อยละ 5.00 ตามลำดับ

ส่วนใหญ่มิ่ลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ร้อยละ 50.40 รองลงมา คือ มีลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ร้อยละ 29.50 และมีลักษณะงานฝ่ายบริหารทั่วไป ร้อยละ 15.10 มีลักษณะงานกลุ่มบริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด ร้อยละ 5 ตามลำดับ



## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวัดระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก

ค่าคะแนนที่ได้จากตารางตอนที่ 2 เป็นค่าที่ได้จากแบบสอบถามที่มีการอ้างอิงตามระดับสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ตารางที่ 4 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้จะตรงกับลักษณะการทำงานของตัวท่านมากที่สุด

ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้จะตรงกับลักษณะ การทำงานของตัวท่านมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำงานเต็มเวลา เลิกงานตรงเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1)	2	1.40	5
2. พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันกำหนด ถึงแม้ต้องเลิกงานช้าบ้าง (สมรรถนะระดับที่ 2)	29	20.90	3
3. มีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงาน มีประสิทธิภาพ (สมรรถนะระดับที่ 3)	51	36.70	1
4. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และพยายามวาง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (สมรรถนะ ระดับที่ 4)	45	32.40	2
5. ตั้งเป้าหมายของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ (สมรรถนะระดับที่ 5)	12	8.60	4
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ:  $\mu = 3.12$ ,  $\sigma = 1.42$  การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 4 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม  
มีความ คิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้จะตรงกับลักษณะการทำงานของตัวท่านมากที่สุด พบว่า โดยรวม  
มีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.12$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อ 3  
มีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (สมรรถนะระดับ 3) ร้อยละ 36.70  
รองลงมา คือ ข้อ 4 มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และพยายามวางการทำงานให้บรรลุ  
เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (สมรรถนะระดับ 4) ร้อยละ 32.40 และข้อ 2 พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมาย  
ให้เสร็จทันกำหนด ถึงแม้ต้องเลิกงานช้าบ้าง (สมรรถนะระดับ 2) ข้อ 5 ตั้งเป้าหมายของตนเอง

ให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สมรรถนะระดับที่ 5) ข้อ 1 ทำงานเต็มเวลา เลิกงานตรงเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 20.90, 8.60, 1.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ปฏิบัติตามตามลักษณะใด

ในปีที่ผ่านมาท่านได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ปฏิบัติตามตามลักษณะใด	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำงานที่หัวหน้าสั่งด้วยความขยันเอาใจใส่ (สมรรถนะระดับที่ 1)	23	16.50	3
2. มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (สมรรถนะระดับที่ 2)	41	29.50	2
3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการทำงานเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 3)	55	39.60	1
4. มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับ (สมรรถนะระดับที่ 4)	16	11.5	4
5. ถอดบทเรียนงานที่ประสบความสำเร็จ สร้างเอกสารทางวิชาการที่จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ใช้ประกอบการประเมินความดีความชอบ (สมรรถนะระดับที่ 5)	4	2.90	5
รวม	139	100.0	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.05$ ,  $\sigma = 1.06$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 5 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ปฏิบัติตามตามลักษณะใด พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.05$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 3 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการทำงานเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 3) ร้อยละ 39.60 รองลงมา คือ ข้อ 2 มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 29.50

ข้อ 1 ทำงานที่หัวหน้าสั่งด้วยความขยันเอาใจใส่ (สมรรถนะระดับที่ 1) ข้อ 4 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับ (สมรรถนะระดับที่ 4) และข้อ 5 ถอดบทเรียนงานที่ประสบความสำเร็จ สร้างเอกสารทางวิชาการที่จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ใช้ประกอบการประเมินความดีความชอบ (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 16.50, 11.50 และ 2.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 6 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร

ในปีหน้าท่านมีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำตามแผนที่วางไว้ในปีที่แล้ว (สมรรถนะระดับที่ 1)	5	3.60	4
2. ปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (สมรรถนะระดับที่ 2)	24	17.20	3
3. นำปัญหาอุปสรรคที่พบจากการทำงานในปีที่แล้วมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับที่ 3)	75	54.00	1
4. พัฒนาความรู้ของตนเองในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต (สมรรถนะระดับที่ 4)	30	21.60	2
5. ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ท้าทายและสูงขึ้น และพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย (สมรรถนะระดับที่ 5)	5	3.60	4
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.32$ ,  $\sigma = 0.97$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 6 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.32$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 3 นำปัญหาอุปสรรคที่พบ จากการดำเนินงานในปีที่แล้ว มาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับ 3) ร้อยละ 54 .00 รองลงมาคือ ข้อ 4 พัฒนาความรู้ของตนเองในด้านอื่น ๆ

นอกเหนือจากงานในหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 21.60 ข้อ 2 ปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 17.20 ข้อ 1 ทำตามแผนที่วางไว้ในปีที่แล้ว (สมรรถนะระดับที่ 1) เท่ากับข้อ 5 ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ท้าทายและสูงขึ้น และพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
1. ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้ตรงกับลักษณะการทำงานของตัวท่านมากที่สุด	3.12	1.42	สมรรถนะระดับที่ 3	2
2. ในปีที่ผ่านมาท่านได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ปฏิบัติตามตามลักษณะใด	3.05	1.06	สมรรถนะระดับที่ 3	3
3. ในปีหน้าท่านมีแผนการที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร	3.32	0.97	สมรรถนะระดับที่ 3	1
ภาพรวม	3.16	0.74	สมรรถนะระดับที่ 3	

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสมรรถนะหลัก พบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ 3 ( $\mu = 3.16$ ,  $\sigma = 0.74$ ) เมื่อแยกเป็นรายข้อตามสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้ดังนี้

ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงที่สุดในประเด็นที่ว่า ในปีหน้าท่านมีแผนการที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ประเด็นที่ว่า

ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้ตรงกับลักษณะการทำงานของท่านมากที่สุด และประเด็นสุดท้าย คือ ประเด็นที่ว่า ในปีที่ผ่านมาท่านได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ปฏิบัติตามลักษณะใด

ตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร

ท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. มองดูก่อนว่าเขามาหาใคร หรือมาติดต่อธุระเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องของเราค่อยเรียกให้เข้ามาหา (สมรรถนะระดับ 1)	1	0.70	5
2. ลุกขึ้นถามว่า “มาหาใคร” แล้วแนะนำให้เข้าไปหา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเรื่องดังกล่าว (สมรรถนะระดับ 2)	7	5.00	4
3. ลุกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ก็บอกให้วันหลังค่อยมาใหม่ เจ้าหน้าที่ไปราชการ (สมรรถนะระดับ 3)	3	2.20	3
4. ลุกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่เรื่องดังกล่าวไม่อยู่ก็ให้เขาฝากเรื่องไว้ แล้วแจ้งให้วันหลังค่อยมาใหม่ (สมรรถนะระดับ 4)	24	17.30	2
5. ลุกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ก็โทรประสานเจ้าหน้าที่เพื่อหาข้อมูลให้ผู้ติดต่อ หากไม่สามารถนำข้อมูลมาให้ด้วยตนเอง ก็รับเรื่องไว้แล้วขอเบอร์โทรติดต่อกลับเพื่อประสานงาน (สมรรถนะระดับ 5)	104	74.80	1
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.72$ ,  $\sigma = 0.62$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 8 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร

พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 5 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ที่โทรประสานเจ้าหน้าที่เพื่อหาข้อมูลให้ผู้ติดต่อ หากไม่สามารถนำข้อมูลมาให้ด้วยตนเอง ก็รับเรื่องไว้แล้วขอเบอร์โทรติดต่อกลับเพื่อประสานงาน (สมรรถนะระดับ 5) ร้อยละ 74.80 รองลงมา คือ ข้อ 4 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่เรื่องดังกล่าวไม่อยู่ก็ให้เขาฝากเรื่องไว้ แล้วแจ้งให้วันหลังค่อยมาใหม่ (สมรรถนะระดับ 4) ร้อยละ 17.30 ข้อ 2 ลูกขึ้นถามว่า “มาหาใคร” แล้วแนะนำให้เข้าไปหาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเรื่องดังกล่าว (สมรรถนะระดับ 2) ข้อ 3 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ก็บอกให้วันหลังค่อยมาใหม่ เจ้าหน้าที่ไปราชการ (สมรรถนะระดับ 3) และข้อ 1 มองดูก่อนว่าเขามาหาใครหรือมาติดต่อธุระเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องของเราค่อยเรียกให้เข้ามาหา (สมรรถนะระดับ 1) ร้อยละ 5.00, 2.20 และ 0.70 ตามลำดับ

ตารางที่ 9 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่า เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร

ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้าจนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. รับฟังแต่ไม่แสดงความคิดเห็นอะไร เพราะกลัวจะเสียภาพพจน์ของหน่วยงาน (สมรรถนะระดับที่ 1)	4	2.90	5
2. แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับผู้มาร้องเรียนเป็นราย ๆ ไป (สมรรถนะระดับที่ 2)	28	20.10	3
3. นำเรื่องร้องเรียนดังกล่าว รายงานหัวหน้าทันที เพื่อให้หัวหน้าสั่งการแก้ไขปัญหา (สมรรถนะระดับที่ 3)	30	21.60	2

## ตารางที่ 9 (ต่อ)

ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการ จากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่ คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
4. ตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้นก่อน ว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไรแล้วเก็บข้อมูลนำเรียนหัวหน้า (สมรรถนะระดับที่ 4)	58	41.70	1
5. นำข้อมูลปัญหา เรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เข้าวาระการประชุม คณะกรรมการบริหารเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างจริงจัง (สมรรถนะระดับที่ 5)	19	13.70	4
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 1.53$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 9 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 4 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้นก่อน ว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไรแล้วเก็บข้อมูลนำเรียนหัวหน้า (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 41.70 รองลงมา คือ ตอบข้อ 3 นำเรื่องร้องเรียนดังกล่าว รายงานหัวหน้าทันที เพื่อให้หัวหน้าสั่งการแก้ไขปัญหา (สมรรถนะระดับที่ 3) ร้อยละ 21.60 ข้อ 2 แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับผู้มีร้องเรียนเป็นราย ๆ ไป (สมรรถนะระดับที่ 2) ข้อ 5 นำข้อมูลปัญหา เรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างจริงจัง (สมรรถนะระดับที่ 5) และข้อ 1 รับผิดชอบแต่ไม่แสดงความคิดเห็นอะไร เพราะกลัวจะเสียภาพพจน์ของหน่วยงาน (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 20.10, 13.70 และ 2.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 10 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามหากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว

หากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. สอบถามเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานว่ามีใครรู้จักบ้างมาบอกทางที (สมรรถนะระดับที่ 1)	43	30.90	1
2. ค้นหาแผนที่จากอินเทอร์เน็ต แล้วปริ้นให้ (สมรรถนะระดับที่ 2)	12	8.60	4
3. ลองไปหาดูว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ไหน คราวหน้าถ้าชาวบ้านมาถามจะได้บอกทางได้อย่างถูกต้อง (สมรรถนะระดับที่ 3)	30	21.60	3
4. แจ้งหน่วยงานดังกล่าวให้ทราบถึงปัญหา (สมรรถนะระดับที่ 4)	12	8.60	4
5. ประสานกับหน่วยงานดังกล่าวเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็ว (สมรรถนะระดับที่ 5)	42	30.30	2
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.33$ ,  $\sigma = 1.40$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 10 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามหากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.33$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 1 สอบถามเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานว่ามีใครรู้จักบ้างมาบอกทางที (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 30.90 รองลงมา คือ ตอบข้อ 5 ประสานกับหน่วยงานดังกล่าวเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็ว (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 30.30 ข้อ 3 ลองไปหาดูว่าหน่วยงาน



ดังกล่าวตั้งอยู่ไหน คราวหน้าถ้าชาวบ้านมาถามจะได้บอกทางได้อย่างถูกต้อง (สมรรถนะระดับที่ 3) และข้อ 2 ค้นหาแผนที่จากอินเทอร์เน็ต แล้วปริ้นให้ (สมรรถนะระดับที่ 2) ตอบเท่ากับข้อ 4 เจ้าหน้าที่หน่วยงานดังกล่าวให้ทราบถึงปัญหา (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 21.60 และ 8.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
1. ท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร	3.72	0.62	สมรรถนะระดับที่ 4	1
2. ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร	3.53	1.53	สมรรถนะระดับที่ 4	2
3. หากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว	3.33	1.40	สมรรถนะระดับที่ 3	3
ภาพรวม	3.53	0.91	สมรรถนะระดับที่ 4	

จากตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามสมรรถนะหลัก พบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ 4 ( $\mu = 3.53$ ,  $\sigma = 0.91$ ) เมื่อแยกเป็นรายข้อตามสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี ได้ดังนี้

ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีสูงที่สุด ในประเด็นที่ว่า หากท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือประเด็นที่ว่า ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่งของหน่วยงานนี้ ท่านจะทำอย่างไร และอันดับสุดท้าย คือ ประเด็นที่ว่า หากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะทำอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว

ตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร

ท่านมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. วางแผนไว้บ้างแล้ว แต่ยังไม่ได้ทำซักที เพราะไม่ค่อยมีเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1)	9	6.50	5
2. เรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 2)	52	37.40	1
3. เข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้งตามที่หน่วยงานสั่ง (สมรรถนะระดับที่ 3)	27	19.40	3
4. ศึกษาด้วยตนเอง จากบทเรียน e-Learning (สมรรถนะระดับที่ 4)	32	23.00	2
5. ไปเรียนเพิ่มเติมในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ หรือตอนหลังเลิกงาน (สมรรถนะระดับที่ 5)	19	13.70	4
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.41$ ,  $\sigma = 1.58$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 12 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.41$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 2 เรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 37.40 รองลงมา คือ ตอบข้อ 4 ศึกษาด้วยตนเอง จากบทเรียน e-Learning (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 23.00 ข้อ 3

เข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้งตามที่หน่วยงานสั่ง (สมรรถนะระดับที่ 3) ข้อ 5 ไปเรียนเพิ่มเติม ในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ หรือตอนหลังเลิกงาน (สมรรถนะระดับที่ 5) และข้อ 1 วางแผนไว้บ้างแล้ว แต่ยังไม่ได้ทำซักทีเพราะไม่ค่อยมีเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 19.40, 13.70 และ 6.50 ตามลำดับ

ตารางที่ 13 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร

ท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำตามวิธีของคนที่เคยทำเอาไว้ (สมรรถนะระดับที่ 1)	2	1.40	5
2. เมื่อเจอปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน ก็มักพยายามหาคำตอบ โดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์ (สมรรถนะระดับที่ 2)	32	23.00	3
3. ศึกษารายละเอียดของงาน กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองก่อนลงมือทำเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 3)	40	28.80	2
4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือประสบการณ์ภายในทีมงาน อยู่เป็นประจำ เพื่อนำมาปรับแก้ไขวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับที่ 4)	53	38.20	1
5. จัดบันทึกข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษา ทดลอง ปฏิบัติ จนมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวไว้เป็นตำราสำหรับอ่านทบทวนหรือใช้อ้างอิง (สมรรถนะระดับที่ 5)	12	8.60	4
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.67$ ,  $\sigma = 1.28$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 13 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือประสบการณ์ภายในทีมงาน อยู่เป็นประจำ เพื่อนำมาปรับแก้ไขวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 38.20 รองลงมา คือ

ตอบข้อ 3 ศึกษารายละเอียดของงาน กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองก่อนลงมือทำเสมอ (สมรรถนะระดับที่ 3) ร้อยละ 28.80 ข้อ 2 เมื่อเจอปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน ก็มักพยายามหาคำตอบโดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ (สมรรถนะระดับที่ 2) ข้อ 5 จัดบันทึกข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษา ทดลองปฏิบัติ จนมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวไว้เป็นตำราสำหรับอ่านทบทวนหรือใช้อ้างอิง (สมรรถนะระดับที่ 5) และข้อ 1 ทำตามวิธีของคนที่เคยทำเอาไว้ (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 23.00, 8.60 และ 1.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 14 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

หากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. เข้าร่วมชมรับทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระบบการทำงานดังกล่าวทุกครั้ง (สมรรถนะระดับที่ 1)	23	16.50	3
2. สอบถามรายละเอียดจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่นำระบบนี้มาใช้แล้ว (สมรรถนะระดับที่ 2)	11	7.90	5
3. ศึกษาข้อมูลด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต (สมรรถนะระดับที่ 3)	16	11.50	4
4. เข้าร่วมการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้งานระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ตามหน่วยงานที่จัดให้ (สมรรถนะระดับที่ 4)	60	43.20	1
5. ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึก และบางครั้งยอมเสียเงินเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง (สมรรถนะระดับที่ 5)	29	20.90	2
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.67$ ,  $\sigma = 1.45$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 14 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.67$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ตอบข้อ 4 เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้งานระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ตามหน่วยงานที่จัดให้ (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 43.20 รองลงมา คือ ตอบข้อ 5 ศึกษาค้นหาหาข้อมูลเชิงลึก และบางครั้งยอมเสียเงินเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 20.90 ข้อ 1 เข้าประชุมรับทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระบบการทำงานดังกล่าวทุกครั้ง (สมรรถนะระดับที่ 1) ข้อ 3 ศึกษาข้อมูลด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต (สมรรถนะระดับที่ 3) และข้อ 2 สอบถามรายละเอียดจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่นำระบบนี้มาใช้แล้ว (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 16.50, 11.50 และ 7.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
1. ท่านมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร	3.41	1.58	สมรรถนะระดับที่ 4	2
2. ท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร	3.67	1.28	สมรรถนะระดับที่ 4	1
3. หากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว	3.67	1.45	สมรรถนะระดับที่ 4	1
ภาพรวม	3.58	0.89	สมรรถนะระดับที่ 4	

จากตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่าข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัด

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ 4 ( $\mu = 3.58, \sigma = 0.89$ ) เมื่อแยกเป็นรายข้อตามสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ได้ดังนี้

ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพสูงที่สุดในประเด็นที่ว่าท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไรเท่ากับ ประเด็นที่ว่าหากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างไร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นประเด็นที่ว่าท่านมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร

ตารางที่ 16 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อมานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ที่ทำการจัดซื้อมานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. รอดูก่อนว่าคณะกรรมการคนอื่นจะมีความคิดเห็นอย่างไร (สมรรถนะระดับที่ 1)	4	2.90	4
2. แจ้งให้ผู้รับจ้างรีบดำเนินการปรับแก้ไขทันที (สมรรถนะระดับที่ 2)	17	12.20	3
3. ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญา แล้วทำการบันทึก ข้อค้นพบดังกล่าว เพื่อให้คณะกรรมการลงมติ (สมรรถนะระดับที่ 3)	30	21.60	2
4. เสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการตรวจรับทราบ เพื่อออก หนังสือเรียกผู้รับจ้างมาดำเนินการแก้ไข (สมรรถนะระดับที่ 4)	30	21.60	2
5. ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญาก่อน เพื่อหาสาเหตุ ข้อบกพร่องนั้น แล้วทำบันทึกข้อค้นพบ เพื่อประชุมลงมติเรียกผู้รับ จ้างมาแก้ไข พร้อมรายงานต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้มีการเรียกเงิน ค่าปรับ (สมรรถนะระดับที่ 5)	58	41.70	1
รวม	139	100.0	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.87, \sigma = 1.17$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 16 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อมานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.87$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 5 ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญา ก่อนเพื่อหาสาเหตุข้อบกพร่องนั้น แล้วทำบันทึกข้อค้นพบ เพื่อประชุมลงมติเรียกผู้รับจ้างมาแก้ไข พร้อมรายงานต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้มีการเรียกเงินค่าปรับ (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 41.70 รองลงมาคือ ตอบข้อ 3 ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญา แล้วทำการบันทึกข้อค้นพบดังกล่าว เพื่อให้คณะกรรมการลงมติ (สมรรถนะระดับที่ 3) เท่ากับข้อ 4 เสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการตรวจรับทราบ เพื่อออกหนังสือเรียกผู้รับจ้างมาดำเนินการแก้ไข (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 21.60 ข้อ 2 แจ้งให้ผู้รับจ้างรีบดำเนินการปรับแก้ไขทันที (สมรรถนะระดับที่ 2) และข้อ 1 รอดูก่อนว่าคณะกรรมการคนอื่นจะมีความคิดเห็นอย่างไร (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 12.20 และ 2.90 ตามลำดับ

ตารางที่ 17 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร

ท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. รับทราบไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เป็นภาระเสียใจแก่ผู้มาติดต่อ (สมรรถนะระดับที่ 1)	6	4.30	4
2. ถามเขาก่อนว่ามาติดต่อเรื่องอะไร แล้วพิจารณาว่าเราควรจะรับของไว้หรือไม่ (สมรรถนะระดับที่ 2)	0	0.00	5
3. ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วทำงานของเราต่อ (สมรรถนะระดับที่ 3)	8	5.80	3
4. ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วถามเขาว่ามาติดต่อเรื่องอะไร (สมรรถนะระดับที่ 4)	41	29.50	2

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์ เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
5. ขอบคุณเขาด้วยความสุภาพ แล้วบอกว่าต้องขอโทษด้วย ทางหน่วยงานไม่อนุญาตให้รับของ ไม่ทราบว่าคิดต่อ เรื่องอะไรคะ (สมรรถนะระดับที่ 5)	84	60.40	1
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.32$ ,  $\sigma = 0.77$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 17 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.32$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 3 ขอบคุณเขาด้วยความสุภาพ แล้วบอกว่าต้องขอโทษด้วยทางหน่วยงานไม่อนุญาตให้รับของ ไม่ทราบว่าคิดต่อเรื่องอะไรคะ (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 60.40 รองลงมาคือ ตอบข้อ 4 ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วถามเขาว่ามาติดต่อเรื่องอะไร (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 29.50 ข้อ 3 ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วทำงานของเราต่อ (สมรรถนะระดับที่ 3) และข้อ 1 รับทราบไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เป็นการเสียน้ำใจแก่ผู้มาติดต่อ (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 5.80 และ 4.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 18 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

ท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการ ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างตรงเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1)	7	5.00	4
2. ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นหลักเท่านั้น (สมรรถนะระดับที่ 2)	7	5.00	4



ตารางที่ 18 (ต่อ)

ท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการ ที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
3. มีจิตอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม ถึงแม้ต้องเหนื่อยเพิ่ม (สมรรถนะระดับที่ 3)	12	8.60	3
4. ยึดหลักจรรยาบรรณของข้าราชการในการทำงาน (สมรรถนะระดับที่ 4)	52	37.50	2
5. ปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของราชการ และประชาชนเป็นหลัก (สมรรถนะระดับที่ 5)	61	43.90	1
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.68$ ,  $\sigma = 1.17$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 18 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.68$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 5 ปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของราชการและประชาชนเป็นหลัก (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 43.90 รองลงมา คือ ตอบข้อ 4 ยึดหลักจรรยาบรรณของข้าราชการในการทำงาน (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 37.50 ข้อ 3 มีจิตอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม ถึงแม้ต้องเหนื่อยเพิ่ม (สมรรถนะระดับที่ 3) และข้อ 1 ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างตรงเวลา (สมรรถนะระดับที่ 1) เท่ากับข้อ 2 ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นหลักเท่านั้น (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 8.60 และ 5.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม

การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
1. หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็น คณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อ มานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร	3.87	1.17	สมรรถนะระดับที่ 4	1
2. ท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอ ผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวก ความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร	3.32	0.77	สมรรถนะระดับที่ 3	3
3. ท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญ ของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม	3.68	1.17	สมรรถนะระดับที่ 4	2
ภาพรวม	3.62	0.71	สมรรถนะระดับที่ 4	

จากตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด จันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ 4 ( $\mu = 3.62, \sigma = 0.71$ ) เมื่อแยกเป็นรายชื่อตามสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ได้ดังนี้

ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงที่สุดในประเด็นที่ว่าหากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อมานั้น มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร เป็นอันดับ 1 รองลงมา คือ ประเด็นที่ว่าท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และอันดับสุดท้าย

คือประเด็นที่ว่าท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร

ตารางที่ 20 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด ท่านจะอย่างไร

หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่า บุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไป ด้วยความตึงเครียด ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ยุติประเด็นความขัดแย้ง โดยให้ต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ของตนเอง (สมรรถนะระดับที่ 1)	10	7.30	5
2. เรียกทั้งสองฝ่ายมาคุยในห้อง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายโดยขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยุติความขัดแย้งดังกล่าว (สมรรถนะระดับที่ 2)	18	12.90	4
3. วิเคราะห์สถานการณ์ แล้วรีบยุติความขัดแย้งลงก่อน หลังจากนั้นก็หาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ไม่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน (สมรรถนะระดับที่ 3)	28	20.10	3
4. รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่าย แล้วพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการเอาอารมณ์มาใช้ในการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของทีม (สมรรถนะระดับที่ 4)	32	23.00	2
5. ประชุมทีมงาน เพื่อคลี่คลายปัญหา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ด้วยความสุภาพต่อที่ประชุม เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดของทีม (สมรรถนะระดับที่ 5)	51	36.70	1
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.49$ ,  $\sigma = 1.28$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 4

จากตารางที่ 20 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปได้ด้วยความตึงเครียด ท่านจะอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 4 ( $\mu = 3.49$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 5 ประชุมทีมงาน เพื่อคลี่คลายปัญหา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ด้วยความสุภาพต่อที่ประชุม เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดของทีม (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 36.70 รองลงมา คือตอบข้อ 4 รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่าย แล้วพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการเอาอารมณ์มาใช้ในการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของทีม (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 23.00 ข้อ 3 วิเคราะห์สถานการณ์ แล้วริบยุดิความขัดแย้งลงก่อน หลังจากนั้นก็หาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ไม่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน (สมรรถนะระดับที่ 3) ข้อ 2 เรียกทั้งสองฝ่ายมาคุยในห้อง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายโดยขอเรื่องให้ทั้งสองฝ่ายยุดิความขัดแย้งดังกล่าว (สมรรถนะระดับที่ 2) และข้อ 1 ยุติประเด็นความขัดแย้ง โดยให้ต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ของตนเอง (สมรรถนะระดับที่ 1) ร้อยละ 20.10, 12.90 และ 7.30 ตามลำดับ

ตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด

ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ให้ความร่วมมือกับทีมงาน โดยเข้าประชุมทุกครั้ง (สมรรถนะระดับที่ 1)	27	19.40	2
2. สนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานทุก กิจกรรม (สมรรถนะระดับที่ 2)	62	44.60	1
3. แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทีมงานเสมอ (สมรรถนะ ระดับที่ 3)	8	5.80	5
4. ท่านมักได้รับให้เป็นตัวแทนของทีม ในการบูรณาการ การทำงานกับหน่วยงานอื่น (สมรรถนะระดับที่ 4)	17	12.20	4

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับ ข้อใดมากที่สุด	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
5. ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานภายในทีม ทำให้สมาชิก ในทีมมีความเข้าใจ (สมรรถนะระดับ 5)	25	18.00	3
รวม	139	100.00	

( $\mu = 2.72$ ,  $\sigma = 1.28$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 21 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุดคิดว่า พบว่า โดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 2.72$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 2 สนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานทุกกิจกรรม (สมรรถนะระดับ 2) ร้อยละ 44.60 รองลงมา คือตอบข้อ 1 ให้ความร่วมมือกับทีมงาน โดยเข้าประชุมทุกครั้ง (สมรรถนะระดับ 1) ร้อยละ 19.40 ข้อ 5 ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานภายในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจ (สมรรถนะระดับ 5) ข้อ 4 ท่านมักได้รับให้เป็นตัวแทนของทีม ในการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานอื่น (สมรรถนะระดับ 4) และข้อ 3 แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทีมงานเสมอ (สมรรถนะระดับ 3) ร้อยละ 18.00, 12.20 และ 5.80 ตามลำดับ

ตารางที่ 22 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า หากทีมหรือฝ่ายของผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมามากมายจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมหรือฝ่าย ท่านจะอย่างไร

หากทีมหรือฝ่ายของท่านได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมามากมายจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของทีมหรือฝ่าย ท่านจะอย่างไร	จำนวน	ร้อยละ	อันดับ
1. ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด (สมรรถนะระดับที่ 1)	13	9.40	4
2. พยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้เร็วขึ้น เมื่อเสร็จแล้วจะได้ช่วยคนอื่นในทีม (สมรรถนะระดับที่ 2)	5	3.60	5
3. เสียสละเวลาหลังเลิกงาน เพื่อช่วยงานของทีมที่มีปัญหา ให้เสร็จทันกำหนดการ (สมรรถนะระดับที่ 3)	21	15.00	3
4. แจ้งปัญหาให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ จะได้เข้าใจในสถานการณ์ที่ทีมเป็นอยู่ เพื่อขอความร่วมมือร่วมใจในการทำงานครั้งนี้ให้ประสบความสำเร็จ (สมรรถนะระดับที่ 4)	66	47.50	1
5. ร่วมรับผิดชอบต่อผลการทำงานของทีม ไม่ว่าผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม (สมรรถนะระดับที่ 5)	34	24.50	2
รวม	139	100.00	

หมายเหตุ: ( $\mu = 3.40$ ,  $\sigma = 1.69$ ) การแปลความ คือ มีสมรรถนะระดับที่ 3

จากตารางที่ 22 จำนวน และร้อยละของคำตอบ จำแนกตามประเด็นที่ว่า หากทีมหรือฝ่ายของผู้ตอบแบบสอบถามได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมามากมายจนอาจทำให้งาน

ไม่ประสบความสำเร็จ หรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือฝ่าย ท่านจะทำอย่างไร พบว่าโดยรวมมีสมรรถนะระดับที่ 3 ( $\mu = 3.40$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบข้อ 4 แจ้งปัญหาให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ จะได้เข้าใจในสถานการณ์ที่ทีมเป็นอยู่ เพื่อขอความร่วมมือร่วมใจในการทำงานครั้งนี้ ให้ประสบความสำเร็จ (สมรรถนะระดับที่ 4) ร้อยละ 47.50 รองลงมา คือตอบข้อ 5 ร่วมรับผิดชอบต่อผลการทำงานของทีม ไม่ว่าจะผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม (สมรรถนะระดับที่ 5) ร้อยละ 24.50 ข้อ 3 เสียสละเวลาหลังเลิกงาน เพื่อช่วยงานของทีมที่มีปัญหาให้เสร็จทันกำหนดการ (สมรรถนะระดับ 3) ข้อ 1 ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด (สมรรถนะระดับที่ 1) และข้อ 2 พยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้เร็วขึ้น เมื่อเสร็จแล้วจะได้ช่วยคนอื่นในทีม (สมรรถนะระดับที่ 2) ร้อยละ 15.00, 9.40 และ 3.60 ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการทำงานเป็นทีม

การการทำงานเป็นทีม	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
1. หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงานจนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด ท่านจะทำอย่างไร	3.48	1.28	สมรรถนะระดับที่ 4	1
2. ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด	2.72	1.28	สมรรถนะระดับที่ 3	3
3. หากทีมหรือฝ่ายของท่านได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมามากมายจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือฝ่าย ท่านจะทำอย่างไร	3.40	1.69	สมรรถนะระดับที่ 3	2
ภาพรวม	3.20	0.96	สมรรถนะระดับที่ 3	

จากตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านการการทำงานเป็นทีม พบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ข้าราชการ ข้าราชการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ 3 ( $\mu = 3.20$ ,  $\sigma = 0.96$ ) เมื่อแยกเป็นรายข้อตามสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม ได้ดังนี้

ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุดในประเด็นที่ว่า หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด ท่านจะทำอย่างไร เป็นอันดับ 1 รองลงมาเป็นประเด็นที่ว่า หากทีมหรือฝ่ายของท่านได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมามากมายจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือฝ่าย ท่านจะทำอย่างไร และอันดับสุดท้ายคือประเด็นที่ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมาย และการจัดอันดับของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยค่าคะแนนที่ได้จากตารางด้านล่างนี้ เป็นค่าที่ได้จากแบบสอบถามที่มีการอ้างอิงตามระดับสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

ระดับสมรรถนะหลัก	$\mu$	$\sigma$	แปลความหมาย	อันดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.16	0.74	สมรรถนะระดับที่ 3	5
การบริการที่ดี	3.53	0.91	สมรรถนะระดับที่ 4	3
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.58	0.89	สมรรถนะระดับที่ 4	2
การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม	3.62	0.71	สมรรถนะระดับที่ 4	1
การทำงานเป็นทีม	3.20	0.96	สมรรถนะระดับที่ 3	4
ภาพรวม	3.42	0.45	สมรรถนะระดับที่ 4	



จากตารางที่ 24 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว มีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ 4 ( $\mu = 3.42$ ,  $\sigma = 0.45$ ) เมื่อแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม เป็นอันดับ 1 รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นอันดับ 2 สำหรับอันดับ 3 คือ ด้านการบริการที่ดี อันดับ 4 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และอันดับสุดท้ายคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

### **ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบความแตกต่างระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก**

ค่าคะแนนที่ได้จากตารางตอนที่ 3 เป็นค่าที่ได้จากแบบสอบถามที่มีการอ้างอิงตามระดับสมรรถนะหลักของสำนักงานข้าราชการพลเรือน

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์			การบริการที่ดี			การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ			การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม			การทำงานเป็นทีม			ภาพรวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
	1-5 ปี	3.09	0.69	3	3.66	0.83	4	3.66	0.73	4	3.52	0.66	4	2.98	0.81	3	3.38	0.43
6-10 ปี	3.25	0.81	3	3.33	0.87	3	3.17	0.92	3	3.50	0.67	4	2.91	0.82	3	3.23	0.34	3
11-15 ปี	3.05	0.82	3	3.68	1.06	4	3.68	1.10	4	3.89	0.77	4	3.47	1.09	4	3.55	0.52	4
16-20 ปี	3.18	0.70	3	3.34	0.98	3	3.43	0.85	4	3.59	0.75	4	3.22	0.93	3	3.35	0.45	3
21-25 ปี	3.19	0.50	3	3.09	1.16	3	4.09	0.49	4	3.52	0.45	4	3.90	0.87	3	3.56	0.27	4
26-30 ปี	3.00	0.68	3	3.82	0.75	4	3.48	0.98	4	3.74	0.75	4	3.00	1.00	3	3.41	0.35	4
31 ปีขึ้นไป	3.30	0.83	3	3.65	0.81	4	3.94	0.72	4	3.66	0.76	4	3.45	1.07	4	3.60	0.55	4
ภาพรวม	3.16	0.74	3	3.53	0.91	4	3.58	0.89	4	3.62	0.71	4	3.20	0.96	3	3.42	0.45	4

จากตารางที่ 25 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามอายุราชการ พบว่า โดยภาพรวมข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะหลักสูงสุดเป็นอันดับ 1 ( $\mu = 3.60$ ,  $\sigma = 0.55$ ) เมื่อดูแยกเป็นรายด้าน พบว่า

ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะหลักด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 6-10 ปี มีอายุราชการ 21-25 ปี มีอายุราชการ 16-20 ปี มีอายุราชการ 1-5 ปี มีอายุราชการ 11-15 ปี และมีอายุราชการ 26-30 ปี ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 26-30 ปี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 11-15 ปี มีอายุราชการ 1-5 ปี มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 16-20 ปี มีอายุราชการ 6-10 ปี และมีอายุราชการ 21-25 ปี ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 21-25 ปี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 11-15 ปี มีอายุราชการ 1-5 ปี มีอายุราชการ 26-30 ปี มีอายุราชการ 16-20 ปี และมีอายุราชการ 6-10 ปี ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 11-15 ปี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการ 26-30 ปี มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 16-20 ปี มีอายุราชการ 21-25 ปี เท่ากับอายุราชการ 1-5 ปี และมีอายุราชการ 6-10 ปี ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 21-25 ปี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีอายุราชการ 11-15 ปี มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีอายุราชการ 16-20 ปี มีอายุราชการ 26-30 ปี มีอายุราชการ 1-5 ปี และมีอายุราชการ 6-10 ปี ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามระดับการศึกษาหรือเทียบเท่า

อายุราชการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์			การบริการที่ดี			การสั่งสมความ เชี่ยวชาญในงานอาชีพ			การยึดมั่นในความ ถูกต้องชอบธรรมและ จริยธรรม			การทำงานเป็นทีม			ภาพรวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
	ปริญญาตรี	2.96	0.69	3	3.49	0.93	4	3.62	0.89	4	3.64	0.71	4	3.02	0.95	3	3.35	0.48
ปริญญาโท	3.38	0.74	3	3.57	0.88	4	3.55	0.89	4	3.60	0.72	4	3.40	0.95	3	3.50	0.41	4
ปริญญาเอก	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ภาพรวม	3.16	0.74	3	3.53	0.91	4	3.58	0.89	4	3.62	0.71	4	3.20	0.96	3	3.42	0.45	4

จากตารางที่ 26 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน  
วัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก โดยจำแนกตามระดับการศึกษาหรือเทียบเท่า พบว่า  
โดยภาพรวมข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักสูงสุด  
เป็นอันดับ 1 ( $\mu = 3.50, \sigma = 0.41$ ) เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า

ข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่ง  
ผลสัมฤทธิ์ สูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี  
สูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริม  
ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีระดับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่น  
ในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท

ข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักด้านการทำงาน  
เป็นทีมสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด  
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง

อายุราชการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์			การบริการที่ดี			การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ			การยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม			การทำงานเป็นทีม			ภาพรวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
	ปฏิบัติการ	3.12	0.68	3	3.55	0.80	4	3.37	0.83	3	3.45	0.67	4	2.80	0.81	3	3.26	0.39
ชำนาญการ	3.08	0.71	3	3.46	0.98	4	3.62	0.92	4	3.67	0.73	4	3.25	0.96	3	3.42	0.45	4
ชำนาญการพิเศษ	3.40	0.76	3	3.66	0.67	4	3.71	0.92	4	3.47	0.62	4	3.50	0.92	4	3.55	0.37	4
อำนวยการสูง	3.95	0.95	4	4.14	0.32	4	3.71	0.65	4	3.95	0.73	4	3.71	1.29	4	3.89	0.53	4
ภาพรวม	3.16	0.74	3	3.53	0.91	4	3.58	0.89	4	3.62	0.71	4	3.20	0.96	3	3.42	0.45	4

จากตารางที่ 27 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก โดยจำแนกตามระดับตำแหน่ง พบว่า โดยภาพรวม ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักสูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ( $\mu = 3.89, \sigma = 0.53$ ) เมื่อดูแยกรายด้าน พบว่า

ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงกว่าข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ระดับตำแหน่งปฏิบัติการ และระดับตำแหน่งชำนาญการ ตามลำดับ

ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสูงกว่าข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ระดับตำแหน่งปฏิบัติการและระดับตำแหน่งชำนาญการ ตามลำดับ

ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูงและระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ มีระดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสูงกว่าข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการ และระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ตามลำดับ

ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจรรยาบรรณสูงกว่าข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการ และระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ตามลำดับ

ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงกว่าข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ระดับตำแหน่งชำนาญการ และระดับตำแหน่งปฏิบัติการ ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) การแปลความหมายระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยจำแนกตามลักษณะงาน

อายุราชการ	การมุ่งผลสัมฤทธิ์			การบริการที่ดี			การส่งเสริม ความเชี่ยวชาญในงาน อาชีพ			การยึดมั่นใน ความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม			การทำงานเป็นทีม			ภาพรวม		
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ
ฝ่ายบริหารทั่วไป	3.01	0.69	3	3.41	0.86	4	3.55	0.81	4	3.68	0.67	4	2.95	0.98	3	3.32	0.40	3
กลุ่มยุทธศาสตร์ และเฝ้าระวังทาง วัฒนธรรม	3.17	0.82	3	3.56	1.07	4	3.46	1.01	4	3.63	0.71	4	3.38	0.97	3	3.44	0.45	4
กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม	3.13	0.67	3	3.49	0.88	4	3.66	0.86	4	3.57	0.73	4	3.13	0.91	3	3.39	0.44	3
ผู้บริหารหรือวัฒนธรรม จังหวัด	3.95	0.95	4	4.14	0.32	4	3.71	0.65	4	3.95	0.73	4	3.71	1.29	4	3.89	0.53	4
ภาพรวม	3.16	0.74	3	3.53	0.91	4	3.58	0.89	4	3.62	0.71	4	3.20	0.96	3	3.42	0.45	4



จากตารางที่ 28 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก โดยจำแนกตามลักษณะงาน พบว่า โดยภาพรวมข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะหลักสูงที่สุดเป็นอันดับ 1 ( $\mu = 3.89, \sigma = 0.53$ ) เมื่อดูแยกรายด้าน พบว่า

ข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทาง วัฒนธรรม ลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และลักษณะงาน ฝ่ายบริหารทั่วไป ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดีสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และลักษณะงานฝ่ายบริหารทั่วไป ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะหลัก ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะงานฝ่ายบริหารทั่วไป และลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวัง ทางวัฒนธรรม ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะหลัก ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงาน ฝ่ายบริหารทั่วไป ลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และลักษณะงาน กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตามลำดับ

ข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีระดับสมรรถนะ หลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงกว่าข้าราชการ ฯ ที่มีลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทาง วัฒนธรรม ลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และลักษณะงาน ฝ่ายบริหารทั่วไป ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เรื่องระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามแต่ละด้านจำแนกตามตัวแปร อายุราชการ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน โดยมีประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด จันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัด สระแก้ว จำนวน 139 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ผู้ศึกษาได้นำเสนอ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับ

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพการรับราชการ จากการศึกษาประชากร ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 6-10 ปี จบการศึกษาระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 51.8 ดำรงตำแหน่งชำนาญการ โดยส่วนใหญ่มีลักษณะงานกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
2. ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดจันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัดสระแก้ว พบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ 4 เมื่อแยกเป็นรายข้อ ได้ดังนี้

2.1 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงที่สุด ในประเด็นที่ว่า  
ในปีหน้าท่านมีแผนการที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร

2.2 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสูงที่สุด ในประเด็นที่ว่า  
ท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร

2.3 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพสูงที่สุด  
ในประเด็นที่ว่า ท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร  
เท่ากับประเด็นที่ว่าหากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้  
เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างไรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

2.4 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม  
และจริยธรรมสูงที่สุด ในประเด็นที่ว่า หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ  
ที่ทำการจัดซื้อมานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

2.5 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุด ในประเด็นที่ว่า  
หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่าน  
มีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด  
ท่านจะทำอย่างไร

3. จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะหลัก  
ของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ  
และอำนวยการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด  
จันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัด  
สระแก้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ข้าราชการ ๑ ที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวม  
สูงสุดสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการ 21-25 ปี มีอายุราชการ 11-15 ปี มีอายุราชการ 26-30 ปี  
มีอายุราชการ 1-5 ปี มีอายุราชการ 16-20 ปีและอายุราชการ 6-10 ปี

3.2 ข้าราชการ ๑ ที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวม  
สูงสุด สูงกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี

3.3 ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักภาพรวม  
สูงสุด สูงกว่าระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ ระดับตำแหน่งชำนาญการและระดับตำแหน่ง  
ปฏิบัติการ

3.4 ข้าราชการ ๑ ที่มีลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีสมรรถนะหลัก  
ภาพรวมสูงสุด สูงกว่าลักษณะงานกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ลักษณะงาน

กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และลักษณะงานฝ่ายบริหารทั่วไป

## อภิปรายผล

ผลการศึกษา เรื่องสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ ในภาพรวม พบว่า ข้าราชการ ๗ มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ 4 ( $\mu = 3.42$ ,  $\sigma = 0.45$ ) คือ มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่าง ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการ ได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถ นำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ยืนหยัด เพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจ ยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อ ความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีม แม้มิมีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ เนื่องจากข้าราชการในยุคปัจจุบันมีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาตนเองให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการพัฒนาวิธีการทำงาน มุ่งเน้นการทำงาน ที่มีขั้นตอนและมีความรวดเร็วเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้มารับบริการ รวมไปถึงเป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประชาชนในพื้นที่เป็นที่พึงพาของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554) ศึกษาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ พบว่า การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ อยู่ระดับมากและยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกัญญาภา พวงมะลิ (2556) ศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมภพ ดวงช่อม (2554) ศึกษาสมรรถนะ

ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. จากการศึกษาาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามตัวแปรอายุราชการ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการ 31 ปีขึ้นไป มีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด คือ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชน ได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ อาจเรียกได้ว่าเป็นวัยเบบี้บูมเมอร์ วัยของคนทำงานที่ต้องทำงานภายใต้การแข่งขันสูง ลักษณะคนวัยนี้จะเป็นคนขยันและจริงจังมาก จึงเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก ประกอบกับเป็นช่วงที่ต้องแข่งขันกันทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีจำนวนจำกัด โดยผู้ที่ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมย่อมได้เปรียบกว่าผู้ที่ทำงานตามหน้าที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นรูปธรรมน้อยผลงานไม่ประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554) ศึกษาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ พบว่า ข้าราชการเพศหญิงที่มีอายุ 30-40 ปี การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ปฏิบัติงานในตำแหน่งชำนาญการพิเศษ และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป จะมีการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาด้านการบริการที่ดี พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการช่วง 26-30 ปี มีระดับสมรรถนะสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการในช่วงอื่น คือ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ เนื่องมาจากเป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีความเข้าใจ และให้บริการที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้มาขอรับบริการ ได้เข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้มารับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม (2553) ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน พบว่า สมรรถนะหลักจำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป 11-20 ปี และ 1-10 ปี อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03, 3.95 และ 3.64 ตามลำดับ)

เมื่อพิจารณาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการ ช่วง 21-25 ปี มีระดับสมรรถนะสูงสุดคือ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนาเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากข้าราชการช่วงวัยนี้ศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่องมีความรู้ความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการและสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของชยุต ยนจอหอ (2554) ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงาน ขนส่งจังหวัดชลบุรี พบว่า การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการช่วง 11-15 ปี มีระดับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรมระดับที่ 4 สูงที่สุด เป็นข้าราชการที่ทำงานผ่านเรื่องราวต่าง ๆ มากมาย มีประสบการณ์ในการทำงานด้วยความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ทางราชการแม้ว่าจะตก อยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก มีความกล้าตัดสินใจที่จะปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรมแม้ว่าอาจไม่พึงพอใจกับผู้เสียผลประโยชน์

เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าข้าราชการที่มีอายุราชการช่วง 21-25 ปี มีระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ระดับสมรรถนะระดับที่ 4 คือ ยกย่องและให้ กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยเหลือกันในวันต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ซึ่งแสดงให้เห็น ว่าข้าราชการที่มีอายุราชการมากจะให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูล แก่เพื่อนร่วมทีมไม่มีการร้องขอ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีมเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งต่างจากช่วงอายุราชการ 6-10 ปี ที่ยังเป็นช่วงอายุราชการที่ต้องมีการแข่งขันชิงความ โดดเด่น ในการทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้เด่นชัดแตกต่างจากคนอื่น ๆ

2. จากการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ๆ ตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักภาพรวมสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับ การศึกษาระดับปริญญาตรี เนื่องจากการศึกษาในระดับปริญญาโท เป็นผู้ที่พร้อมและต้องการเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ มีความกระตือรือร้น ต้องการแสวงหาประสบการณ์ใหม่จากการทำงาน มีความเชื่อมั่นเชื่อมั่นในตนเองละคาดหวังถึงความสำเร็จในหน้าที่สูง และพัฒนาความสามารถ ในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกัญญาภา พวงมะลิ (2556) ศึกษา สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัย

เกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่า บุคลากรที่มีระดับปริญญาโทมีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุด เมื่อเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษาปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

3. จากการศึกษาาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง พบว่า ระดับตำแหน่งอำนวยการสูง มีระดับสมรรถนะหลักในทุกด้านสูงกว่าทุกระดับตำแหน่งด้านการบริการที่ดีสูงที่สุด คือ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เท่ากับด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเท่ากับด้านการทำงานเป็นทีม เนื่องจากระดับตำแหน่งอำนวยการสูงเป็นสายงานที่ต้องรับผิดชอบงานหลักของหน่วยงานเป็นตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่มีการจัดการงานบริหารบุคคล ที่มีทีมงานภายใต้ความดูแลของตนเอง และเป็นระดับตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยุ่งยาก และจะต้องมีคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ ต้องมีความรับผิดชอบต่องานสูง และยังเป็นบุคคลที่ลดอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา และกระบวนการทำงานเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าในการพัฒนาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลงานที่ออกมาส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอกหรือประชาชนโดยตรง ทำให้ต้องใช้วิธีการทำงานโดยการเน้นการบริการที่ดี ให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้รับบริการ คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน และต่อผู้มารับบริการอย่างแท้จริง

4. จากการศึกษาาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามลักษณะงาน พบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด มีสมรรถนะหลักรวมทุกด้านอยู่ในระดับสมรรถนะระดับที่ 4 ด้านการบริการที่ดีสูงที่สุด คือ เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อนเท่ากับด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเท่ากับด้านการทำงานเป็นทีม ลักษณะงานผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานมีลักษณะ

งานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ  
 แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ  
 ซึ่งลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข  
 ที่ ก.พ. กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของสมภพ ดวงช่อม (2554) ศึกษาสมรรถนะ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2 พบว่า  
 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 2  
 อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของชยุต ขนจอหอ (2554) ศึกษาสมรรถนะ  
 ของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี พบว่า สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่ง  
 จังหวัดชลบุรีมีสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ  
 ธรรมและจริยธรรม ด้านการบริการที่ดีและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับสูงมาก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน  
 วัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ  
 และอำนาจการสูง สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด  
 จันทบุรี จังหวัดชลบุรี จังหวัดระยอง จังหวัดตราด จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดระยอง และจังหวัด  
 สระแก้ว มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการศึกษาในระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน  
 วัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้าราชการ ฯ ที่มีอายุระหว่าง 6-10 ปี มีระดับสมรรถนะ  
 ภาพรวมอยู่ในระดับต่ำที่สุด ผู้วิจัยเสนอให้ประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้เป็นเครื่องมือ  
 ในการประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างเป็นระบบมีมาตรฐาน และเป็นธรรม  
 ก็จะทำให้ข้าราชการเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น  
 รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถและสิ่งสำคัญคือ ควรจะนำผล  
 การประเมินเป็นข้อมูลย้อนกลับในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และเสริมสร้างให้เกิด  
 ความเข้าใจอันดี

2. จากการศึกษาในระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงาน  
 วัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ข้าราชการระดับตำแหน่งปฏิบัติการ มีระดับสมรรถนะ  
 หลักภาพรวมต่ำกว่าข้าราชการทุกระดับตำแหน่ง จึงควรที่จะมีการพัฒนาบุคลากรในระดับ  
 ตำแหน่งปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านความรู้ ความเข้าใจ กฎหมาย กฎ ระเบียบ



ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติประกอบการดำเนินงาน

3. จากการศึกษา ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก พบว่า ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะหลักด้านบริการที่ดี อยู่ในระดับที่ 4 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับดี ซึ่งในยุคปัจจุบันการบริการถือเป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ข้าราชการต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นหน่วยงานที่ต้องทำหน้าที่ดูแลบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชน ให้บริการประชาชนอย่างใกล้ชิดกว่ากระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้ข้าราชการมีสมรรถนะสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้สามารถขับเคลื่อนงานให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการให้ครอบคลุมสมรรถนะทุกด้านจังหวัด เพื่อนำผลการศึกษาวិจัยไปใช้ประโยชน์ได้ตรงประเด็นมากขึ้น

3. ควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางและแผนการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

4. ควรนำตัวแปรอิสระอื่น ๆ ที่คาดว่าจะสัมพันธ์กับสมรรถนะข้าราชการ เช่น ความรู้ ความเข้าใจในนโยบาย โครงสร้างการทำงาน การพัฒนาตนเอง เป็นต้น เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

- กระทรวงวัฒนธรรม. (2558). *ประวัติความเป็นมากระทรวงวัฒนธรรม*. เข้าถึงได้จาก  
[http://www.m-culture.go.th/th/main.php?filename=M\\_Culture](http://www.m-culture.go.th/th/main.php?filename=M_Culture)
- กัญญาภา พวงมะลิ. (2556). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขต  
ศรีราชามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา*. ปัญหาพิเศษ  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน,  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชัย เดจามาน .(2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. เข้าถึงได้จาก  
<http://www.oknation.net/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>.
- ชยุต ยนจอหอ. (2554). *สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานขนส่งจังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษ  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชิตพล ชัยมะดัน. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาสถิติสำหรับการวิจัย  
ทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ชลบุรี: วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ญาณี ล้วนประเสริฐ. (2553). *สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่สงขลาเขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา  
เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ธรรมศักดิ์ ศรีสงคราม. (2553). *การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
พลเรือนจังหวัดมุกดาหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานและสังกัดกลุ่มภารกิจต่างกัน*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธำรงค์ศักดิ์ นาคาสวัสดิ์. (2548). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพฯ:  
พิมพ์ดี.
- นัยนา กล้าขັນ. (2554). *การพัฒนาแบบประเมินสมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสหัสขันธ์  
จังหวัดกาฬสินธุ์*. งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการพยาบาล,  
คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พรรณิภา นักรบ. (2556). *สมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่งระหว่าง ปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลาง จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาณุ อุดกลิ่น. (2555). *รายงานการวิจัยปัจจัยที่มีผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาวิทยาลัย พยาบาลบรมราชชนนี*. อุดรธานี: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย. (2558). *ระบบการประเมินสมรรถนะ*. เข้าถึงได้จาก <http://competency.rmutp.ac.th/>.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ (พิมพ์ครั้งที่ 16)*. นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มัทนา ทิมมณี. (2553). *ความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครู โรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตนศิริ เข็มชาติ. (2553). *สมรรถนะสำหรับผู้บริหารหลักสูตรบัณฑิตศึกษานานาชาติ*. วิทยานิพนธ์ การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการ และการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริรัตน์ ชุนทดคล้าย. (2546). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. นครปฐม: ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศิริรัตน์ พิธิธนาลัย และจุฑา เทพหัสดิน ณ อยุธยา. (2553). *Competency สมรรถนะเข้าใจ ใช้เป็นเห็นผล*. กรุงเทพฯ: ซิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์.
- สมจิตต์ จรกา. (2549). *การศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสำนักงบประมาณ*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมบัติ กุสุมาวดี. (2552). *รายงานผลการศึกษาโครงการวิจัยระบบข้าราชการในอนาคต: คุณลักษณะของข้าราชการในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน.
- สมภพ ดวงข่อม. (2554). *สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพะเยาเขต 2*. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2558 ก). *หนังสือเวียน หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน*. เข้าถึงได้จาก

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_docman&Itemid=226](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_docman&Itemid=226)

สำนักงานข้าราชการพลเรือน. (2558 ข). *หนังสือเวียน เรื่องมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ*. เข้าถึงได้จาก [http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_docman](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=417&Itemid=226)

[http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com\\_docman](http://www.ocsc.go.th/ocsc/th/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=417&Itemid=226)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสมรรถนะข้าราชการ ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2531*. เข้าถึงได้จาก <http://personal.dusit.ac.th/pdf/03.competency.slide.pdf>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2548*. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือหลักการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน: คู่มือหลักการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2558 ก). *การจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามโครงสร้างส่วนราชการใหม่ ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม.

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2558 ข). *แต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดใหม่ในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม.

- สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ภาคตะวันออก. (2558). *ข้อมูลโครงสร้างหน่วยงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ภาคตะวันออก*. เข้าถึงได้จาก <http://www.m-culture.go.th/infocenter/images/111.pdf>
- สุภัสรา ไหมปียะ. (2549). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสำนักงานประกันสังคม: กรณีศึกษาสำนักงานประกันสังคมจังหวัดฉะเชิงเทรา*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรพันธ์ ะกัณฐะ. (2546). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา: บริษัท เอส แอนด์ พี ซินดิเคท จำกัด (มหาชน)*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อนันต์ พันนึก. (2554). *การวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อรนุช ศรีสุรางค์. (2546). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ บริษัทสยามอสาฮาวิ เทคโนโลยีแอส จำกัด*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานูสอน ดวงไสวัด. (2554). *การศึกษาคำคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ. (2554). *การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Spencer, J. R. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
เครื่องมือวิจัย

## แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาค

### สังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก

แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัด ในภาคตะวันออก

แบบสอบถามของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ และใช้ศึกษาในทางวิชาการเท่านั้น

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ตามความเป็นจริง

1. อายุราชการ.....ปี
2. ระดับการศึกษาหรือเทียบเท่า
  - 2.1  ปริญญาตรี
  - 2.2  ปริญญาโท
  - 2.3  ปริญญาเอก
3. ระดับตำแหน่ง
  - 3.1  ปฏิบัติการ
  - 3.2  ชำนาญการ
  - 3.3  ชำนาญการพิเศษ
  - 3.4  อำนวยการสูง
4. ลักษณะงาน
  - 4.1  ฝ่ายบริหารทั่วไป
  - 4.2  กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
  - 4.3  กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
  - 4.4  ผู้บริหารหรือวัฒนธรรมจังหวัด



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ในภาคตะวันออก

**คำชี้แจง** แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีมของให้ท่านอ่าน โจทย์และทำเครื่องหมาย X บนคำตอบที่ตรงกับพฤติกรรมการทำงานของท่านมากที่สุด

### การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1. ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความใดต่อไปนี้ตรงกับลักษณะการทำงานของท่านมากที่สุด
  - 1.1 ทำงานเต็มเวลา เลิกงานตรงเวลา (สมรรถนะระดับ 1)
  - 1.2 พยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันกำหนด ถึงแม้ต้องเลิกงานช้าบ้าง (สมรรถนะระดับ 2)
  - 1.3 มีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ (สมรรถนะระดับ 3)
  - 1.4 มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และพยายามวางแผนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ (สมรรถนะระดับ 4)
  - 1.5 ตั้งเป้าหมายของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สมรรถนะระดับ 5)
2. ในปีที่ผ่านมาท่านได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ ปฏิบัติตน ตามลักษณะใด
  - 2.1 ทำงานที่หัวหน้าสั่งด้วยความขยันเอาใจใส่ (สมรรถนะระดับ 1)
  - 2.2 มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน (สมรรถนะระดับ 2)
  - 2.3 ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการทำงานเสมอ (สมรรถนะระดับ 3)
  - 2.4 มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาค่าง ๆ ของหน่วยงานจนเป็นที่ยอมรับ (สมรรถนะระดับ 4)
  - 2.5 ถอดบทเรียนงานที่ประสบความสำเร็จ สร้างเอกสารทางวิชาการที่จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ ใช้ประกอบการประเมินความดีความชอบ (สมรรถนะระดับ 5)
3. ในปีหน้าท่านมีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร
  - 3.1 ทำตามแผนที่วางไว้ในปีที่แล้ว (สมรรถนะระดับ 1)

3.2 ปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (สมรรถนะระดับ 2)

3.3 นำปัญหาอุปสรรคที่พบจากการทำงานในปีที่แล้วมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับ 3)

3.4 พัฒนาความรู้ของตนเองในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต (สมรรถนะระดับ 4)

3.5 ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ท้าทายและสูงขึ้น และพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย (สมรรถนะระดับ 5)

#### การบริการที่ดี

4. ท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร

4.1 มองดูก่อนว่าเขามาหาใคร หรือมาติดต่อธุระเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องของเรา ค่อยเรียกให้เข้ามาหา (สมรรถนะระดับ 1)

4.2 ลูกขึ้นถามว่า “มาหาใคร” แล้วแนะนำให้เข้าไปหาเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเรื่องดังกล่าว (สมรรถนะระดับ 2)

4.3 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ก็บอกให้วันหลังค่อยมาใหม่ เจ้าหน้าที่ไปราชการ (สมรรถนะระดับ 3)

4.4 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่เรื่องดังกล่าวไม่อยู่ก็ให้เขาฝากเรื่องไว้ แล้วแจ้งให้วันหลังค่อยมาใหม่ (สมรรถนะระดับ 4)

4.5 ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ก็โทรประสานเจ้าหน้าที่เพื่อหาข้อมูลให้ผู้ติดต่อ หากไม่สามารถนำข้อมูลมาให้ด้วยตนเองก็รับเรื่องไว้แล้วขอเบอร์โทรติดต่อกลับเพื่อประสานงาน (สมรรถนะระดับ 5)

5. ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร

5.1 รับฟังแต่ไม่แสดงความคิดเห็นอะไร เพราะกลัวจะเสียภาพพจน์ของหน่วยงาน (สมรรถนะระดับ 1)

5.2 แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ากับผู้มาร้องเรียนเป็นราย ๆ ไป (สมรรถนะระดับ 2)

5.3 นำเรื่องร้องเรียนดังกล่าว รายงานหัวหน้าทันที เพื่อให้หัวหน้าสั่งการแก้ไขปัญหา (สมรรถนะระดับ 3)

5.4 ตรวจสอบข้อเท็จจริงเรื่องร้องเรียนในเบื้องต้นก่อน ว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร แล้วเก็บข้อมูลนำเรียนหัวหน้า (สมรรถนะระดับ 4)

5.5 นำข้อมูลปัญหา เรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริหาร เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างจริงจัง (สมรรถนะระดับ 5)

6. หากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบ ว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว

6.1 สอบถามเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานว่ามีใครรู้จักบ้างมาบอกทางที (สมรรถนะระดับ 1)

6.2 ค้นหาแผนที่จากอินเทอร์เน็ต แล้วปรีนให้ (สมรรถนะระดับ 2)

6.3 ลองไปหาดูว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ไหน คราวหน้าถ้าชาวบ้านมาถาม จะได้บอกทางได้อย่างถูกต้อง (สมรรถนะระดับ 3)

6.4 แจ้งหน่วยงานดังกล่าวให้ทราบถึงปัญหา (สมรรถนะระดับ 4)

6.5 ประสานกับหน่วยงานดังกล่าวเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาโดยเร็ว (สมรรถนะระดับ 5)

#### ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

7. ท่านมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร

7.1 วางแผนไว้บ้างแล้ว แต่ยังไม่ได้ทำซักทีเพราะไม่ค่อยมีเวลา (สมรรถนะระดับ 1)

7.2 เรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ (สมรรถนะระดับ 2)

7.3 เข้ารับการฝึกอบรมทุกครั้งตามที่หน่วยงานสั่ง (สมรรถนะระดับ 3)

7.4 ศึกษาด้วยตนเอง จากบทเรียน e-Learning (สมรรถนะระดับ 4)

7.5 ไปเรียนเพิ่มเติมในช่วงวันหยุดเสาร์-อาทิตย์ หรือตอนหลังเลิกงาน (สมรรถนะระดับ 5)

8. ท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร

8.1 ทำตามวิธีของคนที่เคยทำเอาไว้ (สมรรถนะระดับ 1)

8.2 เมื่อเจอปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการทำงาน ก็มักพยายามหาคำตอบ โดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์ (สมรรถนะระดับ 2)

8.3 ศึกษารายละเอียดของงาน กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองก่อนลงมือทำเสมอ (สมรรถนะระดับ 3)

8.4 แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือประสบการณ์ภายในทีมงาน อยู่เป็นประจำ เพื่อนำมาปรับแก้ไขวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สมรรถนะระดับ 4)

8.5 จัดบันทึกข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษา ทดลองปฏิบัติ จนมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวไว้เป็นตำราสำหรับอ่านทบทวนหรือใช้อ้างอิง (สมรรถนะระดับ 5)

9. หากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างใดเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

9.1 เข้าประชุมรับทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระบบการทำงานดังกล่าวทุกครั้ง (สมรรถนะระดับ 1)

9.2 สอบถามรายละเอียดจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่นำระบบนี้มาใช้แล้ว (สมรรถนะระดับ 2)

9.3 ศึกษาข้อมูลด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต (สมรรถนะระดับ 3)

9.4 เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้งานระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ตามหน่วยงานที่จัดให้ (สมรรถนะระดับ 4)

9.5 ศึกษาค้นหาหาข้อมูลเชิงลึก และบางครั้งยอมเสียเงินเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการใช้ระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง (สมรรถนะระดับ 5)

#### **การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม**

10. หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อมานั้น มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

10.1 รอดูก่อนว่าคณะกรรมการคนอื่นจะมีความคิดเห็นอย่างไร (สมรรถนะระดับ 1)

10.2 แจ้งให้ผู้รับจ้างรีบดำเนินการปรับแก้ไขทันที (สมรรถนะระดับ 2)

10.3 ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญา แล้วทำการบันทึกข้อค้นพบดังกล่าว เพื่อให้คณะกรรมการลงมติ (สมรรถนะระดับ 3)

10.4 เสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการตรวจรับทราบ เพื่อออกหนังสือเรียกผู้รับจ้างมาดำเนินการแก้ไข (สมรรถนะระดับ 4)

10.5 ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญาก่อน เพื่อหาสาเหตุข้อบกพร่องนั้นแล้ว ทำบันทึกข้อค้นพบ เพื่อประชุมลงมติเรียกผู้รับจ้างมาแก้ไข พร้อมรายงานต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้มีการเรียกเงินค่าปรับ (สมรรถนะระดับ 5)

11. ท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการ ติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร

11.1 รับทราบไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เป็นภาระเสียใจแก่ผู้มาติดต่อ (สมรรถนะระดับ 1)

11.2 ถามเขาก่อนว่ามาติดต่อเรื่องอะไร แล้วพิจารณาว่าเราควรจะรับของไว้หรือไม่ (สมรรถนะระดับ 2)

11.3 ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วทำงานของเราต่อ (สมรรถนะระดับ 3)

11.4 ปฏิเสธไปตามตรงว่าไม่รับของคะ แล้วถามเขาว่ามาติดต่อเรื่องอะไร

(สมรรถนะระดับ 4)

11.5 ขอบคุณเขาด้วยความสุภาพ แล้วบอกว่าต้องขอโทษด้วยทางหน่วยงาน

ไม่อนุญาตให้รับของ ไม่ทราบว่าคุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ (สมรรถนะระดับ 5)

12. ท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

12.1 ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างตรงเวลา (สมรรถนะระดับ 1)

12.2 ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นหลักเท่านั้น (สมรรถนะระดับ 2)

12.3 มีจิตอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม ถึงแม้ต้องเหนื่อยเพิ่ม (สมรรถนะระดับ 3)

12.4 ยึดหลักจรรยาบรรณของข้าราชการในการทำงาน (สมรรถนะระดับ 4)

12.5 ปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของราชการและประชาชนเป็นหลัก (สมรรถนะระดับ 5)

#### การทำงานเป็นทีม

13. หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมี ความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปได้ด้วยความตึงเครียด ท่านจะอย่างไร

13.1 ยุติประเด็นความขัดแย้ง โดยให้ต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ของตนเอง

(สมรรถนะระดับ 1)

13.2 เรียกทั้งสองฝ่ายมาคุยในห้อง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งบานปลายโดยขอร้องให้ทั้งสองฝ่ายยุติความขัดแย้งดังกล่าว (สมรรถนะระดับ 2)

13.3 วิเคราะห์สถานการณ์ แล้วรีบยุติความขัดแย้งลงก่อน หลังจากนั้นก็หาสาเหตุของปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขที่ไม่ส่งผลกระทบต่อทีมงาน (สมรรถนะระดับ 3)

13.4 รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่าย แล้วพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการเอาอารมณ์มาใช้ในการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของทีม (สมรรถนะระดับ 4)

13.5 ประชุมทีมงาน เพื่อคลี่คลายปัญหา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ด้วยความสุภาพต่อที่ประชุม เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดของทีม (สมรรถนะระดับ 5)

14. ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด

14.1 ให้ความร่วมมือกับทีมงาน โดยเข้าประชุมทุกครั้ง (สมรรถนะระดับ 1)

14.2 สนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานทุกกิจกรรม (สมรรถนะ

ระดับ 2)

14.3 แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทีมงานเสมอ (สมรรถนะระดับ 3)

14.4 ท่านมักได้รับให้เป็นตัวแทนของทีม ในการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงาน  
อื่น (สมรรถนะระดับ 4)

14.5 ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานภายในทีม ทำให้สมาชิกในทีมมีความเข้าใจ  
(สมรรถนะ ระดับ 5)

15. หากทีมหรือฝ่ายของท่านได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบ  
งานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมาจนอาจทำให้งาน  
ไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือ  
ฝ่ายท่านจะทำอย่างไร

15.1 ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด (สมรรถนะระดับ 1)

15.2 พยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้เร็วขึ้น เมื่อเสร็จแล้วจะได้ช่วยคนอื่น  
ในทีม (สมรรถนะระดับ 2)

15.3 เสียสละเวลาหลังเลิกงาน เพื่อช่วยงานของทีมที่มีปัญหาให้เสร็จทันกำหนดการ  
(สมรรถนะระดับ 3)

15.4 แจ้งปัญหาให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ จะได้เข้าใจในสถานการณ์ที่ทีมเป็นอยู่  
เพื่อขอความร่วมมือร่วมใจในการทำงานครั้งนี้ให้ประสบความสำเร็จ (สมรรถนะระดับ 4)

15.5 ร่วมรับผิดชอบต่อผลการทำงานของทีม ไม่ว่าผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม  
(สมรรถนะระดับ 5)

**ภาคผนวก ข**

การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถาม

## การเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการ

### ข้าราชการพลเรือน กับแบบสอบถาม

#### แบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

โจทย์ข้อที่ 1 ท่านมีความคิดเห็นว่าข้อความต่อไปนี้ตรงกับลักษณะการทำงานของตัวท่านมากที่สุด

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 1

ระดับสมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เสียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี 1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง 2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด 3. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน 4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น 5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็น ความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	1. ทำงานเต็มเวลา เลิกงาน ตรงเวลา
ระดับ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ 1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี 2. ติดตาม และประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียง กับเกณฑ์มาตรฐาน 3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ 4. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตรา ความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	2. พยายามทำงานที่ได้รับ มอบหมายให้เสร็จทัน กำหนด ถึงแม้ต้องเลิกงาน ช้าบ้าง



## ตารางที่ 29 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ol>	<p>3. มีการวางแผนในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ</p>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</li> <li>พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ol>	<p>4. มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และพยายามวางการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้</p>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้น จะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามแผนไว้</li> </ol>	<p>5. ตั้งเป้าหมายของตนเองให้สูงขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ</p>

โจทย์ข้อที่ 2 ในปีที่ผ่านมาท่านได้วางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จท่านได้ ปฏิบัติตน ตามลักษณะใด

ตารางที่ 30 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 2

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เฉลี่ยตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>2. พยายามปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>3. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น</li> <li>5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทำงานที่หัวหน้าสั่งด้วยความขยันเอาใจใส่</li> </ol>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>2. ติดตาม และประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>4. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. มีการวางแผนในการทำงาน และปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน</li> </ol>

## ตารางที่ 30 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <p>1. ปรับปรุงวิธีการทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</p> <p>2. เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</p>	<p>3. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาตนเอง และปรับปรุงการทำงาน</p> <p>เสมอ</p>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <p>1. กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นชัด</p> <p>2. พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</p>	<p>4. มีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ของหน่วยงาน จนเป็นที่ยอมรับ</p>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</p> <p>1. ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</p> <p>2. บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</p>	<p>5. ถอดบทเรียนงาน ที่ประสบความสำเร็จ สร้างเอกสารทางวิชาการ ที่จะเป็นหลักฐาน เชิงประจักษ์ ใช้ประกอบการ ประเมินความดีความชอบ</p>

โจทย์ข้อที่ 3 ในปีหน้าท่านมีแผนการว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของท่านอย่างไร

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โจทย์ข้อที่ 3

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	<p>แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง</li> <li>2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา</li> <li>3. มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน</li> <li>4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีดีขึ้น</li> <li>5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน</li> </ol>	1. ทำตามแผนที่วางไว้ในปีที่แล้ว
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี</li> <li>2. ติดตาม และประเมินผลงานของตนเอง โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>3. ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ</li> <li>4. มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ</li> </ol>	2. ปรับแผนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

## ตารางที่ 31 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น</li> <li>เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> </ol>	<p>3. นำปัญหาอุปสรรคที่พบจากการทำงานในปีที่แล้วมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นชัด</li> <li>พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน</li> </ol>	<p>4. พัฒนาความรู้ของตนเองในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่อันจะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต</p>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน หรือส่วนราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</li> <li>บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้</li> </ol>	<p>5. ตั้งเป้าหมายในการทำงานให้ท้าทายและสูงขึ้น และพยายามไปให้ถึงเป้าหมาย</p>

### แบบสอบถามด้านการบริการที่ดี

โจทย์ข้อที่ 4 ท่านเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเดินเข้ามาภายในหน่วยงานของท่าน สิ่งแรกที่จะทำคืออะไร

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 4

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เสียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องได้ด้วย ความเต็มใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>2. ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ</li> <li>3. แข่งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้า ในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>4. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการ ที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มองดูก่อนว่าเขามาหาใคร หรือมาติดต่อธุระเรื่องอะไร ถ้าเป็นเรื่องของเราค่อยเรียก ให้เข้ามาหา</li> </ol>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหา ให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทาง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ</li> <li>2. ดูแลให้ผู้บริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อคิดเห็นใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนา การให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ลูกขึ้นถามว่า “มาหาใคร” แล้วแนะนำให้เข้าไปหา เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เรื่องดังกล่าว</li> </ol>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการ ที่เกิดความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วย แก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>2. ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลัง ให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่า ผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>3. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการ จะได้ประโยชน์สูงสุด</li> </ol>	<p>3. ลูกขึ้นถามว่า “คุณมา ติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าว ไม่อยู่ก็บอกให้วันหลังค่อย มาใหม่ เจ้าหน้าที่ไปราชการ</p>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการ ที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อให้บริการ ได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของ ผู้รับบริการ</li> </ol>	<p>4. ลูกขึ้นถามว่า “คุณมา ติดต่อเรื่องอะไรคะ” ถ้าเจ้าหน้าที่เรื่องดังกล่าว ไม่อยู่ก็ให้เขาฝากเรื่องไว้ แล้วแจ้งให้วันหลังค่อย มาใหม่</p>

## ตารางที่ 32 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>2. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>3. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องสอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ol>	<p>5. ลูกขึ้นถามว่า “คุณมาติดต่อเรื่องอะไรคะ”</p> <p>ถ้าเจ้าหน้าที่คนดังกล่าวไม่อยู่ที่โทรประสานเจ้าหน้าที่เพื่อหาข้อมูลให้ผู้ติดต่อ</p> <p>หากไม่สามารถนำข้อมูลมาให้ด้วยตนเอง ก็รับเรื่องไว้แล้วขอเบอร์โทรติดต่อกลับเพื่อประสานงาน</p>



โจทย์ข้อที่ 5 ถ้าท่านได้รับแจ้งเรื่องร้องเรียนจากผู้มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานของท่านว่าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานล่าช้า จนทำให้เขาต้องเสียเวลามาก ท่านในฐานะเจ้าหน้าที่คนหนึ่ง ของหน่วยงานนี้ ท่านจะอย่างไร

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 5

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	<p>สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องได้ด้วย ความเต็มใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ</li> <li>2. ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ผู้รับบริการ</li> <li>3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้า ในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่</li> <li>4. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับบริการ ที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับฟังแต่ไม่แสดง ความคิดเห็นอะไร เพราะ กลัวจะเสียภาพพจน์ ของหน่วยงาน</li> </ol>
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้ แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด ไม่แก้ตัว หรือปิดกั้น</li> <li>2. ดูแลให้ผู้บริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อร้องเรียนใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนา การให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า กับผู้มาร้องเรียนเป็นราย ๆ ไป</li> </ol>

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกิดความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>2. ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>3. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้ประโยชน์สูงสุด</li> </ol>	<p>3. นำเรื่องร้องเรียนดังกล่าว รายงานหัวหน้าทันที เพื่อให้หัวหน้าสั่งการแก้ไขปัญหา</p>
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ol>	<p>4. ตรวจสอบข้อเท็จจริง เรื่องร้องเรียนในเบื้องต้นก่อนว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร แล้วเก็บข้อมูลนำเรียนหัวหน้า</p>
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เป็นประโยชน์ อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>2. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> </ol>	<p>5. นำข้อมูลปัญหา เรื่องร้องเรียนต่าง ๆ เข้าวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาอย่างจริงจัง</p>

## ตารางที่ 33 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
	3. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือ ขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องสอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของ ผู้รับบริการ	

โจทย์ข้อที่ 6 หากมีชาวบ้านมาสอบถามทางเพื่อไปหน่วยงานราชการแห่งหนึ่งอยู่เป็นประจำ ซึ่งท่านไม่ทราบว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ตรงไหน ท่านจะอย่างไรในการแก้ปัญหาดังกล่าว

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการบริการที่ดี โจทย์ข้อที่ 6

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 1	สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องได้ด้วย ความเต็มใจ 1. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ 2. ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ 3. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้า ในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ 4. ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงาน อื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการ ที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว	1. สอบถามเจ้าหน้าที่ภายใน หน่วยงานว่ามีใครรู้จักบ้าง มาบอกทางที่

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดกั้น</li> <li>ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อร้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น</li> </ol>	2. ค้นหาแผนที่จากอินเทอร์เน็ต แล้วปรีนให้
ระดับ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกิดความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ</li> <li>ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน</li> <li>นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้ประโยชน์สูงสุด</li> </ol>	3. ลองไปหาดูว่าหน่วยงานดังกล่าวตั้งอยู่ที่ไหน คราวหน้าถ้าชาวบ้านมาถามจะได้บอกทางได้อย่างถูกต้อง

## ตารางที่ 34 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> <li>2. ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ol>	4. แจ้งหน่วยงานดังกล่าวให้ทราบถึงปัญหา
ระดับ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เป็นประโยชน์ อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ</li> <li>2. เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ</li> <li>3. สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องสอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ</li> </ol>	5. ประสานกับหน่วยงานดังกล่าวเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาโดยเร็ว

## แบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

โจทย์ข้อที่ 7 ท่านมีวิธีจัดสรรเวลาในการพัฒนาตนเองอย่างไร

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 7

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>วางแผนไว้บ้างแล้ว แต่ยังไม่ได้ทำซักที เพราะไม่ค่อยมีเวลา</li> </ol>
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</li> <li>รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เรียนรู้จากการพูดคุย แลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเสมอ</li> </ol>

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับ การปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p>1. สามารถนำวิทยาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการได้</p> <p>2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</p>	3. เข้ารับการฝึกอบรม ทุกครั้งตามที่หน่วยงานสั่ง
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้ง ในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็น สหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง</p> <p>2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</p>	4. ศึกษาด้วยตนเอง จากบทเรียน e-Learning
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุน การทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้น ความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <p>1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>2. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</p>	5. ไปเรียนเพิ่มเติมในช่วง วันหยุดเสาร์-อาทิตย์ หรือ ตอนหลังเลิกงาน

โจทย์ข้อที่ 8 ท่านมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร

ตารางที่ 36 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 8

ระดับสมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</li> <li>พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</li> <li>ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</li> </ol>	1. ทำตามวิธีของคนที่เคยทำเอาไว้
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</li> <li>รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	2. เมื่อเจอปัญหาหรือข้อผิดพลาดในการทำงานก็มักพยายามหาคำตอบโดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</li> </ol>	3. ศึกษารายละเอียดของงาน กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองก่อนลงมือทำเสมอ



## ตารางที่ 36 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 4	<p>2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p>	4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือ ประสพการณ์ภายในทีมงาน อยู่เป็นประจำ เพื่อนำมาปรับ แก้ไขวิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
ระดับที่ 5	<p>1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็น สหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง</p> <p>2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการ สร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุน การทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้น ความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p>	5. จัดบันทึกข้อค้นพบใหม่ ๆ ที่ได้จากการศึกษา ทดลอง ปฏิบัติ จนมีประสพการณ์ ในเรื่องดังกล่าวไว้เป็นตำรา สำหรับอ่านทบทวนหรือ ใช้อ้างอิง
	<p>1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>2. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ หน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</p>	

โจทย์ข้อที่ 9 หากหน่วยงานของท่านมีนโยบายที่จะนำระบบสำนักงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ เช่น e-Office มาใช้ ท่านจะมีการเตรียมตัวอย่างไรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ตารางที่ 37 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โจทย์ข้อที่ 9

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง</p> <p>1. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>2. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น</p> <p>3. ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ</p>	<p>1. เข้าประชุมรับทราบเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนระบบการทำงานดังกล่าวทุกครั้ง</p>
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน</p> <p>1. รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน</p> <p>2. รับรู้ถึงแนวโน้มวิชาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตน อย่างต่อเนื่อง</p>	<p>2. สอบถามรายละเอียดจากเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานที่นำระบบนี้มาใช้แล้ว</p>
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ</p> <p>1. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</p>	<p>3. ศึกษาข้อมูลด้วยตนเองจากอินเทอร์เน็ต</p>

## ตารางที่ 37 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 4	<p>2. สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเอง ให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>4. เข้ารับการฝึกอบรม ในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้งานระบบสำนักงาน อิเล็กทรอนิกส์ตามหน่วยงาน ที่จัดให้</p>
ระดับที่ 5	<p>1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างกว้างขวาง</p> <p>2. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคน ในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ</p> <p>1. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา</p> <p>2. บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>5. ศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลเชิงลึก และบางครั้งยอมเสียเงินเข้าฝึกอบรม ในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการใช้ระบบสำนักงาน อิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง</p>

**แบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม**

โจทย์ข้อที่ 10 หากท่านได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับพัสดุที่ทำการจัดซื้อมานั้นมีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ท่านจะดำเนินการอย่างไร

ตารางที่ 38 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 10

ระดับสมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>มีความสุจริต</p> <p>1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</p>	<p>1. รอคู่มือว่าคณะกรรมการคนอื่นจะมีความคิดเห็นอย่างไร</p>
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <p>1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</p> <p>2. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</p>	<p>2. แจ้งให้ผู้รับจ้างรับดำเนินการปรับแก้ไขทันที</p>
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <p>1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิด และรับชอบ</p> <p>2. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</p>	<p>3. ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อนไขของสัญญา แล้วทำการบันทึกข้อค้นพบดังกล่าวเพื่อให้คณะกรรมการลงมติ</p>
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <p>1. ยื่นหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</p>	<p>4. เสนอความคิดเห็นต่อคณะกรรมการตรวจรับทราบ เพื่อออกหนังสือเรียกผู้รับจ้างมาดำเนินการแก้ไข</p>

ตารางที่ 38 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 5	<p>2. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์</p> <p>1. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</p>	<p>5. ตรวจสอบข้อเท็จจริงตามเงื่อน ไขของสัญญาณก่อนเพื่อหาสาเหตุข้อบกพร่องนั้นแล้วทำบันทึกข้อค้นพบเพื่อประชุมลงมติเรียกผู้รับจ้างมาแก้ไข พร้อมรายงานต่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาให้มีการเรียกเงินค่าปรับ</p>

โจทย์ข้อที่ 11 ท่านตกอยู่ในสถานการณ์ที่มีผู้มาเสนอผลประโยชน์เพื่อแลกกับการอำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการ ท่านจะอย่างไร

ตารางที่ 39 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 11

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>มีความสุจริต</p> <p>1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</p>	<p>1. รับทราบไว้ก่อนเพื่อไม่ให้เป็นการเสียน้ำใจแก่ผู้มาติดต่อ</p>

## ตารางที่ 39 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ 1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ 2. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึก ในความเป็นข้าราชการ	2. ถามเขาก่อนว่ามาติดต่อ เรื่องอะไร แล้วพิจารณา ดูว่าเราควรจะได้รับของไว้ หรือไม่
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ 1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดชอบ และรับชอบ 2. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ทางราชการ	3. ปฏิเสธไปตามตรงว่า ไม่รับของกะ แล้วทำงาน ของเราต่อ
ระดับที่ 4	แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัด เพื่อความถูกต้อง 1. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ใน สถานการณ์ที่อาจยากลำบาก 2. กล่าวตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย ความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจ แก่ผู้เสียประโยชน์	4. ปฏิเสธไปตามตรงว่า ไม่รับของกะ แล้วถามเขาว่า มาติดต่อเรื่องอะไร
ระดับที่ 5	แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตน เพื่อความยุติธรรม 1. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียง ของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยง ต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต	5. ขอบขอบคุณด้วยความ สุภาพ แล้วบอกว่าจะต้อง ขอโทษด้วยทางหน่วยงาน ไม่อนุญาตให้รับของ ไม่ทราบว่าคุณมาติดต่อ เรื่องอะไรคะ

โจทย์ข้อที่ 12 ท่านคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม

ตารางที่ 40 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถาม แบบสอบถามด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม โจทย์ข้อที่ 12

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>มีความสุจริต</p> <p>1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต</p>	<p>1. ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อย่างตรงเวลา</p>
ระดับที่ 2	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้</p> <p>1. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้</p> <p>2. แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ</p>	<p>2. ยึดกฎระเบียบในการทำงานเป็นหลักเท่านั้น</p>
ระดับที่ 3	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ</p> <p>1. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาบรรณข้าราชการไม่เบียดเบียนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ ก้าวร้าว และรับชอบ</p> <p>2. เสียสละความสุขส่วนตัว เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ</p>	<p>3. มีจิตอาสาทำงานเพื่อส่วนรวม ถึงแม้ต้องเหนื่อยเพิ่ม</p>
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง</p> <p>1. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก</p>	<p>4. ยึดหลักจรรยาบรรณของข้าราชการในการทำงาน</p>

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 5	<p>2. กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม</p> <p>1. ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต</p>	<p>5. ปฏิบัติงานโดยยึดผลประโยชน์ของราชการและประชาชนเป็นหลัก</p>

#### แบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม

โจทย์ข้อที่ 13 หากท่านได้รับมอบหมายให้เป็นผู้นำทีมในการทำงาน ปรากฏว่าบุคลากรภายในทีมของท่านมีความขัดแย้งกันในเรื่องงาน จนเกือบทะเลาะกัน ทำให้บรรยากาศในทีมเป็นไปด้วยความตึงเครียด ท่านจะอย่างไร

ตารางที่ 41 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 13

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	<p>ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ</p> <p>1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย</p>	<p>1. ยุติประเด็นความขัดแย้ง โดยให้ต่างฝ่ายต่างทำงานตามหน้าที่ของตนเอง</p>



## ตารางที่ 41 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
	2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้า ของการดำเนินงานของตนในทีม 3. ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ของทีม	
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือ ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 1. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วม ทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	2. เรียกทั้งสองฝ่ายมาคุย ในห้อง เพื่อไม่ให้ความขัดแย้ง บานปลายโดยขอร้องให้ ทั้งสองฝ่ายยุติความขัดแย้ง ดังกล่าว
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสาน ความร่วมมือของสมาชิกในทีม 1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจ เรียนรู้จากผู้อื่น 2. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจาก ความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม 3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3. วิเคราะห์สถานการณ์ แล้วริบขุติความขัดแย้งลงก่อน หลังจากนั้นก็หาสาเหตุ ของปัญหา เพื่อหา แนวทางแก้ไขที่ไม่ส่งผล กระทบต่อทีมงาน

## ตารางที่ 41 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ</li> <li>2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ol>	<p>4. รับฟังข้อมูลทั้งสองฝ่าย แล้วพยายามชี้ให้เห็นถึงผลเสียในการเอาอารมณ์มาใช้ในการทำงาน และพยายามโน้มน้าวให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของทีม</p>
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติการกิจของส่วนราชการให้บรรลุ</li> </ol>	<p>5. ประชุมทีมงาน เพื่อคลี่คลายปัญหา เปิดโอกาสให้ทั้งสองฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล ด้วยความสุภาพต่อที่ประชุม เพื่อหาทางออกที่ดีที่สุดของทีม</p>

โจทย์ข้อที่ 14 ลักษณะการทำงานเป็นทีมของท่านในปัจจุบัน ใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด

ตารางที่ 42 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 14

ระดับสมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย 2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม 3. ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	1. ให้ความร่วมมือกับทีมงาน โดยเข้าประชุมทุกครั้ง
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 1. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี 2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 3. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง	2. สนับสนุนกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ของทีมงานทุกกิจกรรม
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 2. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม	3. แสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมทีมงานเสมอ

## ตารางที่ 42 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 4	<p>3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <p>1. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง</p> <p>2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</p> <p>3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</p>	<p>4. ท่านมักได้รับให้เป็นตัวแทนของทีม ในการบูรณาการการทำงาน กับหน่วยงานอื่น</p>
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีม ให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <p>1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึง ความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</p> <p>2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</p> <p>3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อ ปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุ</p>	<p>5. ท่านเป็นผู้ประสานการทำงานภายในทีม ทำให้สมาชิกในทีม มีความเข้าใจ</p>

โจทย์ข้อที่ 15 หากทีมหรือฝ่ายของท่านได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้มีหน้าที่รับผิดชอบงานสำคัญเร่งด่วนอย่างหนึ่ง แต่ปรากฏว่าเกิดปัญหาฉุกเฉินขึ้นมาจนอาจทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จหรืองานออกมาไม่ดีเท่าที่ควร ท่านในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมหรือฝ่าย ท่านจะอย่างไร

ตารางที่ 43 การเปรียบเทียบระหว่างระดับสมรรถนะหลักตามที่ ก.พ. กำหนด กับแบบสอบถามแบบสอบถามด้านการทำงานเป็นทีม โจทย์ข้อที่ 15

ระดับสมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
ระดับที่ 1	ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ 1. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่จนได้รับมอบหมาย 2. รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม 3. ให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม	1. ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด
ระดับที่ 2	แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน 1. สร้างสัมพันธภาพ เข้ากับผู้อื่น ในกลุ่มได้ดี 2. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี 3. กล่าวถึงเพื่อร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง	2. พยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้เร็วขึ้น เมื่อเสร็จแล้วจะได้ช่วยคนอื่นในทีม
ระดับที่ 3	แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม 1. รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น 2. ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อร่วมทีม	3. เสียสละเวลาหลังเลิกงาน เพื่อช่วยงานของทีม ที่มีปัญหาให้เสร็จทันกำหนดการ

## ตารางที่ 43 (ต่อ)

ระดับ สมรรถนะ (ก.พ.)	สมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด	ระดับของแบบสอบถาม (เรียงตามลำดับจาก 1 ถึง 5)
	3. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	
ระดับที่ 4	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง</li> <li>2. ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ</li> <li>3. รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ</li> </ol>	<p>4. แจ้งปัญหาให้สมาชิกทุกคนในทีมทราบ จะได้เข้าใจในสถานการณ์ที่ทีมเป็นอยู่ เพื่อขอความร่วมมือร่วมใจในการทำงานครั้งนี้ ให้ประสบความสำเร็จ</p>
ระดับที่ 5	<p>แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว</li> <li>2. คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม</li> <li>3. ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุ</li> </ol>	<p>5. ร่วมรับผิดชอบต่อผลการทำงานของทีม ไม่ว่าผลที่ออกมาจะเป็นอย่างไรก็ตาม</p>

**ภาคผนวก ค**

**ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

ตารางที่ 44 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	ค่าอำนาจจำแนก
ข้อ 1	1.037
ข้อ 2	1.188
ข้อ 3	1.116
ข้อ 4	0.922
ข้อ 5	1.229
ข้อ 6	1.159
ข้อ 7	1.074
ข้อ 8	0.805
ข้อ 9	1.066
ข้อ 10	0.935
ข้อ 11	0.836
ข้อ 12	1.053
ข้อ 13	0.626
ข้อ 14	1.284
ข้อ 15	1.105

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.833



**Item statistics**

	<b>Mean</b>	<b>Std. deviation</b>	<b>N</b>
a2	3.6000	1.03724	30
a3	2.9667	1.18855	30
a4	4.1667	1.11675	30
a5	3.1000	.92289	30
a6	3.0667	1.22990	30
a7	3.3667	1.15917	30
a8	3.1333	1.07425	30
a9	4.2000	.80516	30
a12	3.3667	1.06620	30
b2	2.5667	.93526	30
b3	2.3000	.83666	30
b4	2.1667	1.05318	30
c1	4.2333	.62606	30
c3	2.9333	1.28475	30
c4	3.1333	1.10589	30