



รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ
บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
The Impact of Personnel Development Activity Model towards Bangkok
Central Crown Property Bureau Personnel Capacity Development

ธงชัย ลิ้มเฉลิม

THONGCHAI LIMCHALEARM

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2558



รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ
บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
The Impact of Personnel Development Activity Model towards Bangkok
Central Crown Property Bureau Personnel Capacity Development

ธงชัย ลิ้มเฉลิม

THONGCHAI LIMCHALEARM

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วน พระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
ชื่อ สกุล	นายธงชัย ลิ้มเฉลิม
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา และคณะ	สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษา เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาความคิดเห็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร 3) เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 330 คน ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ t-test และ F-test และวิธีการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีอายุงาน 5-10 ปี และมีระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับบริหาร

โดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้าน อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส อาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

Independent Study Title	The Impact of Personnel Development Activity Model towards Bangkok Central Crown Property Bureau Personnel Capacity Development
Author	Mr. Thongchai Limchalearm
Major Program	Master of Business Administration
Study Field	Management
Academic Year	2015

ABSTRACT

The purposes of the study were to 1) investigate opinions towards the personnel development activity model, 2) explore opinions towards the personnel development, and 3) examine the personnel development activity model towards Bangkok Central Crown Property Bureau personnel capacity development. The samples of the study were 330 employees working at Bangkok Central Crown Property Bureau selected by proportional stratified random sampling. The data collected were analyzed by the percentage distribution, mean, and standard deviation; and t-test, F-test, and multiple regression analysis resulted at 0.05 statistical significance.

The results revealed that most of the samples were single females ranging from 31 to 40 years of age, holding bachelor degrees. Their average income salaries were 20,001 to 30,000 Baht. They were working in practical and administrative operational positions and had been working for five to ten years.

In general, most of the participants reflected that the personnel development activity model which included administrative activities, training activities, professional planning activities, and teamwork activities had high impact on the personnel capacity development.

It was also found that personal factors concerning differences on the employee' age, education, status, tenure range, position resulted in different capacity development outcome.

In addition, most of the participants revealed that the personnel development activity model which included administrative activities, training activities, professional planning activities, and teamwork activities had influence on the personnel capacity development.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเล่มนี้ สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างสูง จาก
ดร. ณัฐชา อารังโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ดร. นพดล เดชประเสริฐ และ
ดร.ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี คณะกรรมการค้นคว้าอิสระ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษา
แนะนำ และให้แนวทางในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วน
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง
กรุงเทพมหานครทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้เป็นข้อมูลใน
การศึกษาครั้งนี้ ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระเล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ที่ให้ข้อมูลทุก ๆ ท่าน ผู้ที่มีชื่อในบรรณานุกรม คณาจารย์ เจ้าหน้าที่
เพื่อน ๆ ผู้ร่วมสถาบันทุกท่าน ที่ช่วยชี้แนะแนวทาง และบิดา มารดา บุคคลในครอบครัวที่คอย
เป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากการค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ขอมอบให้แก่บิดา มารดา
ครู อาจารย์ เพื่อน ๆ ปริญญาโทคณะบริหารธุรกิจ และผู้ที่สนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเรื่องรูปแบบ
กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งอาจก่อให้เกิด
ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

ธงชัย ลิ้มเฉลิม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฎ
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย	6
1.7 นิยามคำศัพท์	7
2. แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร	10
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ	29
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
3. วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	54
3.3 การทดสอบเครื่องมือ	56
3.4 วิธีการศึกษา	57
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	57
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล	60
4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคูคณาจารย์ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	64
4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	72
5. สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	92
5.2 อภิปรายผล	96
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	100
บรรณานุกรม	103
ภาคผนวก	109
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	110
ภาคผนวก ข ประวัติสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์	118
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	122

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโครงสร้างองค์กร	53
4.1	ความถี่ ค่าร้อยละ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	61
4.2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการบริหาร	64
4.3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม	66
4.4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ	68
4.5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร	70
4.6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	71
4.7	เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน	72
4.8	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของ การพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามอายุ	73
4.9	ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร จำแนกตามช่วงอายุของบุคลากร	74
4.10	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของ การพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามระดับการศึกษา	75
4.11	ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากร จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากร	75
4.12	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของ การพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามสถานภาพสมรส	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.13	ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร	77
4.14	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	78
4.15	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามอายุงาน	79
4.16	ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามอายุงานของบุคลากร	80
4.17	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	81
4.18	ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร	82
4.19	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปร รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้	83
4.20	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะ	85
4.21	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
4.22	ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม	89
5.1	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน	94
5.2	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร	95

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
2.1	กระบวนการทำงานแบบระบบ	12
2.2	ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร	14
2.3	โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model)	30
2.4	แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	33
2.5	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคล กับสมรรถนะและผลงาน	34
2.6	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับ คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ทักษะและความรู้	36
2.7	แสดง KSA's องค์ประกอบของ Competency	38
2.8	ทักษะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ	40
2.9	แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ	43

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันถือเป็นยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและโลกไร้พรมแดน เต็มไปด้วยการแข่งขัน การเรียนรู้ ตลอดจนการเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่และวิทยาการความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นความรู้เบื้องต้นอันจะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะถือเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการช่วยดำรงตนตามบทบาทต่าง ๆ ได้ โดยเหมาะสม ช่วยให้การดำเนินชีวิตในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อก้าวเข้าสู่ การแข่งขันในตลาดแรงงาน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือเอกชน ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมากขึ้น เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร บุคลากรใน องค์กรที่จะถือได้ว่ามีคุณภาพนั้น นอกจากจะต้องมีทักษะ ประสิทธิภาพและความรู้ ความสามารถในการทำงานตามภาระหน้าที่แล้ว องค์กรควรต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ และเหมาะสมสอดคล้องกับงาน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อการ ดำเนินงานขององค์กรจะได้มีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และก้าวทันกับ วิทยาการสมัยใหม่ ทันกับเหตุการณ์ความเป็นไปของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นองค์กรหนึ่งที่มีความมุ่งหวังในการพัฒนา บุคลากรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งในด้าน ความรู้ ความสามารถ และด้านทักษะ รวมถึงทัศนคติของบุคลากร โดยรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรถือเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ที่สามารถพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางไว้ เช่น การบรรยาย (Lecture) การประชุม (Conference) การสัมมนา (Seminar) การสาธิต (Demonstration) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulated Training) การใช้กรณีศึกษา (Case Study) การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning) การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ (Audiovisual Techniques) การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นหลัก (Computer Base Training ; CBT)

การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training ; OJT) และ การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นต้น (พิชิต เทพวรรณ, 2554 : 167) ซึ่งรูปแบบกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรนั้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะทางด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ให้แก่บุคลากร ซึ่งหลายหน่วยงานก็ได้นำรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาที่แตกต่างกันมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร และส่วนสำคัญยิ่งก็คือบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา เรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาสมรรถนะของตนเอง ทั้งในด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านคุณลักษณะ (Attributes) ตลอดจนพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีพฤติกรรมการทำงานที่ดี องค์กรจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการบริหารจัดการและรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมาใช้ในองค์กรอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน และสอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผลการปฏิบัติของบุคลากรนั้นมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้วางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ก็เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ที่อยู่ในท่ามกลางของสภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันอย่างรวดเร็ว การแข่งขัน การเรียนรู้ในวิทยาการ ไม่ได้ถูกจำกัดไว้เพียงแคภายในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เท่านั้น แต่ยังคงแข่งขันกับองค์กรภายนอกด้วยเช่นกัน ดังนั้น รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นส่วนสำคัญยิ่งที่จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ได้มากที่สุด เพื่อนำพาองค์กรก้าวสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ รวมถึงคุณค่าหลักร่วมกัน (Core Values) ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้ในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยเน้นศึกษาว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาแบบใดบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร และสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษา เรื่องรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้มีการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความคิดเห็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
- 1.2.4 เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
- 1.2.5 เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

- 1.3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน
- 1.3.2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดขอบเขตด้านต่างๆ ดังนี้

1.4.1 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,121 คน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (2558) ข้อมูลบุคลากร ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2558 (ออนไลน์)

1.4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

กิจกรรมด้านการบริหาร

- การทำงานแทนกัน
- การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ
- การมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ
- การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

กิจกรรมด้านการฝึกอบรม

- การฝึกอบรมภายในองค์กร
- การฝึกอบรมภายนอกองค์กร
- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การศึกษาดูงาน
- การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ

- การฝึกอบรมเฉพาะระดับ
- กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง

กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน
- กิจกรรมข้อเสนอแนะ

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่

ด้านความรู้ (Knowledge)

ด้านทักษะ (Skill)

ด้านคุณลักษณะ (Attributes)

1.4.3 ขอบเขตระยะเวลาการศึกษา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาระหว่างเดือนมิถุนายน 2558 ถึง พฤศจิกายน 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 6 เดือน

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อทราบถึงปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

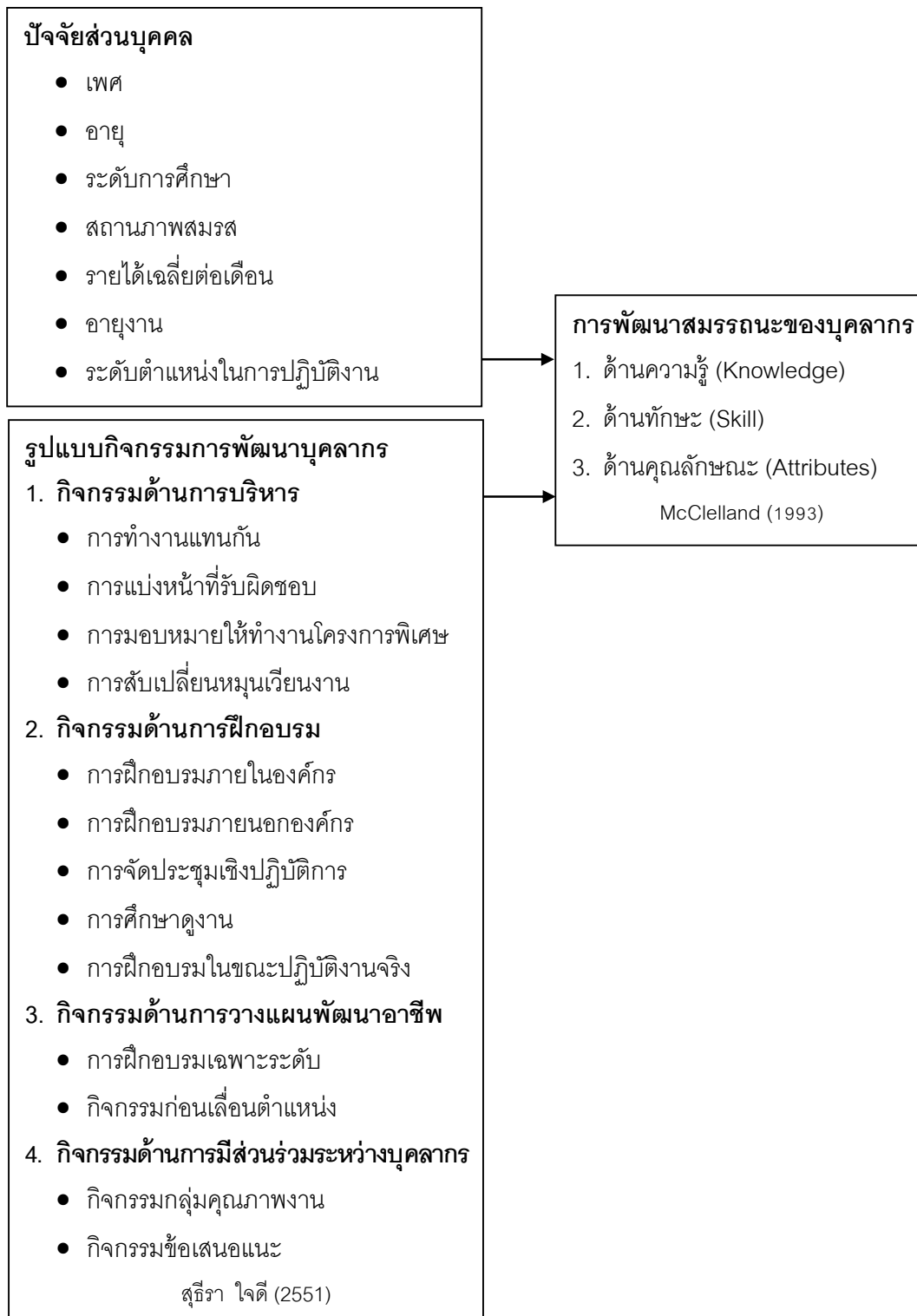
1.5.2 เพื่อทราบถึงรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.5.3 เพื่อทราบถึงการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.5.4 เพื่อทราบถึงรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.5.5 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรและนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย



1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ด้านความรู้ ด้านทักษะ และคุณลักษณะ ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วยกัน 4 ด้าน คือ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

กิจกรรมด้านการบริหาร หมายถึง กิจกรรมที่ใช้สำหรับพัฒนาบุคลากร ในด้านการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ การทำงานแทนกัน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

การทำงานแทนกัน หมายถึง การปฏิบัติงานภายในแผนกหรือส่วนงานของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ หากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นไม่สามารถปฏิบัติงานได้

การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ หมายถึง การแบ่งหน้าที่งานในความรับผิดชอบของหัวหน้างานของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยการให้บุคลากรรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

การมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่อื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานประจำที่ได้ปฏิบัติงานอยู่

การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หมายถึง การสับเปลี่ยนหรือโยกย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในแผนกหรือส่วนงานอื่นภายในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานในหน้าที่อื่น ๆ

กิจกรรมด้านการฝึกอบรม หมายถึง รูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ให้แก่บุคลากร ได้แก่ การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง

การฝึกอบรมภายในองค์กร หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยกิจกรรมการฝึกอบรมนั้น จะเกิดขึ้นภายในอาคารจะเป็นวิทยากรจากภายในหรือภายนอก สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นผู้ทำการฝึกอบรม

การฝึกอบรมภายนอกองค์กร หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยกิจกรรมการฝึกอบรมนั้น จะเกิดขึ้นภายนอกอาคารจะเป็นวิทยากรจากภายในหรือภายนอก สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เป็นผู้ทำการฝึกอบรม

การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่จัดขึ้น อาจะจัดขึ้นทั้งภายในหรือภายนอกสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และเป็นการจัดประชุมที่ให้ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้และปฏิบัติจริง

การศึกษาดูงาน หมายถึง การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงานหรือความรู้อื่น ๆ โดยเป็นการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก เพื่อนำมาปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง หมายถึง การฝึกอบรมบุคลากรพร้อมกับการปฏิบัติงาน โดยทำกิจกรรมสองอย่างไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติในงานที่ทำอยู่จริง

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ หมายถึง รูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาทางด้านสายอาชีพ หรือความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเฉพาะระดับ กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมเฉพาะระดับ หมายถึง การอบรมหรือให้ความรู้กับบุคลากรในระดับเดียวกันหรือเทียบเท่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคลากรในระดับหรือกลุ่มนั้น ๆ

กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง กิจกรรมการฝึกอบรมก่อนที่จะมีการปรับหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรภายในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร หมายถึง รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่เน้นให้บุคลากรภายในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรด้วยกัน ได้แก่ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน กิจกรรมข้อเสนอแนะ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการให้บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร รวมกลุ่มเพื่อจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

กิจกรรมข้อเสนอแนะ หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรภายในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ได้มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาระบบงาน

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ

ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

ด้านคุณลักษณะ (Attributes) หมายถึง ลักษณะนิสัย ความรู้สึกรู้คิด และการแสดงออกในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษารายละเอียดดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ศาสตราจารย์ พิพนนอก (2548 : 11) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการทำงาน และทัศนคติที่ดี เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากรและต่อองค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550 : 42) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อสนับสนุนบุคคล และองค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นมาก เพราะงาน คน และองค์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาบุคลากรควรเริ่มตั้งแต่บุคลากรเข้ามาทำงานในองค์การ และต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นอยู่ในองค์การ โดยการพัฒนาองค์การที่สำคัญได้แก่ การพัฒนาองค์การ การวางแผนและพัฒนาอาชีพ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จिरพงษ์ มะประวงค์ (2550 : 147) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

วรรณพร แสงพานิชย์ (2552 : 12) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิดเห็น ทักษะที่มีต่องาน และความรู้ ความชำนาญ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กัญญารัตน์ ชันไชย (2553 : 16) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการ ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรมด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน รวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคลากรมีการพัฒนาทางความคิดและจิตใจ เพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้า รวมทั้งบุคลากรยังเกิดความผูกพันต่อองค์กร

สมพร จันดาหาร (2553 : 13) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ พฤติกรรม ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรและองค์กร

สุทธิรัตน์ เพชรทิม (2555 : 11) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างเสริมศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีความสามารถ ทักษะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่จนบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

พรทิพย์ แสงโรจน์ (2555 : 9) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาและปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

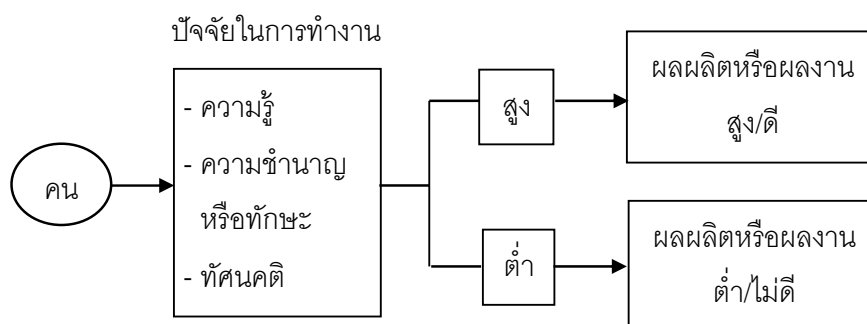
ปราณี สิบบุญ (2556 : 14) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการพัฒนาตนเอง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน และทันการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า

จากความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมาย ได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 1-2) ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาบุคคล คือ การดำเนินงานภายในองค์กรโดยเน้นเรื่อง คน เป็นสำคัญ ถึงแม้องค์กรวางระบบงานและกำหนดวัตถุประสงค์เพียงใดก็ตาม แต่บุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยในการทำงาน “คน” จึงมีผลต่องานขององค์กร ดังแสดงตามภาพต่อไปนี้

ภาพ 2.1 กระบวนการทำงานแบบระบบ



ที่มา : ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538: 2)

จากแนวคิดดังกล่าว ได้แบ่งการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ส่งเสริมคุณวุฒิ คือ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ การพัฒนาในลักษณะนี้จะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์การ การลงทุนในการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ส่วนมากจะใช้วิธีการจ้างผู้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานโดยตรง

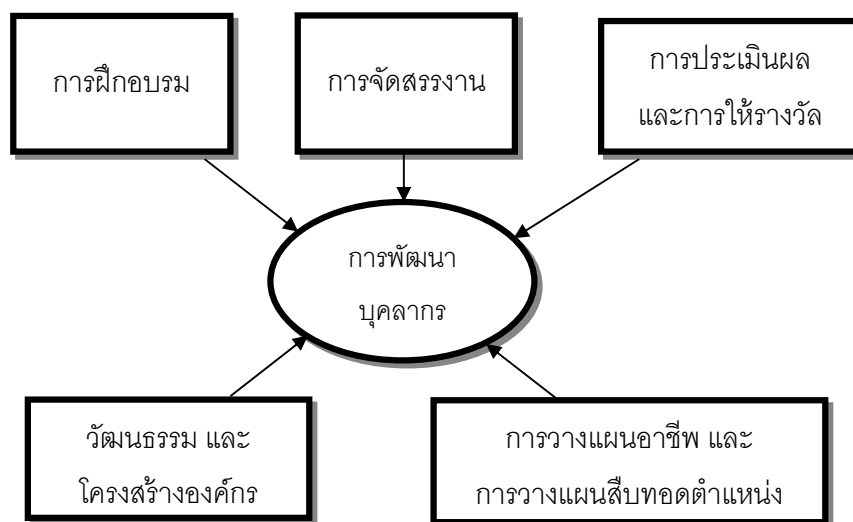
2. การเสริมสมรรถภาพ โดยจัดฝึกอบรม ศึกษาดูงาน ฝึกปฏิบัติงานจริงและการศึกษาในหลักสูตรระยะสั้น ๆ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้จะใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามความต้องการได้ วิธีนี้จะนิยมมากในด้านการประกอบธุรกิจ เนื่องจากจะสร้างคนให้ปฏิบัติงานได้ทันที และไม่สิ้นเปลืองเวลา ได้ผลคุ้มค่าแก่การลงทุน

วิจารณ์ ลักษณะอดีต (2550 : 93-94) ได้กล่าวถึง เรื่องการพัฒนาบุคลากรนั้น แตกต่างจากการฝึกอบรม ตรงที่การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ยาวนานกว่าการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมมีเพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ส่วนการพัฒนาบุคลากร มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ซึ่งจะส่งผลกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยทั่วไปจะประกอบด้วยส่วนประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การจัดสรรงาน หรือการมอบหมายหน้าที่
3. การประเมินผล การให้รางวัล
4. วัฒนธรรม และโครงสร้างองค์กร
5. การวางแผนอาชีพ และการสืบทอดตำแหน่ง

ซึ่งส่วนประกอบ 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ดังภาพต่อไปนี้

ภาพ 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร



ที่มา : วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 93 - 94)

สมชาติ กิจยรรยง (2556 : 57) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ไว้ว่าการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีแก้ปัญหาจากพฤติกรรม เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด ผู้บริหารควรคำนึงถึง IN PUT น้อยที่สุด โดยให้ OUT PUT มากที่สุด คือ

INPUT

- | | |
|-------------------|--|
| 1. K – KNOWLEDGE | ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน |
| 2. U – UNDERSTAND | ให้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน |
| 3. S – SKILL | ให้เกิดทักษะใหม่ ๆ หรือความสามารถในการปฏิบัติงาน |
| 4. A – ATTITUDE | ให้เกิดความคิดหรือทัศนคติที่ดี |
| 5. H – HABIT | ให้เกิดนิสัยในการปฏิบัติงานที่ดี |

+

เทคนิคและวิธีการพัฒนาอบรม

+

โครงการและหลักสูตรอบรม



OUTPUT ได้ผลตามความคาดหวัง?

ประเมินผลการอบรม

เหตุผลและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

दनัย เทียนพุด (2540 : 25) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหาร จำเป็นต้องสนใจที่จะหาวิธีในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจอย่างทันทั่วทั้งที่ ซึ่งปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทุกด้านในการปฏิบัติงาน และสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลิกภาพของบุคลากร ให้ความรู้ กระบวนการคิด เทคนิค ทักษะในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรก้าวหน้า และให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันในโลกธุรกิจที่มีลักษณะไร้พรมแดนได้มากยิ่งขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2540 : 18) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ให้ความพร้อม และสามารถนำนโยบายของหน่วยงานไปประพฤติ ปฏิบัติให้อยู่ในระดับมาตรฐานด้วยการฝึกอบรมที่เข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น หากหน่วยงานหยุดการฝึกอบรม อาจจะทำให้มาตรฐานในการปฏิบัติงานของพนักงานขาดประสิทธิภาพ

สมใจ ลักษณะ (2546 : 52) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการหาแนวทางการพัฒนา ประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้องค์กรต้องมีกิจกรรม พัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ จะช่วยการประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรเกิด ความเข้าใจกันและสร้างความสามารถในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ชูชีพ สุขเกษม (2551 : 23) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดีขึ้น และช่วยกระตุ้นให้เกิดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้ดี
2. ทำให้องค์กรลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อบุคลากร ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดลง
3. กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานและก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
4. ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่

วรรัตน์ เขียวไพรี (2551 : 18-19) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนจากความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่มีอยู่เดิม เป็นความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมใหม่ที่เป็นด้านบวกแก่องค์กร โดยแบ่งได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบุคคล ดังนี้
 - เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ได้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น
 - เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
 - เพื่อพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพ อย่างเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
 - เพื่อสร้างประสบการณ์การตัดสินใจอย่างถูกต้อง
 - เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
 - เพื่อเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วถูกต้อง
2. วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสูง มีดังนี้
 - เพื่อเพิ่มผลผลิตของกลุ่ม
 - เพื่อลดการขัดแย้งภายในกลุ่ม
 - เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ ประสบการณ์ ระหว่างกลุ่มสมาชิก

- เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร
3. วัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร มีดังนี้
- เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร
 - เพื่อส่งเสริมความเข้าใจในนโยบาย และภารกิจขององค์กร
 - เพื่อยกระดับคุณภาพ และปริมาณของผลิตภัณฑ์และการบริการ
 - เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน จากการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องจักร
 - เพื่อป้องกันและลดต้นทุนจากอุบัติเหตุที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
 - เพื่อสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และลดอัตราการเข้าออกงาน
 - เพื่อกำหนดระบบ กลไก และมาตรฐาน การปฏิบัติงานร่วมกัน
 - เพื่อให้บุคลากรก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
 - เพื่อแก้ไขหรือลดปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
 - เพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551 : 66-67) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อบุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นอย่างมาก และสามารถสรุปความจำเป็นในพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของบุคลากร
2. การฝึกอบรมเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร และ เป็นการลดการลาออกและการขาดงานของบุคลากรได้ด้วย
3. เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง และทำงานตามระบบงานใหม่หรือเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างดี
4. เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน และสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์กรเพิ่มขึ้น

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี (2556 : 39) ได้กล่าวถึง ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงานให้มีความเหมาะสมกับองค์กร โดยการใช้กลยุทธ์และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และดึงเอาศักยภาพของบุคลากรออกมาได้เต็มที่ เพื่อจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และยังเป็นการช่วยเพิ่มภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่

องค์การ ดังนั้นบุคลากรต้องเพียบพร้อมไปด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ และทัศนคติที่ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์การนั้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น สามารถทำได้หลายรูปแบบ หรือหลายวิธี ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงรูปแบบหรือกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในองค์กรไว้ ดังนี้

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537 : 101-116) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การ เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะ ให้กับบุคลากรและให้เกิดความเข้าใจระหว่างบุคคลที่จะมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การให้ก้าวหน้า ดังนี้

1. การฝึกอบรมปฏิบัติการ

การฝึกอบรมปฏิบัติการทำให้เพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน มี 4 วิธี ดังนี้

- การฝึกกับงาน (On-the-Job Training) ในงานด้านอุตสาหกรรมจะฝึกหัดเรียนรู้ได้ในระยะเวลาอันสั้น จึงต้องใช้วิธีฝึกให้ทำงาน ให้ตรงกับการทำงานจริง

- โรงเรียนฝึกงานหรือการฝึกงานหน้าห้องทำงาน (Vestibule School) จัดขึ้นเพื่อฝึกสอนงานโดยการฝึกอบรมหรือฝ่ายบุคคล ทำการฝึกอบรมเหมือนปฏิบัติงานจริง เพื่อจะได้เป็นการแบ่งเบาภาระของหัวหน้างาน

- โครงการฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Programs) เป็นการฝึกการทำงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญการระดับสูง โดยจะเน้นในด้านทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นการศึกษาความรู้มากกว่าการฝึกกับงานหรือโรงเรียนฝึกงาน

- โครงการฝึกตามแผนโดยตนเอง (Programmed Learning) เป็นการศึกษาระบบการทำงานและการฝึกใช้เครื่องมือด้วยตนเองและมีหนังสือคู่มือการฝึกงาน

2. การพัฒนาความรู้ในงาน

วิธีฝึกให้ความรู้ในงานสามารถทำได้ มีหลายวิธี ดังนี้

- ประสบการณ์ในงาน (On-the-Job Experience) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานที่มีอยู่ หรือการหาความรู้จากแหล่งอื่นเพิ่มเติม

- การสอนแนะ (Coaching) การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นวิธีการฝึกอบรม ซึ่งการสอนแนะจะต้องให้เวลาและเอาใจใส่เต็มที่ และต้องไม่ให้แบบแนวการทำงานหรือแก้ปัญหาอย่างที่เคยทำมาบังคับวิธีการอื่น ๆ ที่ดีกว่า

- การศึกษางาน (Understudy) ระบบการศึกษางานเป็นการมอบหมายให้คนศึกษาเพื่อรับช่วงงานต่อ จะเรียนงานได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับผู้ฝึกสอนเป็นหลัก

3. การพัฒนาความรู้ในองค์กร

วิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จำเป็นต้องไฝหาความรู้และรับรู้เรื่องราว นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ด้วย จึงมีรูปแบบในการพัฒนา ดังนี้

- การเปลี่ยนตำแหน่งงาน (Position Rotation) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีพื้นฐานความรู้ในการทำงานอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

- การช่วยจัดการ (Multiple Management) เป็นแนวการจัดการให้มีคณะกรรมการในการบริหารงานได้พูดคุยถึงปัญหาที่กัน ซึ่งถือเป็นการพูดคุยถึงปัญหาที่จะได้แหล่งความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

4. การพัฒนาความรู้ทั่วไป เป็นการฝึกอบรมความรู้จากภายในองค์กร

- การประชุมพิเศษ (Special Meetings) เป็นการประชุมในหัวข้อที่กำหนดจากองค์กรภายนอก โดยมีการบรรยาย หรือการสาธิต เพื่อให้เกิดข้อซักถาม ซึ่งเป็นการส่งเสริมความรู้ และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งมาจากหลายหน่วยงานที่เข้ามารับการประชุมพิเศษ

- การอ่านหนังสือที่เลือกพิเศษ (Selective Reading) คือ การจัดหาหนังสือที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร ซึ่งเป็นหนังสือหรือวารสารวิชาการให้อ่านหรือจัดให้มีการอภิปรายกับผู้แต่งหนังสือ เพื่อจะช่วยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถทางความคิด และช่วยให้เห็นวิธีการมองประเด็นเรื่องต่าง ๆ ของบุคลากร

- ความจำเป็นในการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม (Specific Individual Need) เนื่องจากบุคลากรบางกลุ่มอาจจะต้องได้รับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เนื่องจากอาจจะถูกมอบหมายงานโครงการให้ทำ หรือการมอบหมายให้เป็นกรรมการ

1. โครงการพิเศษ (Special Project) การให้ทำงานโครงการพิเศษเฉพาะบุคคล เป็นวิธีการฝึกอบรมที่คล่องตัวและมีประโยชน์ หลายองค์กรใช้วิธีนี้มอบหมายงานให้บุคลากรรุ่นใหม่เพื่อลดการทำงานที่ทำอยู่ประจำ

2. วิชาพิเศษ (Special Courses) การเรียนวิชาพิเศษ ทำให้ผู้ฝึกทำงานชั่วคราวและให้เวลา เพื่อพัฒนาความรู้ ซึ่งการจัดหลักสูตรแบบนี้ทำได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

3. การมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment) เป็นการมอบหมายงานชั่วคราว ซึ่งบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในงานขององค์กร ซึ่งผู้ที่ได้

รับมอบหมายจะเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง เพื่อไปร่วมเป็นกรรมการกับหน่วยงานอื่น เป็นการคาดหวังว่าจะช่วยให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคลากรได้

5. การพัฒนาองค์กร สามารถทำได้โดยวิธี ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาทีมงาน (Team Development) เป็นการพัฒนาทีมงานและการฝึกเหตุการณ์แก่สมาชิกในองค์กรได้เกิดการพัฒา ซึ่งจะจัดให้มีการพัฒนานอกสถานที่
- การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการสำรวจ (Survey Feedback) การสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับขวัญของคนทำงาน โดยการป้อนข้อมูลกลับไปให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาและส่งผลการพิจารณากลับไปให้ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และยังสร้างความนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- การประชุมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Session) ช่วยลดความขัดแย้งภายในหน่วยงาน โดยอาศัยคนกลางในการสมานฉันท์ โดยการประชุมระหว่างกลุ่มนั้นอาจได้รับการสนับสนุนให้เขียนแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

สุธีรา ใจดี (2551: 14-15) ได้แบ่งกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 ด้าน คือ

1. กิจกรรมด้านการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่
 - ให้ทำงานแทนกัน ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก โดยมอบหมายให้บุคลากรนั้นสามารถทำงานแทนกันได้
 - แบ่งความรับผิดชอบ เป็นการแบ่งงานที่ไม่ยากและไม่มีความซับซ้อนนักให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสทำงานหรือให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ ซึ่งจะให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหารงาน (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่าจะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่
 - การศึกษาวิธีการทำงาน เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขั้นใดขั้นหนึ่งอย่างละเอียดเพื่อที่จะให้สามารถทำแทนกันได้
 - การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ คือ
 1. การเปลี่ยนงานกันโดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
 2. การเปลี่ยนงานกันโดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)
2. กิจกรรมทางด้านการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ เช่น

- การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร (In House Training) เป็นการจัดฝึกอบรมให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ครั้งละมาก ๆ โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมบุคลากร
- การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กรกับหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ
- การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยมีการยกปัญหาที่มีอยู่มาเป็นกรณีศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมเสร็จแล้ว
- การศึกษาดูงาน เป็นการไปศึกษาดูงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นที่สนใจศึกษา
- การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง หรือ การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ on the job training ได้แก่

1. การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิดหรืออาจรวมถึง การเป็นที่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมถึงเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคน หรือการวางตัวในองค์กร

2. การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยเน้นการแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน และจะต้องสาธิตหรือแสดงวิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึงควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning) เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะจะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน เป็นการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพที่ดำรงตำแหน่งอยู่ โดยจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะ จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ เช่น

- การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion Training) จัดให้เฉพาะบุคคล ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่สามารถจะเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น
- กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เช่น การมอบให้ทำงานด้านงานวิชาการ หรือ ทดสอบการปฏิบัติงาน เช่น โครงการ หรือ การเขียนรายงาน เป็นต้น

4. กิจกรรมร่วมระหว่างบุคลากร มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้บุคลากรทำร่วมกันเป็นทีม เพื่อมีจุดมุ่งหมายหลักในการพัฒนางาน หรือคุณภาพชีวิตร่วมกับการทำงานด้วยตัวของบุคลากรเอง คือ การพัฒนาตัวบุคลากรในหลากหลายด้าน ทั้งในด้านการทำงาน เป็นทีม การสร้างทักษะในการคิด วิเคราะห์ เพื่อแก้ปัญหา ตลอดจน การสร้างนิสัย เช่น

- กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน
- กิจกรรมข้อเสนอแนะ

วิระ อรัญญมงคล (2552 : 226-230) ได้กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการฝึกอบรม ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีฝึกอบรมที่ใช้มากที่สุด โดยจะมีวิทยากรเป็นผู้บรรยาย และถ่ายทอดความรู้ ให้แก่ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม
2. การประชุมรูปแบบต่าง ๆ (Meeting) เป็นการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กร ซึ่งการประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมการประชุมนั้นมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็น และเสนอแนะ
3. การอภิปรายกลุ่ม (Discussion) เป็นการอบรมให้ความรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยผู้เข้าอบรมสามารถเสนอความคิดเห็น หรือการให้ทัศนคติในเรื่องต่าง ๆ สามารถนำประสบการณ์จากผู้เข้าร่วมประชุมมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน
4. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมทั้งหมดเพื่อหาแนวทางกว้าง ๆ มีการให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยายจากวิทยากรพร้อมทั้งตอบข้อซักถาม
5. การศึกษาจากกรณีศึกษา (Case Study) เป็นการฝึกอบรมที่วิทยากรได้ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีโอกาสเรียนรู้ทฤษฎี และให้เรียนรู้จากกรณีศึกษา สามารถเอาปัญหาจากกรณีศึกษา มาวิเคราะห์และหาข้อสรุปจากกรณีศึกษา เพื่อให้ผู้อบรมนั้นสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการฝึกอบรมที่ให้ผู้อบรมได้แสดงบทบาทในสถานการณ์จริง โดยผู้ที่ดำเนินการฝึกอบรมจะกำหนดบทบาทสมมติให้แก่ผู้เข้าอบรม แต่ละคนทราบว่า มีหน้าที่แสดงบทบาทอะไรบ้าง ส่วนใหญ่การอบรมด้วยวิธีนี้ผู้รับการอบรมจะแสดงบทบาทตรงข้ามกับความเป็นจริง
7. การสาธิต (Demonstration) เป็นการฝึกอบรมที่ทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นวิธีการใช้เครื่องมือต่างๆ และกระบวนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และให้ผู้เข้าอบรมได้ลองปฏิบัติจริง
8. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) เป็นการฝึกอบรมโดยการดูงานและเรียนรู้ นอกสถานที่ เช่น การเยี่ยมชมกระบวนการผลิตในโรงงาน เป็นต้น วิธีนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้และแรงจูงใจแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการอบรมที่กำหนดให้สร้างสถานการณ์จำลองให้เหมือนสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้รับการอบรมได้ปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาได้

10. การสอนงาน (Coaching) เป็นการอบรมที่มีผู้ฝึกหรือวิทยากรบรรยาย อธิบายแล้วลงมือปฏิบัติจริงหรือทำการสาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง และให้คำแนะนำเมื่อเกิดข้อผิดพลาด

11. การฝึกแบบการสอน (Program Instruction) เป็นการฝึกอบรมที่ผู้ฝึกต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิทยากร แต่ให้ใช้หนังสือคู่มือหรือเครื่องมือเป็นสำคัญ

12. การฝึกโดยใช้กลุ่มสัมพันธ์ (Dynamic Group) เป็นการฝึกอบรมที่วิทยากรเป็นผู้กำหนดให้ผู้อบรมได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อเรียนรู้พฤติกรรม ทักษะ ทักษะ รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดทักษะ การเปลี่ยนแปลง เกิดความรัก ความสามัคคี และความตั้งใจที่มีต่อการทำงานร่วมกัน

ชาญชัย อาจิสมาจาร (2548 : 33-40) ได้กล่าวถึง วิธีฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การฝึกอบรมพร้อมกับการทำงาน (On-the-Job) คือการเรียนรู้ไปพร้อมกับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันของพนักงานในตำแหน่งนั้น

2. ทดลองทำในห้องทดลอง (Vestibule Training) เหมาะสำหรับฝ่ายผลิตและฝ่ายธุรการ เป็นประเภทที่มีทักษะในการทำงานมาบ้างแล้ว วิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกอบรมกับพนักงานจำนวนมาก และมีลักษณะงานเหมือนกัน โดยการฝึกอบรมจะเน้นการเรียนรู้มากกว่าการผลิต โดยจะใช้วิธีการจำลองจากสถานการณ์จริงมากที่สุด

3. วิธีการในชั้นเรียน (Classroom Methods)

- การบรรยาย คือ การอบรมที่มีวิทยากรพูดบรรยายให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม โดยผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นผู้รับฟังเพียงผู้เดียวและเปิดโอกาสให้มีการซักถามหลังจากบรรยายเสร็จ

- การประชุมสัมมนา คือ การประชุมของกลุ่มคนขนาดเล็ก โดยที่หัวหน้างานหรือวิทยากร ที่มาจัดประชุมสัมมนาจะมีความต้องการพัฒนาความรู้และความเข้าใจและมีการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้ที่เข้าร่วมสัมมนา โดยความสำเร็จของการประชุมสัมมนาในแต่ละครั้ง ขึ้นอยู่กับการแสดงออกของผู้เข้ารับการสัมมนาแต่ละคน โดยการประชุมสัมมนา แบ่งได้ 3 แบบ คือ

1. การประชุมสัมมนาแบบชี้แนะ (The Directed Conference)

2. การประชุมสัมมนาแบบให้คำปรึกษา (The Consultative Conference)

3. การประชุมสัมมนาแบบแก้ปัญหา (The Problem Solving Conference)

- การเล่นเกมบาทสมมติ คือ การเล่นเกมบาทสมมติเป็นเทคนิคที่ใช้สอนร่วมกับวิธีอื่น เช่น วิธีประชุมสัมมนา หรือวิธีการบรรยาย เป็นต้น โดยผู้เรียนจะต้องถูกกำหนดบทบาท ซึ่งไม่มีการจดหรือข้อซักถามก่อนผู้เรียนจะถูกกำหนดตามสถานการณ์ และจะได้รับทราบออกกล่าวว่า จะต้องเล่นเกมบาทสมมติอย่างไรบ้าง

- การสอนแบบโปรแกรม คือ ผู้อบรมจะต้องเรียนตามความสามารถของตนเองผู้สอนจะไม่มีส่วนในการสอน และผู้อบรมจะต้องมีส่วนร่วมตามขั้นตอนการอบรม

- การสอนโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ คือ การสอนโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ จะยึดพื้นฐานการเรียนที่ใช้การสอนด้วยโปรแกรมเป็นหลัก ส่วนมากใช้พัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เป็นธุรกิจด้านอุตสาหกรรม

4. วิธีการอื่น ๆ

- การสาธิต เป็นวิธีที่ผู้สอนจะลงมือทำให้ผู้เรียนเห็นเป็นตัวอย่างและได้ปฏิบัติตาม ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการฝึกอบรม พร้อมกับการทำงาน โดยผู้สอนจะสาธิตพร้อมบรรยายไปพร้อมกัน เพื่อให้ผู้อบรมได้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

- การเรียนจากสถานการณ์จำลอง คือ เครื่องมือที่เลียนแบบใกล้เคียงกับสถานการณ์จริงให้มากที่สุด เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดแรงจูงใจและสนใจมากขึ้น และเป็นประโยชน์ในการฝึกอบรมบุคลากร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551 : 73-74) ได้กล่าวถึง วิธีการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรตามสถานการณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่ใช้กันอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีที่ง่ายต่อการสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจง่าย ทำให้เกิดความเชื่อถือ และการยอมรับ

2. การประชุม (Conference) เป็นวิธีการอบรมพนักงานระดับบริหาร เพราะสามารถเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เสนอแนะ และความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมการประชุม

3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการที่จัดให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทตามที่สมมติขึ้นให้เหมือนกับสถานการณ์จริงมากที่สุด วิธีนี้จะช่วยให้ผู้รับการอบรมเข้าใจสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างดี

4. การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการนำปัญหาจากเรื่องจริงมาสร้างเป็นเรื่องราวและยังคงเค้าโครงเดิมไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของผู้ฝึกอบรม ในการหาข้อสรุปและแก้ไขปัญหา

5. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยการแสดงจากตัวอย่างจริงโดยอธิบายให้เห็นถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยมีการชี้ให้เห็นถึงข้อควรระวังและเปิดโอกาสให้ผู้เข้าอบรมสามารถทดลองและปฏิบัติจริงได้มากยิ่งขึ้น

6. การสัมมนา (Seminar) เป็นการฝึกอบรมที่สามารถใช้กับพนักงานระดับที่มีความรู้ในการบริหาร โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง จะมีการกำหนดประเด็นและเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้กันได้

7. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมในสถานที่จริง ผู้เข้าอบรมต้องปฏิบัติตามผู้สอน และมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยมีพี่เลี้ยงเป็นผู้อบรม

ธงชัย สันติวงศ์ (2546 : 293-299) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาการจัดการบุคลากร ประกอบด้วย

1. การให้มีประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน (On-the-Job Experience) คือ วิธีการใช้การฝึกฝนหรือพัฒนาให้แก่บุคลากร โดยสร้างเสริมประสบการณ์ หรือพัฒนาการจัดการ จากการให้ปฏิบัติงานนั้น โดยแบ่งได้ 4 วิธี คือ

- การคอยกำกับแนะนำ (coaching) และการให้ข้อเสนอแนะหรือการปรึกษา (Counseling) จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ
- การเปลี่ยนไปทำงานในที่ใหม่ เพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงานใหม่ ๆ โดยที่ตำแหน่งงานยังคงเดิม และให้ทำงานใหม่บ้างเป็นครั้งคราว
- การจัดแผนงานเพื่อให้มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา (Self-Improvement Program) การให้มีประสบการณ์จากงานที่ทำอยู่ หรือ การให้โอกาสในการปรับปรุงตัวเอง โดยการจัดแบบพัฒนาตนเองให้ในขณะที่ยังคงทำงานในหน้าที่นั้น
- การโยกย้ายหรือการปรับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ตามแผนงานอาชีพที่จัดให้ (Career Plans) เพื่อให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้งานในหลากหลายด้าน ทั้งสายงานเดิม และสายงานใหม่

2. การพัฒนานอกหน้าที่งาน (Development Off-the-Job) คือ แผนงานที่เกี่ยวกับนอกหน้าที่งาน ตามลักษณะของแผนงาน พนักงานจะได้มีโอกาสมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ต่าง ๆ หลายอย่าง ซึ่งทำภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่ใช่อยู่ในหน้าที่ปฏิบัติงาน การจัดทำแผนการพัฒนานอกหน้าที่งานนี้ มักจัดขึ้นเพื่อหวังผลที่จะให้มีการพัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถหรือความชำนาญ และเพื่อการปรับทัศนคติในการบริหารงาน ทั้งนี้ เพื่อให้จะสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอธิบายถึงรูปแบบการอบรมให้กับบุคลากร ดังนี้

1. On the Job Training เป็นวิธีที่นิยมใช้ในการอบรมพนักงาน ซึ่งวิธีนี้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา เป็นผู้รับผิดชอบในการอบรมให้กับพนักงาน

2. วิธีการฝึกอบรมด้วยการจัดประชุม (Conference or Discussion) เป็นวิธีการอบรมแบบเฉพาะตัว ส่วนมากจะใช้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพ เช่น พนักงานบัญชี

3. การอบรมงานช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการอบรมพนักงานใหม่ โดยจะได้รับคำแนะนำหรือให้ทดลองปฏิบัติงานชำนาญ ซึ่งจะจัดทั้งในหน้าที่งานและในชั้นเรียน

4. การอบรมในห้องบรรยาย (Class-Room Training Method) มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะอบรมเป็นกลุ่มใหญ่โดยอาศัยวิทยากร วิธีนี้เหมาะกับการอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการแจ้งให้ทราบถึงข้อมูล ซึ่งอาจจะใช้วิธีบรรยาย

5. การจัดแผนการศึกษา (Program Instruction) วิธีนี้จะจัดทำโดยมีการเตรียมเอกสาร หนังสือ หรือคู่มือ ในการช่วยสอนมาประกอบ เพื่อที่จะช่วยให้เรียนรู้ได้ง่ายขึ้น

พิชิต เทพวรรณ (2554 : 167) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกเพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่แสดงออกถึงพฤติกรรมทัศนคติ ตลอดจนความรู้ ความสามารถ ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. การบรรยายโดยใช้วิทยากร (Lecture)
2. การสัมมนาภายในหรือภายนอกหน่วยงาน (Seminar)
3. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
4. การสร้างสถานการณ์จำลองจากสถานการณ์จริง (Simulated Training)
5. การใช้สื่อทัศนูปกรณ์ในการช่วยสอน (Audiovisual Techniques)
6. การประชุม (Conference)
7. การใช้กรณีศึกษาจากสิ่งที่เคยเกิดขึ้น (Case Study)
8. การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ (Programmed Learning)
9. การสาธิตวิธีการหรือกระบวนการปฏิบัติงาน (Demonstration)
10. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Computer Base Training ; CBT)
11. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training ; OJT)
12. การหมุนเวียนงานหรือการย้ายตำแหน่งงาน (Job Rotation)

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นแนวทางที่จะทำให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นตามที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้ และเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพร้อมในการปฏิบัติงานและความสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการเตรียม

ความพร้อมให้บุคลากรได้เรียนรู้ถึงความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การในอนาคต โดยแบ่งวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job-Training) ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เรียนรู้ถึงวิธีการทำงาน โดยผู้ให้การฝึกอบรม หัวหน้างาน หรือผู้ร่วมงานเป็นผู้สอนได้
2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกอบรมที่ให้บุคลากรสลับเปลี่ยนกันในการทำงานให้เกิดความหลากหลาย และยังช่วยองค์การในกรณี ที่บุคลากร ลาพักงานหรือลาออก
3. การประชุมแบบอภิปราย (Conference and Discussion) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่สามารถให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออก และสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
4. การฝึกหัดและการสอนแนะ (Apprenticeships and Coaching) เป็นการฝึกงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงาน
5. การฝึกงานหน้าห้องทำงาน (Vestibule Training) เพื่อฝึกสอนงานโดยการฝึกอบรม จะเหมือนปฏิบัติจริง เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหัวหน้างาน
6. การบรรยายและการนำเสนอด้วยวิดีโอ (Lecture and Video Presentation) เป็นการฝึกอบรมด้วยวิดีโอ ซึ่งมีลักษณะคล้ายกับการบรรยาย
7. การแสดงบทบาทและการลอกเลียนแบบพฤติกรรม (Role Playing) เป็นการแสดงบทบาทที่บังคับให้ผู้เข้าอบรมได้รับบทบาทนั้น ๆ ในการแสดง ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้พฤติกรรมจากการสังเกต
8. กรณีศึกษาจากตัวอย่าง (Case Study) โดยการศึกษาจากสถานการณ์ หรือ กรณีตัวอย่าง ผู้เข้ารับการอบรม จะได้เรียนรู้เหตุการณ์ที่เป็นจริง
9. การจำลอง (Simulation) การฝึกอบรมแบบจำลองเป็นแบบจำลองเครื่องจักรกลที่จำลองชิ้นส่วน และลักษณะสำคัญของสถานการณ์ของงานที่ทำให้ใกล้เคียงกับของจริงมากที่สุด
10. การฝึกด้วยตนเองและแบบฝึกสำเร็จ (Self-Study-and Programmed) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีที่มีการวางแผน โดยการใช้คู่มือ เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ เพื่อใช้ประกอบในการฝึกอบรม
11. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training) เป็นการฝึกในห้องทดลองเป็นการฝึกกลุ่ม เพื่อเพิ่มพูน ความรู้ และทักษะให้แก่บุคลากร

ปราณี สีนุญ (2556 : 17) ได้กล่าวถึง การจำแนกการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 กิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์ และปรับทัศนคติในงาน

- การฝึกอบรม (Training)
- การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)

2. กิจกรรมการบริหาร

- การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
- การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- การทดลองเวียนงาน หรือให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย (Under Study)
- การดูงาน (Study Tour/ Visit)
- การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
- การรักษาการแทน (Action)
- การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
- การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคุณภาพ (Q.C. Cycle)
- การจัดเปลี่ยนรูปแบบองค์การ
- การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
- การให้ร่วมคณะทำงาน (Working Group)

3. กิจกรรมศึกษาต่อเนื่อง

- การให้ทุนการศึกษา
- การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่งาน

- การจัดโปรแกรมการศึกษา
- การให้คู่มือในการปฏิบัติงาน
- การจัดวางสารทางวิชาการให้อ่าน
- การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
- การให้ทำรายงานสรุป
- การส่งเข้าประชุม หรือเป็นสมาชิกชมรม

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเหมือนกัน เมื่อพิจารณารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของ สุธีรา ใจดี (2551: 14-15)

แล้วพบว่า ได้แบ่งเป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 ด้าน ได้แก่ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมร่วมระหว่างบุคลากร ซึ่งได้แบ่งประเภทของกิจกรรมไว้ครอบคลุม ชัดเจน และมีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

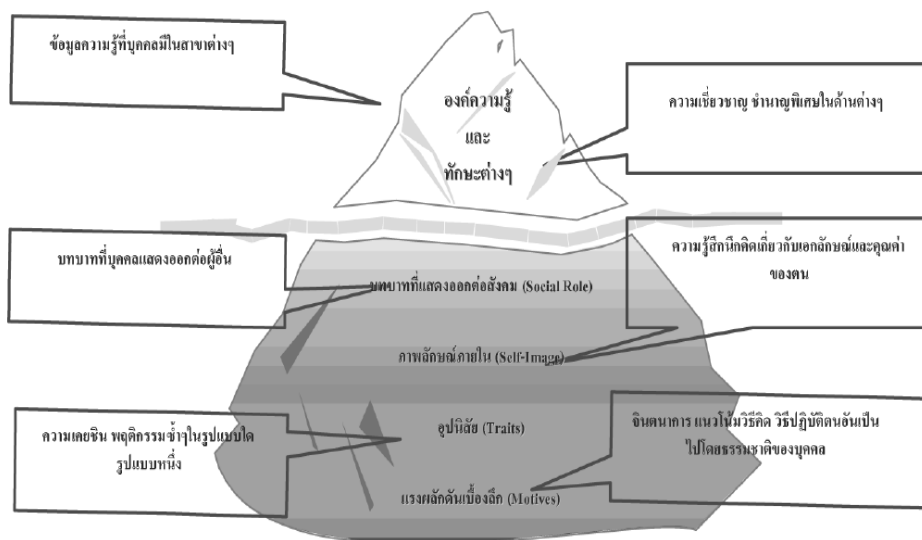
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ความเป็นมาของสมรรถนะ

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Harvard และที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจอีกหลายแห่ง ได้ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งซึ่งเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (กัญญารัตน์ ชันไชย, 2553) ต่อมาในปี 1973 ศาสตราจารย์ David C. McClelland ได้เขียนกับบทความที่มีชื่อเสียงที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence นั้น McClelland ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการต่อต้านการทดสอบความถนัดในงาน ความรู้ในงาน หรือผลการเรียน ว่าไม่สามารถบอกได้ว่าการปฏิบัติงานหรือจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ McClelland จึงได้ดำเนินการวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรในด้านสมรรถนะว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ขณะเดียวกันยังมีข้อที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวแปรในด้านสมรรถนะจะไม่สามารถแสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ เศรษฐฐานะทางสังคมเหมือนกับการวัดแบบความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548 : 1)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะอธิบายได้ด้วยโมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่าย และสามารถพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนของภูเขายกขึ้นเหนือผิวน้ำ หมายถึง องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล และส่วนใหญ่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวะบุคลิก และบทบาท และหน้าที่ที่แสดงออกสู่สังคม โดยส่วนของภูเขายกขึ้นน้ำนั้นจะส่งต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ในเรื่องของการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก และในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาได้ยาก

ภาพ 2.3 โมเดลน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 3)

ทั้งนี้ การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถอธิบายได้ในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของลักษณะที่อยู่ในตัวของบุคคลนั้น ๆ

ความหมายของสมรรถนะ

Mitrani, Dalziel, and Fitt (1992, p. 11) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดการเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 9) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง Competency สามารถแบ่งสมรรถนะ ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ
ทัศนคติ ความเชื่อ อุปนิสัย

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของ
บุคคล (Attributes) หรือที่เรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดง
ออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัด หรือสังเกตเห็นได้

ระวีวรรณ เผ่ากัณหา (2548 : 12) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ
หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่แสดงถึง ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ทักษะ ประสิทธิภาพ
และคุณลักษณะที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้

ถำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2549 : 6) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ
หมายถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของ
แต่ละบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่คาดหวังไว้

กัญญารัตน์ ชันไชย (2553 : 10) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ
หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ
คุณลักษณะ ในการทำงาน ให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีผลการดำเนินงาน
เป็นไปตามเกณฑ์ที่ดี หรือมีประสิทธิภาพเกินกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

ราชบัณฑิตยสถาน (2554 : 1,169) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ
หมายถึง ความสามารถ หรือ สมรรถ, สมรรถ- หมายถึง ความสามารถ เช่นกัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 : 1) ได้ให้ความหมายของ
สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้
ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่า
เพื่อนร่วมงานในองค์กร

ขวัญชัย จันเพชร (2554 : 17) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ
หมายถึง กลุ่มพฤติกรรม ในการทำงานของบุคคลที่เกิดจากความรู้ ทักษะหรือคุณลักษณะของ
แต่ละบุคคล ซึ่งจะเป็นปัจจัยในการผลักดันให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
และได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

พยัต วุฒิรงค์ (2555 : 4-5) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของผลการปฏิบัติงานที่สามารถสังเกตได้ รวมถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของ บุคคล กลุ่ม กระบวนการและองค์การที่เชื่อมต่อกับผลการปฏิบัติงานที่สูง และทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างถาวร จากความหมายนี้ สมรรถนะอาจรวมถึงขอบเขตอย่าง กว้างของบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ

กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช (2556 : 41) มาตรฐานการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประจำกรม อุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ ไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าถ้าข้าราชการมีพฤติกรรม ปฏิบัติงานในแบบที่องค์การกำหนด ก็ส่งผลให้ผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

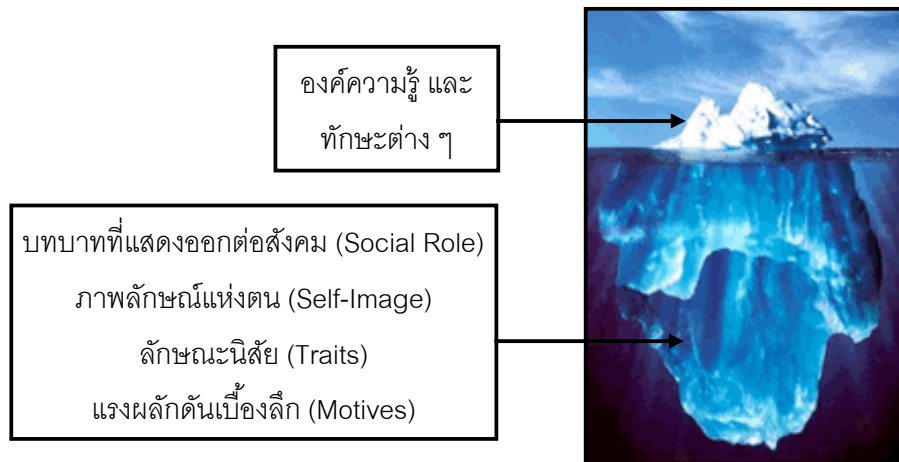
จากความหมายของ สมรรถนะ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญการ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ บุคคลได้แสดงออกมาในขณะที่ปฏิบัติงาน เพื่องานที่บุคคลนั้นได้ปฏิบัติอยู่ ประสบความสำเร็จ และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

Dale and Hes (1995 : 80) กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยังได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) หมายถึง ความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมหรือการทำงาน ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐาน โดยคำว่ามาตรฐานในที่นี้ หมายถึง องค์ประกอบในเรื่องของ ความสามารถรวมกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน และคำอธิบายรายละเอียดของงาน

ซูซัย สมิทธิกร (2556 : 28-30) ได้ศึกษาทฤษฎีของ McClelland สรุปได้ว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) กล่าวคือ สิ่งที่อยู่เบื้องหลังและส่งผล ต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล เปรียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำและส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำ ดังภาพ 2.4

ภาพ 2.4 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2556 : 29)

1. ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ เป็นส่วนที่มองเห็น และสามารถพัฒนาได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล คือ

- ความรู้ (Knowledge) เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ เนื้อหาข้อเท็จจริง หลักการ และแนวคิดต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ฐานความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ
- ทักษะ (Skills) เป็นความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่บุคคลมีความเชี่ยวชาญและสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี

2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ เป็นส่วนที่ใหญ่กว่าและมองเห็นได้ยาก ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติของบุคคลแต่ละบุคคลเป็นอย่างมาก และเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาได้ยาก ได้แก่ แรงผลักดันเบื้องต้นเบื้องต้น (Motives) ลักษณะนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ

- แรงผลักดันเบื้องต้นเบื้องต้น (Motives) คือ แรงขับเคลื่อนที่เกิดจากจิตใต้สำนึกหรือภายในจิตใจของบุคคล ที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำของบุคคลนั้น

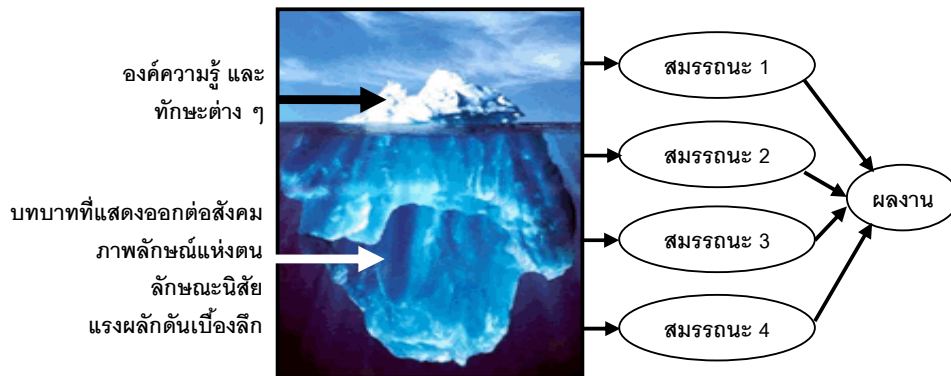
- ลักษณะนิสัย (Traits) คือ ลักษณะนิสัยของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมถาวร และเกิดจากความเคยชิน หรือพฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือตอบสนองอย่างคงที่

- ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self Image) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์คุณค่าที่ทำให้สนใจในสิ่งที่กำลังทำอยู่ ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่บุคคลนั้นสามารถมองเห็นตัวเองได้ว่าเป็นอย่างไร

- บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) เป็นบทบาทที่แต่ละบุคคลที่แสดงในรูปแบบของภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่า ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ ทำให้บุคคลมีสมรรถนะในรูปแบบและสมรรถนะนั้น มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

จากแนวคิดดังกล่าว สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน

ภาพ 2.5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างระหว่างบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน



ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2556 : 30)

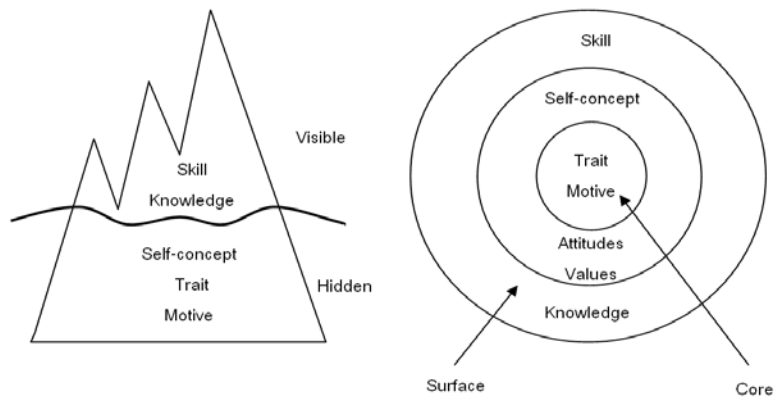
องค์ประกอบของสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน Spencer and Spencer ให้ความเห็นว่า สมรรถนะประกอบด้วย Surface และ Potential Competency โดย Surface Competency ประกอบด้วยความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถถูกพัฒนาเพิ่มโดยการจัดการที่เหมาะสม ในขณะที่ Potential Competency ประกอบด้วย แรงจูงใจและลักษณะ และการรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ดังนั้น องค์การสามารถตัดสินใจได้ว่า ในการทดสอบ Competency แต่ละตัวจะสามารถแสดงให้เห็นว่า ความรู้ใน Competency ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรคืออะไร เพื่อช่วยวางแผนและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างไร ซึ่งสมรรถนะนั้น ประกอบด้วย 3 มุมมอง คือ แรงจูงใจและคุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง และความรู้ ทักษะ คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลหรือเรียกว่า คุณลักษณะหรือบุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นตัวเอง เป็นคุณลักษณะที่คาดคะเนได้ถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์

พยัต วุฒิมรงค์ (2555 : 5-7) ได้กล่าวถึง ส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยใน หลาย ๆ ด้าน คือ

1. แรงจูงใจ (Motives) คือ สิ่งกระตุ้นให้คนเกิดการคิดหรือแสดงพฤติกรรมออกมา เป็นสิ่งที่จะผลักดัน ชี้ทางและเลือกที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. คุณลักษณะ (Traits) เป็นคุณลักษณะทั้งกายภาพและคุณลักษณะภายใน เช่น การควบคุมอารมณ์
3. การรับรู้ตนเอง (Self-Concept) ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ และภาพลักษณ์ที่แต่ละบุคคลได้รับรู้
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่แต่ละบุคคลสะสมเอาไว้
5. ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถในการทำงาน ทั้งงานที่ต้องใช้ทักษะทางกายและทักษะความคิด

ภาพ 2.6 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านแรงขับ
คุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง ทักษะและความรู้



ที่มา : Spencer and Spencer (1993)

จากภาพ 2.6 ภูเขาน้ำแข็ง (ด้านซ้าย) แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม ซึ่งแรงผลักดันจะอยู่เบื้องลึกและไม่สามารถมองเห็นซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้น คือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะและแรงขับ และถือว่าเป็นบุคลิกภาพที่ค่อนข้างถาวร (Core Personality) ของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถเปลี่ยนได้ยาก และรูปร่างกลม (ด้านขวา) แสดงให้เห็นว่า วงกลมตรงกลางเป็นการรับรู้ตนเอง ทศนคติ ค่านิยม องค์ประกอบเหล่านี้อาจเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา และการอบรม

ในขณะที่องค์กร เมื่อได้สรรหากระบวนการคัดเลือกพนักงานมาทำงานภายในองค์กร ก็จะต้องพิจารณาจากวงกลมภายนอก คือ ความรู้ และทักษะ รวมถึงผลการศึกษา ของบุคคลนั้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว องค์กรควรพิจารณาจากคุณลักษณะภายในของบุคคลที่จะเข้าทำงาน ซึ่งหากผลปรากฏว่าบุคคลที่มาสัมภาษณ์นั้นมี IQ เท่ากัน สิ่งที่จะแยกระหว่างคนที่มีผลงานและความสามารถสูงออกจากคนที่ผลงาน และความสามารถต่ำ คือ องค์ประกอบภายใน คือ การรับรู้ตนเอง คุณลักษณะ และแรงขับ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 : 2-4) ได้กล่าวถึง ระดับของ ภูเขาน้ำแข็งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. ความรู้ คือ ความรู้ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้ส่วนงานระบุความต้องการ ของความรู้ในแต่ละตำแหน่ง โดยคำจำกัดความคือ “ความรู้” คือ การรับข้อมูลและจัดเก็บไว้ใน ระบบความจำ ซึ่งองค์ความรู้สามารถแบ่งได้ 3 กลุ่มที่แตกต่างกันแต่เกี่ยวเนื่องกัน คือ

- องค์ความรู้ในลักษณะบรรยายความ (Declarative) คือ การจัดเก็บข้อเท็จจริง ความรู้ลักษณะนี้จะเป็นชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ คือ การที่ ผู้รับข้อมูลสามารถเรียกข้อมูลนั้นย้อนกลับมาได้ หรือจำได้ว่าเคยได้รับข้อมูลดังกล่าวมาแล้ว

- องค์ความรู้ลักษณะกระบวนการ (Procedural) คือ องค์ความรู้ที่บุคคลสามารถ เข้าใจว่าจะนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ และความรู้ยังครอบคลุมถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ข้อเท็จจริง และกระบวนการที่สามารถนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ได้ อย่างสมเหตุสมผล

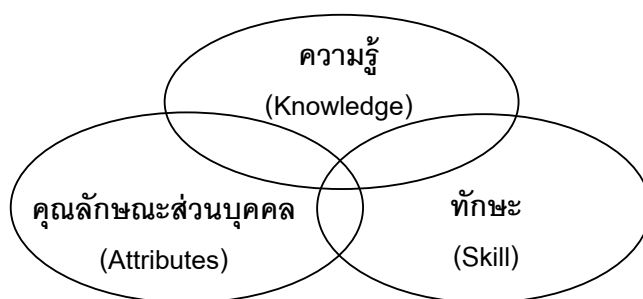
- องค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ (Strategic) คือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการวางแผน และติดตาม ผลของกิจกรรมที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

2. ทักษะ คือ การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ ในส่วนนี้ จึงได้ กำหนดให้ส่วนงานระบุทักษะความเชี่ยวชาญที่ต้องการในแต่ละตำแหน่ง

3. สมรรถนะ เป็นการรวมส่วนที่อยู่เหนือน้ำและได้นำทั้งหมด อันได้แก่ความรู้ ทักษะ บทบาทหน้าที่ที่แสดงออกต่อสังคม อุปนิสัย และแรงผลักดันเบื้องต้นเล็ก ซึ่งจะแสดงออกในรูปของ พฤติกรรมที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 25-26) ได้กล่าวถึง Competency มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ KSA's อันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล

ภาพ 2.7 แสดง KSA's องค์ประกอบของ Competency



ที่มา : ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 25-26)

จากภาพ 2.7 สรุปความหมายของ Competency คือ ความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงานที่ทำ โดยคนที่มี Competency เหมาะกับลักษณะงานนั้น ๆ มากกว่า ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากกว่าคนที่มี Competency น้อย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2552 : 22-23) ได้กล่าวถึง ความสามารถหรือ Competency แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกัน ดังนี้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลที่เกิดจากการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงจากสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกฝนให้เกิดทักษะ ทั้งนี้ทักษะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

- ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหาร ควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงาน ให้มีประสิทธิภาพ

- ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการ ทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติ แรงจูงใจ ซึ่งคุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่ติดตัวและจะเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาที่เปลี่ยนไป

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 94 - 97) ได้กล่าวถึง ทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากร แต่ละระดับการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาทักษะของพนักงานในระยะยาวซึ่ง ทักษะของพนักงานประกอบไปด้วยทักษะ 3 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะในการปฏิบัติงาน (Technical Skill) เป็นทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน หากพนักงานขาดทักษะด้านนี้ จะไม่สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็น อย่างยิ่งสำหรับพนักงานในระดับปฏิบัติการ

2. ทักษะในการวางแผน (Conceptual Skill) ทักษะด้านนี้ ได้แก่ ทักษะในการวางแผน และวางกลยุทธ์ในการทำงาน การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขและป้องกันปัญหาในการทำงาน จึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป หากผู้บริหารขาดทักษะในการวางแผนและ ควบคุมการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะทำให้การทำงานของหน่วยงานขาดทิศทางในการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้จะขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป จำเป็นต้องมีทักษะในการวางแผน และควบคุมการปฏิบัติงาน

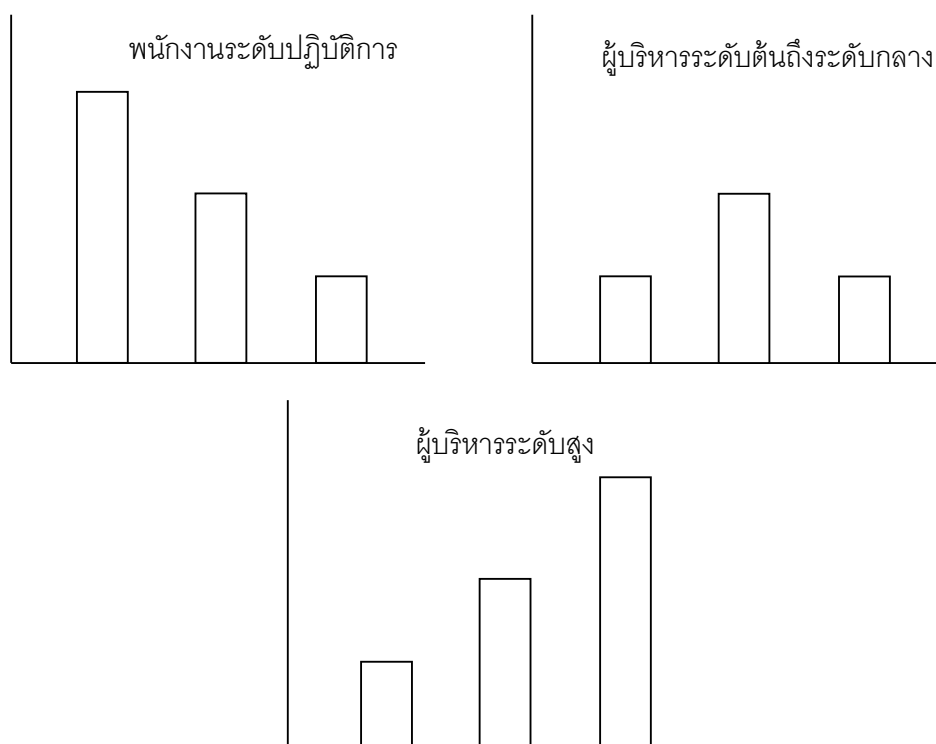
3. ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Skill)

ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารระดับกลาง จนถึงระดับสูง ทักษะด้านนี้ จะเน้นเรื่องของ ภาวะผู้นำ การจัดสรรและมอบหมายงาน การกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การสื่อสาร และการเจรจาต่อรอง เป็นต้น ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ผู้บริหารระดับสูงที่มีความสามารถและมีชื่อเสียง มักจะมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์สูงมาก

โดยปกติแล้วทักษะทั้ง 3 ด้าน จะมีความสำคัญแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละระดับของ บุคลากร เช่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ทักษะในการปฏิบัติงาน จะมีความสำคัญที่สุด สำหรับบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับต้น ทักษะในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน จะมีความสำคัญเหนือกว่าทักษะในการปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรในระดับผู้บริหารระดับสูงนั้น

จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญกับทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งความสำคัญ
ของทักษะทั้ง 3 ด้าน ที่เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละระดับสามารถแสดงได้ดังภาพ 2.8

ภาพ 2.8 ทักษะที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ



ที่มา : วิโรจน์ ลักษณะอดิศร (2550 : 94 - 97)

ดังนั้น การที่องค์กรจะพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่การงานจึง
เป็นภารกิจที่สำคัญ หากองค์กรมุ่งเพียงการพัฒนาในด้านทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรที่มี
ทักษะในการปฏิบัติงานสูง ขึ้นมาเป็นพนักงานระดับบริหาร โดยบุคลากรยังขาดทักษะด้านการ

วางแผนงาน จะทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพได้ หรือหากองค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงที่มีทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ต่ำก็ทำให้องค์กรขาดภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานได้ ไม่สามารถสื่อสารถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บุคลากรรับรู้และมีส่วนร่วมได้ ดังนั้น หากบุคลากรขององค์กรขาดทักษะและความสามารถองค์กรก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งได้

สภาวิชาชีพบัญชี (2550 : 3-5) ได้กล่าวถึง เรื่อง ทักษะทางวิชาชีพบัญชีระบุว่า นักบัญชีต้องมีทักษะ 5 ด้าน ได้แก่

1. ทักษะทางปัญญา (Intellectual Skills) โดยทักษะทางปัญญาที่จำเป็นประกอบไปด้วยทุกเรื่อง ดังนี้

- ความสามารถที่จะกำหนด ได้มา จัด และเข้าใจ สารสนเทศจากคน สิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ความสามารถที่จะสอบถาม วิจัย คิดเชิงเหตุผลและการวิเคราะห์

- ความสามารถที่จะระบุและแก้ไขปัญหาที่ไม่เคยเจอมาก่อน

2. ทักษะทางวิชาการเชิงปฏิบัติและหน้าที่การงานประกอบด้วย ทักษะทั่วไปและทักษะเฉพาะเจาะจงสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ซึ่งรวมถึง

- ความชำนาญทางตัวเลข (การใช้คณิตศาสตร์และสถิติ) และความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- วิเคราะห์แบบจำลองการตัดสินใจและความเสี่ยง

- การประเมินค่า

- การรายงาน และ

- ความรู้ด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ข้อบังคับ

3. ทักษะทางคุณลักษณะเฉพาะบุคคล (Personal Skills) ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี ซึ่งรวมถึง

- ความสามารถในการจัดการตนเอง

- ความคิดริเริ่ม มีความสามารถใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเอง

- ความสามารถเลือกและเรียงลำดับทรัพยากรอย่างจำกัด และทำงานเสร็จตรงเวลา

- ความสามารถในการเข้าร่วม และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง

- การปรับค่านิยมทางวิชาชีพ จรรยาบรรณ และทัศนคติให้เข้ากับการตัดสินใจ

- ความระมัดระวังสงสัย เยี่ยงผู้ประกอบการวิชาชีพ

4. ทักษะทางปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการสื่อสาร (Interpersonal and Communication Skills) ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการวิชาชีพปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร รับและส่งผลสารสนเทศ มีการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

- ทำงานร่วมกับผู้อื่นในกระบวนการปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาการขัดแย้ง
- สามารถทำงานเป็นทีม
- มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่ต่างวัฒนธรรม และต่างความคิดเห็นได้
- เจรจาต่อรองแก้ปัญหา และกำหนดข้อตกลงร่วมกันในสถานการณ์ทางวิชาชีพ
- ทำงานในวัฒนธรรมที่ต่างกันได้ดี และมีประสิทธิภาพ
- สามารถนำเสนอ อภิปราย รายงาน และการปกป้องมุมมองของตนอย่างมี

ประสิทธิภาพ ผ่านการเขียนและการพูด อย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

- ฟังและอ่านอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมและภาษาที่แตกต่างกัน

5. ทักษะการบริหารองค์กรและการจัดการทางธุรกิจ (Organizational and Business Management Skills) มีความสำคัญเพิ่มขึ้นต่อผู้ประกอบการวิชาชีพบัญชี จึงจำเป็นต้องมีความรู้ด้านธุรกิจ และตระหนักถึงเรื่องการเมืองและมีมุมมองรอบด้านของทักษะการบริหารองค์กร และการจัดการธุรกิจ รวมถึง

- วางแผนกลยุทธ์ การบริหารงาน และบริหารทรัพยากรบุคคล
- สามารถแบ่งหน้าที่ และการมอบหมายงานเพื่อพัฒนาบุคลากร
- การมีภาวะผู้นำที่ดี
- สามารถตัดสินใจ และพิจารณาได้อย่างผู้มีวิชาชีพ

ชูชัย สมितिไกร (2556 : 106-108) ได้กล่าวถึง โดยทั่วไป สมรรถนะประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังภาพ 2.9

ภาพ 2.9 แสดงองค์ประกอบของสมรรถนะ



ที่มา : ชูชัย สมितिไกร (2556 : 106)

1. แบบจำลองสมรรถนะ (Competency Model) เป็นกรอบแนวคิดที่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงและเหตุผลของการจัดระบบสมรรถนะของหน่วยงาน ซึ่งจะเริ่มต้นจากการนำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และปัจจัยแวดล้อมมาเป็นตัวตั้ง เพื่อเป็นหลักในการพิจารณาว่า เมื่อองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายเป็นเช่นนี้แล้ว สมรรถนะขององค์กร จะเป็นอย่างไร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2. ประเภทของสมรรถนะ (Competency Categories) ซึ่งประกอบไปด้วยสมรรถนะ 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน สมรรถนะตามบทบาท

3. ชื่อและนิยามของสมรรถนะ (Competency Name and Definition) สมรรถนะแต่ละด้านจะต้องมีชื่อเรียกและคำนิยามหรือตามความหมายที่ชัดเจน เพื่อที่จะสื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน

4. ระดับความเชี่ยวชาญ (Proficiency Scale) คือ ระดับความสามารถ หรือระดับพฤติกรรมของสมรรถนะในแต่ละด้าน ซึ่งนำไปใช้เป็นหลักในการกำหนดว่าบุคคลในองค์การจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญในสมรรถนะในแต่ละด้านมากหรือน้อยเพียงใด

5. ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Indicators) คือ สิ่งที่ยกได้ว่าคุณลักษณะแต่ละคนมีระดับของความเชี่ยวชาญอยู่ในระดับที่ต้องการหรือไม่

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2551 : 75) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้มีองค์ประกอบในการเรียนรู้ 3 ประการ คือ

1. ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ต้องประเมินก่อนเข้ารับการฝึกอบรมว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้มากน้อยเพียงใด ควรจะเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม

2. ทักษะ (Skill) เป็นความชำนาญในการทำงาน โดยมี 3 ระดับ คือ

- เป็นทักษะที่สามารถทำได้เองภายใต้คำแนะนำของพี่เลี้ยง ต้องมีการฝึกฝนเพิ่มอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความชำนาญในการปฏิบัติงาน

- เป็นทักษะที่สร้างได้เองและมีความชำนาญขึ้น ทำได้เร็วขึ้น โดยไม่ต้องมีพี่เลี้ยง

- เป็นระดับที่ทำได้อย่างรวดเร็ว ไม่มีข้อผิดพลาด แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

3. ทศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดในทางที่ถูกต้อง และเป็นไปในแนวทางสร้างสรรค์ เป็นผลจากการเรียนรู้ทางจิตใจกับความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ประเภทของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553 : 6) ได้กล่าวถึง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการพลเรือน โดยกำหนดประเภทของสมรรถนะไว้ 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะทางการบริหาร คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บังคับเฉพาะตำแหน่ง ประเภทอำนาจการและการบริหาร เพื่อสนับสนุนให้เกิดการบริหารจัดการตามความรับผิดชอบของตำแหน่งและส่งผลให้เกิดผู้นำที่เป็นเลิศ ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง การสอนงาน และมอบหมายงาน

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) ได้กล่าวถึง สมรรถนะในตำแหน่งต่างๆ ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรม และหลักนิยมขององค์กร
2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ ความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ

ชูชัย สมบัติไกร (2556 : 104) ได้กล่าวถึง การจำแนกสมรรถนะของบุคลากร (Employee Competency) ไว้ 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม
2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงาน ดังนั้น บุคลากรแต่ละคนจะต้องมีสมรรถนะ 2 ประเภท ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงาน
3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรบางแห่งเรียกสมรรถนะประเภทนี้ว่า “สมรรถนะเชิงการจัดการ (Management Competency)”

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552 : 23-24) ได้กล่าวถึง ประเภทของ Competency โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. Core Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในหน่วยงาน ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้
2. Job Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนที่ส่งผลทำให้ บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้วางเป้าหมายไว้
3. Personal Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคน ที่สามารถ ทำอะไรได้พิเศษมากกว่าบุคคลทั่วไป

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2553 : 39-45) ได้กล่าวถึง Competency เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. Core Competency หมายถึง ความสามารถหลัก คือ ศักยภาพหลัก หรือ สมรรถนะหลัก หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์หลัก
2. Managerial Competency หมายถึง ขีดความสามารถ คือ ความสามารถหรือ ศักยภาพด้านการบริหารจัดการ หรือสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ หรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการ
3. Functional Competency หมายถึง ขีดความสามารถเฉพาะ คือ ความสามารถเฉพาะด้าน หรือ ศักยภาพเฉพาะด้าน หรือสมรรถนะเฉพาะด้าน หรือ พฤติกรรมที่พึงประสงค์เฉพาะด้าน

จากการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ สรุปว่า สมรรถนะแบ่ง ออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ด้านคุณลักษณะ (Attributes) คือ ลักษณะนิสัย ความรู้สึกนึกคิดที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1993) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับสมรรถนะในรูปแบบของโมเดลภูเขา น้ำแข็ง ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาใช้ประกอบวิจัยในครั้งนี้

ประเภทของสมรรถนะ ได้มีผู้แบ่งประเภทของสมรรถนะในความหมายที่แตกต่างกัน สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ 3 ประเภท

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานหรือในตำแหน่งใดก็ตาม
2. สมรรถนะรอง หมายถึง สมรรถนะที่บุคลากรมีเฉพาะตัว เป็นความรู้หรือทักษะ เพิ่มเติมนอกเหนือจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือสายงานที่ได้ปฏิบัติอยู่

3. สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานจะต้องมี ซึ่งเป็นความสามารถที่ใช้ในการบริหารงาน

ซึ่งจากประเภทของสมรรถนะที่ผู้วิจัยได้สรุป มีความหมายสอดคล้องกับ ชูชัย สมितिโกร (2556) โดยแบ่งประเภทของสมรรถนะ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) และสมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) ผู้วิจัยจึงเลือกนำมาใช้เป็นแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ารูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร **นิตยา โพธาวรรณ** (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ : กรณีศึกษา ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 51 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการเข้ารับการพัฒนาโดยการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ โดยส่วนใหญ่มุ่งเน้นที่จะพัฒนาตนเองจากการเข้ารับการฝึกอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับตัวบุคคล เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ให้กับตนเอง โดยส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมที่เน้นการเรียนการสอนในห้องเรียนแบบเป็นทางการ โดยการจัดฝึกอบรมภายในหน่วยงานตนเอง และ **สุธีรา ใจดี** (2551) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 238 คน ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในด้านการฝึกอบรมมากที่สุด โดยมีความต้องการที่จะฝึกอบรมในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการสัมมนา บุคลากรมีความต้องการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการสัมมนา และสามารถนำมาปรับใช้กับการทำงานได้ ในระดับมากที่สุด

ด้านการศึกษาดูงาน บุคลากรมีความต้องการที่จะศึกษาดูงานภายนอกที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และศึกษาดูงานการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานต่าง ๆ และควรมีการจัดการศึกษางานให้ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากร ในระดับมากที่สุด

ด้านการศึกษาต่อ บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อหรือเรียนรู้เพิ่มเติมจากงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ เพื่อที่สามารถนำมาปรับใช้ในงานได้ ในระดับมาก

ด้านอื่นๆ เช่น ความต้องการให้มีการสอนงาน เพื่อให้เข้าใจการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ และการให้คำปรึกษาหรือการเสนอแนะให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาเรื่องของรูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรยังมีผู้สนใจศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านของรูปแบบการฝึกอบรม โดย **อัศครัตน์ พูลกระจ่าง และทรงธรรม ติวานิชสกุล (2552)** ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถานประกอบการ ผลการวิจัยพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสอดคล้องกับองค์ประกอบของรูปแบบฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

การศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษาวิจัยพบว่ารูปแบบกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพและอยากมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยผ่านรูปแบบกิจกรรมด้านการฝึกอบรมต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงาน การสัมมนา เป็นต้น

จากผลการวิจัยของ **พรทิพย์ แสงโรจน์ (2555)** ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรธานี ในการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้พี่เลี้ยงสอนงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 191 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้พี่เลี้ยงสอนงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และทำให้เกิดการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องมากที่สุด และ **สุทธิรัตน์ เพชรทิม (2555)** ได้ศึกษาเรื่อง ระดับความคิดเห็นเพื่อเปรียบเทียบกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนการศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครูกลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ รุ่นที่ 5 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 107 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นที่มีต่อกระบวนการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก เห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สิริภัทร ขำจ้อย (2556)** ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เพื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม บุคลากรมีความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล

สงคราม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ คือ ด้านทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ด้านคุณธรรม ด้านจริยธรรม ด้านสุขภาพร่างกาย ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จากการศึกษาค้นคว้าในงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าสมรรถนะประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) และด้านคุณลักษณะ (Attributes) โดย **สุทธิรา ใจดี** (2551) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในภาพรวม บุคลากรมีการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละด้านในระดับปานกลาง และเห็นว่าควรมีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในด้านความรู้ อยู่ในระดับมาก และ **วรรณพร แสงพานิชย์** (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรใน เต่า การ์เด็นท์ เฮลท์ สปา แอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 108 คน ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีความต้องการในพัฒนาตนเองมากกว่าการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถของตนเองมากที่สุด และด้านความใฝ่รู้ ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะรับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อมาพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก ด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ยังขาดความเอาใจใส่และหาความรู้ใหม่ ๆ จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองที่เกิดความชำนาญมากที่สุด

ผลการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **สนอง ชื่นรำพันธุ์** (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองมาบตาพุด กลุ่มตัวอย่างที่ในการศึกษา จำนวน 200 คน ผลการวิจัยพบว่าในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ควรมีการพัฒนาความรู้และทักษะมากที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งปัจจุบัน ต่างกันส่งผลต่อระดับสมรรถนะในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ไม่แตกต่างกัน และพบว่า ระดับการพัฒนาสมรรถนะและระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อกันในทางบวก แสดงว่าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน เกิดจากการให้พนักงานมี

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล สำหรับการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน นั้นนอกจากผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแล้ว ยังอาจมีประเด็นของสวัสดิการ และผลตอบแทนที่ไม่ใช่เงินเป็นปัจจัยสำคัญด้วย

โดยการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร **กัญญารัตน์ ชันไชย (2553)** ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 116 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับมาก และบุคลากรเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้อยู่ในระดับมาก และเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ต้องส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมตามสมรรถนะของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก

สมหวัง ดวงบัน (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรม โดยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทาง การศึกษาของโรงเรียนบ้านใหม่หนองบัว เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 42 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลในภาพรวมเห็นว่าด้านประสิทธิผลของการฝึกอบรม โดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ มีระดับความสามารถในการวิเคราะห์ในการพัฒนาองค์ความรู้ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมาก

กนกวรรณ วงษ์ศิริ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 205 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่ตำแหน่งหน้าที่ในระดับบริหารมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะมากกว่าบุคลากรที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ซึ่ง **นนทยา สร้อยพะยอม (2554)** ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักการปฏิบัติงาน เห็นว่าเพื่อให้การปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ต้องการพัฒนาตนเองให้สนใจใฝ่รู้ และนำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้ในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษา รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงสำรวจ (Survey Research) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.4 วิธีการศึกษา
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร รวมทั้งสิ้น 1,121 คน สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (2558) ข้อมูลบุคลากร ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ณ วันที่ 1 มิถุนายน 2558 (ออนไลน์)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 330 คน ผู้วิจัยใช้การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของยามานะ (วิชิต ชูอิน, 2550) โดยกำหนดระดับค่าของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ที่ระดับ 5% ดังสูตรต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดย n = จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง
 N = จำนวนรวมของประชากรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษา
 e = ค่าความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการคำนวณมีจำนวน 1,121 คน ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% สามารถคำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

$$\text{แทนค่า } n = \frac{1,121}{1 + 1,121 (0.05)^2}$$

$$n = 295$$

ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น บุคลากรที่ปฏิบัติในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 295 คน แต่เพื่อป้องกันการเสียหายและข้อมูลที่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเพิ่มกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีก 10% หรือจำนวน 35 ชุด ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด จำนวน 330 คน

3.1.3 วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random Sampling) โดยพิจารณาตามสัดส่วนของบุคลากรในแต่ละสายงานของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ โดยแบ่งเป็น 3 สายงาน ตามโครงสร้างองค์กร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ (2558) โครงสร้างองค์กร (ออนไลน์)

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโครงสร้างองค์กร

สายงานในการบริหารงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1. สายงานผู้ช่วยผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแล ดังนี้	521	151
- ฝ่ายบริหารงานสหการิมทรัพย์		
- ฝ่ายโครงการพิเศษ		
- ฝ่ายบริหารงานชุมชน		
- ฝ่ายกิจการสังคม		
- ฝ่ายบริหารงานอนุรักษ์		
- ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ		
- ฝ่ายบริหารงานก่อสร้างและบูรณะ		
2. สายงานผู้ช่วยผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแล ดังนี้	435	130
- ฝ่ายบริหารภูมิภาค		
- ฝ่ายบริหารงานกลยุทธ์		
- ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล		
- ฝ่ายบริหารงานกลาง		
- ฝ่ายกฎหมาย		
- ฝ่ายงานความร่วมมือภายนอก		
- ฝ่ายบริหารงานพิเศษ		
- ฝ่ายสื่อสารองค์กร		
- ฝ่ายบริหารงานโครงการมูลนิธิฯ		
- ฝ่ายส่งเสริมการพัฒนอย่างยั่งยืน		

ตาราง 3.1 (ต่อ)

สายงานในการบริหารงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนตัวอย่าง (คน)
3. สายงานผู้ช่วยผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแล ดังนี้	165	49
- ฝ่ายการเงิน		
- ฝ่ายบริหารงานสารสนเทศ		
- สำนักงานผู้แทนพิเศษ		
- สำนักตรวจสอบ		
รวมทั้งสิ้น	1,121	330

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยแบ่งโครงสร้างแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน มีข้อคำถามจำนวน 43 ข้อ คือ

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีข้อคำถามจำนวน 39 ข้อ โดย แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประกอบค่าลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมิน ความคิดเห็นของตนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตามระดับการประเมินผล 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร มีข้อความจำนวน 4 ข้อ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประกอบค่าลิเคิร์ตสเกล (Likert scale) 5 ระดับ ซึ่งผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมิน ความคิดเห็นของตนที่มีต่อคำถามแต่ละข้อของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามระดับการประเมินผล 5 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและความหมาย ดังนี้ (ประสพชัย พสุนนท์, 2553)

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดกับการพัฒนาสมรรถนะ

การพิจารณาระดับคะแนนของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยแบ่งคะแนนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดการแปลผลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนน 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

คะแนน 1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนน 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนน 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับมาก

คะแนน 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.3 การทดสอบเครื่องมือ

3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ชัดเจนและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการวิจัย

3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองก่อน (try-out) จำนวน 30 ชุด กับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ประชากรในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร เพื่อตรวจสอบว่าคำถามสามารถสื่อความหมายตรงตามความต้องการ และมีความเหมาะสมหรือไม่ เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์สำหรับไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ ครอนบักแอลฟา (Cronbach's Alpha) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ของความน่าเชื่อถือใกล้เคียง 1.00 มากยิ่งดี โดยปกติค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่นถ้าน้อยกว่า 0.6 ถือว่า “ไม่ดี” และถ้าอยู่ใกล้ 0.7 ถือว่า “ยอมรับได้” และถ้าเกิน 0.8 ถือว่า “ดี” (ศิริพงศ์ พฤทธิพันธ์, 2550 : 140) ซึ่งผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ได้เท่ากับ 0.910 ซึ่งมากกว่า 0.7 ถือได้ว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

3.4 วิธีการศึกษา

3.4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามจำนวน 330 ชุด เพื่อป้องกันการเสียหายและข้อมูลที่สมบูรณ์ของแบบสอบถาม ซึ่งตอบแบบสอบถามโดยบุคลากรในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

3.4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ วารสาร งานวิจัย และข้อมูลที่ค้นคว้าผ่านทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาในครั้งนี้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ดำเนินการ ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จำนวน 330 ชุด

3.5.2 ดำเนินการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

3.5.3 นำข้อมูลที่ได้มาใช้เพื่อวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

3.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นสถิติที่ใช้สรุปลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้แก่

3.6.2.1 การทดสอบค่า t-test จำแนกตามเพศ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร 2 กลุ่ม

3.6.2.2 การทดสอบค่า F-test จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพงาน ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้สำหรับทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยมากกว่าตัวแปร 2 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95% ด้วยวิธี LSD (Lest Significant Difference)

3.6.2.3 การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การทดสอบการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษา เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัย ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากบุคลากรในสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร โดยแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 330 ชุด จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัย ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบหาความแตกต่าง (t - test) ระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปร 2 กลุ่ม และสถิติการทดสอบหาความแตกต่าง (F - test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์หาความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่และวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรต้นที่มีต่อตัวแปรตาม

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลมี ดังนี้

\bar{x}	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	หมายถึง ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
H_0	หมายถึง สมมติฐานหลัก
H_1	หมายถึง สมมติฐานรอง
P	หมายถึง ความน่าจะเป็นสำหรับบอกความสำคัญทางสถิติ

*	หมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
df	หมายถึง ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	หมายถึง ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	หมายถึง ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	หมายถึง ค่าสถิติ F ที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน
\bar{y}	หมายถึง ค่าประมาณหรือค่าทำนายของตัวแปรตาม
t	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยส่วนย่อยมาตรฐาน
B	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
Beta	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R ²	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
R ² _{adj}	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ที่ปรับค่าแล้ว
Std. Error	หมายถึง ค่าที่แสดงระดับของความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการใช้ตัวแปรอิสระทั้งหมดมาพยากรณ์ตัวแปรตาม

4.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อยุ่งาน และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน โดยนำเสนอ ค่าความถี่ ร้อยละ ในรูปแบบของตาราง

ตาราง 4.1 ความถี่ ค่าร้อยละ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 330)	ร้อยละ (100.00)
เพศ		
ชาย	122	37
หญิง	208	63
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	116	35.2
31 - 40 ปี	156	47.3
41 - 50 ปี	40	12.1
50 ปี ขึ้นไป	18	5.5
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	32	9.7
ปริญญาตรี	198	60
สูงกว่าปริญญาตรี	100	30.3
สถานภาพสมรส		
โสด	209	63.3
สมรส	111	33.6
หย่าร้าง	10	3
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	4	1.2
10,001 - 20,000 บาท	113	34.2
20,001 - 30,000 บาท	122	37
30,001 - 40,000 บาท	58	17.6
40,001 - 50,000 บาท	19	5.8
50,000 บาท ขึ้นไป	14	4.2

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน) (n = 330)	ร้อยละ (100.00)
อายุงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	99	30
5 - 10 ปี	112	33.9
11 - 15 ปี	68	20.6
16 - 20 ปี	22	6.7
21 - 25 ปี	16	4.8
26 - 30 ปี	7	2.1
30 ปีขึ้นไป	6	1.8
ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		
ระดับลูกจ้าง (ล.)	15	4.5
ระดับปฏิบัติการ (ป.)	53	16.1
ระดับบริหาร (บ. - จ.)	262	79.4

จากตาราง 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 63.0 และเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 47.3 รองลงมาคือช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 35.2 คน ช่วงอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และช่วงอายุน้อยที่สุดคือ 50 ปี ขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.5

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 60.0 รองลงมาคือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 30.3 และ น้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 9.7

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่มี สถานภาพโสด จำนวน 209 คน คิดเป็น ร้อยละ 63.3 รองลงมาคือ สมรส จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 33.6 และน้อยที่สุด คือ หย่าร้าง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.0

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 37.0 รองลงมาคือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.8 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 บาท ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2 และน้อยที่สุด คือ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่มีอายุงาน 5 - 10 ปี จำนวน 112 คน คิดเป็น ร้อยละ 33.9 รองลงมา คือ อายุงานต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 99 คน คิดเป็นร้อยละ 30.0 อายุงาน 11 - 15 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 อายุงาน 16 - 20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 อายุงาน 21 - 25 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 อายุงาน 26 - 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และน้อยที่สุด คือ อายุงาน 30 ปี ขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ส่วนใหญ่ มีระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระดับบริหาร (บ. - จ.) จำนวน 262 คน คิดเป็นร้อยละ 79.4 รองลงมา คือ ระดับปฏิบัติการ (ป.) จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และน้อยที่สุด คือ ระดับลูกจ้าง (ล.) จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5

4.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ในกิจกรรมด้านการบริหาร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการบริหาร				
1. ท่านคิดว่าการทำงานแทนกันสามารถพัฒนา ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.78	0.692	มาก	9
2. ท่านคิดว่าการทำงานแทนกัน สามารถ พัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.75	0.719	มาก	10
3. ท่านคิดว่าการทำงานแทนกัน สามารถ พัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.49	0.741	มาก	12
4. ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงาน สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.86	0.618	มาก	7
5. ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงาน สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.87	0.617	มาก	6
6. ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงานสามารถ พัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.68	0.669	มาก	11
7. ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	4.07	0.702	มาก	1
8. ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	4.05	0.695	มาก	2
9. ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.93	0.702	มาก	5

ตาราง 4.2 (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการบริหาร				
10. ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.98	0.731	มาก	3
11. ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.93	0.711	มาก	4
12. ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถ พัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.78	0.732	มาก	8
กิจกรรมด้านการบริหารโดยรวม	3.84	0.694	มาก	

จากตาราง 4.2 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในกิจกรรมด้านการบริหารในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.694) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์เป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.702) รองลงมา คือ การมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.695) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.731) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.711) การมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.702) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.617) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.618) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.732) การทำงานแทนกันสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.692) การทำงานแทนกัน สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$,

S.D. = 0.719) การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.669) การทำงานแทนกัน สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.741) ตามลำดับ

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการฝึกอบรม				
13. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.74	0.698	มาก	6
14. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.63	0.707	มาก	11
15. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.59	0.661	มาก	12
16. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.86	0.714	มาก	3
17. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.71	0.745	มาก	8
18. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.68	0.731	มาก	9
19. ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.72	0.678	มาก	7
20. ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.64	0.675	มาก	10
21. ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.58	0.681	มาก	13

ตาราง 4.3 (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการฝึกอบรม				
22. ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้าน ความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.745	มาก	5
23. ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้าน ทักษะในการปฏิบัติงาน	3.52	0.761	มาก	15
24. ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้าน คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.55	0.710	มาก	14
25. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.98	0.682	มาก	1
26. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.93	0.687	มาก	2
27. ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.82	0.661	มาก	4
กิจกรรมด้านการฝึกอบรมโดยรวม	3.71	0.702	มาก	

จากตาราง 4.3 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรมในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.702) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.682) รองลงมา คือ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.687) การฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.714) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.661) การศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.745) การฝึกอบรมภายในองค์กร

สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.698) การประชุมเชิงปฏิบัติกรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.678) การฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.745) การฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.68, S.D. = 0.731) การประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.64, S.D. = 0.675) การฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.63, S.D. = 0.707) การฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.59, S.D. = 0.661) การประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.58, S.D. = 0.681) การศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.710) และ การศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน (\bar{X} = 3.52, S.D. = 0.761) ตามลำดับ

ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ในกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ				
28. ท่านคิดว่ากรฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.83	0.650	มาก	1
29. ท่านคิดว่ากรฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.75	0.670	มาก	3
30. ท่านคิดว่ากรฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.68	0.673	มาก	4
31. ท่านคิดว่ากรอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.75	0.742	มาก	2

ตาราง 4.4 (ต่อ)

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ				
32. ท่านคิดว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.65	0.737	มาก	6
33. ท่านคิดว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.66	0.718	มาก	5
กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพโดยรวม	3.72	0.698	มาก	

จากตาราง 4.4 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.698) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.650) รองลงมา คือ การอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.742) การฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.670) การฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.673) การอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.718) และการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.737) ตามลำดับ

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ในกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร				
34. ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.62	0.642	มาก	1
35. ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.57	0.677	มาก	2
36. ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.55	0.679	มาก	5
37. ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.56	0.660	มาก	3
38. ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	3.50	0.653	มาก	6
39. ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน	3.55	0.692	มาก	4
กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรโดยรวม	3.56	0.667	มาก	

จากตาราง 4.5 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.667) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.642) รองลงมา คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.677) กิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.660) กิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.692) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้าน

คุณลักษณะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.679) และกิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.653) ตามลำดับ

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	4.23	0.628	มากที่สุด	2
2. ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้	4.25	0.637	มากที่สุด	1
3. ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านทักษะ	4.21	0.660	มากที่สุด	3
4. ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ	4.11	0.659	มาก	4
การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรโดยรวม	4.20	0.646	มาก	

จากตาราง 4.6 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.646) และเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นรายข้อ พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.637) รองลงมา คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.628) การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านทักษะ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.660) และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.659) ตามลำดับ

4.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ใช้สถิติทดสอบหาความแตกต่าง (t - test) ระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปร 2 กลุ่ม และสถิติการทดสอบหาความแตกต่าง (F - test) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยวิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ เซฟเฟ (Seheffe)

สมมติฐานที่ 2 ใช้สถิติทดสอบความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรต้นที่มีผลต่อตัวแปรตาม

โดยสมมติฐานทั้ง 2 ข้อจะทำการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 เพศที่ต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : เพศที่ต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศที่ต่างกันมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.7 เพศที่ต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

เพศ	n	\bar{x}	S.D.	t	ρ
ชาย	122	4.10	0.6386	-2.338	0.274
หญิง	208	4.25	0.5227		

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.7 จากการทดสอบค่าสถิติ t - test ที่ระดับนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05 พบว่า มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .274 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 หมายความว่าเพศมีผลต่อ

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.8 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ
จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	<i>p</i>
ระหว่างกลุ่ม	6.204	3	2.068	6.643	.000*
ภายในกลุ่ม	101.471	326	0.311		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.8 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างช่วงอายุของบุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า ช่วงอายุมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.9 ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามช่วงอายุของบุคลากร

อายุ	\bar{x}	ต่ำกว่า 30 ปี	31 - 40 ปี	41 - 50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
ต่ำกว่า 30 ปี	4.36	-	0.2055* (.003)	0.3579* (.001)	0.4336* (002)
31 - 40 ปี	4.15		-	0.1524 (.124)	0.2281 (.101)
41 - 50 ปี	4.00			-	0.7596 (.633)
50 ปี ขึ้นไป	3.93				-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.9 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามช่วงอายุ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ ช่วงอายุ ต่ำกว่า 30 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{x} = 4.36$) สูงกว่า ช่วงอายุ 31 - 40 ปี ($\bar{x} = 4.15$) ช่วงอายุ 41 - 50 ปี ($\bar{x} = 4.00$) และ ช่วงอายุ 50 ปี ขึ้นไป ($\bar{x} = 3.93$) ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.10 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ
จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	<i>p</i>
ระหว่างกลุ่ม	5.553	2	2.776	8.890	.000*
ภายในกลุ่ม	102.122	327	0.312		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.10 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับการศึกษาของ บุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการ ทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่า ระดับการศึกษามีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.11 ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบ เป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตาม ระดับการศึกษาของบุคลากร

ระดับการศึกษา	<i>F</i>	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.80	-	-0.4427*	-0.4278*
			(.000)	(.000)
ปริญญาตรี	4.24		-	0.0149
				(.827)
สูงกว่าปริญญาตรี	4.23			-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.11 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามระดับการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 3.80$) ต่ำกว่า ระดับปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.24$) และระดับสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 4.23$) ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.4 สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.12 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามสถานภาพสมรส

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	5.865	2	2.932	9.419	.000*
ภายในกลุ่ม	101.810	327	0.311		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.12 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างสถานภาพสมรสของบุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่าสถานภาพสมรส มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.13 ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพสมรสของบุคลากร

สถานภาพสมรส	\bar{X}	โสด	สมรส	หย่าร้าง
โสด	4.28	-	0.1946*	0.6346*
			(.003)	(.001)
สมรส	4.09		-	-0.4400*
				(.017)
หย่าร้าง	3.65			-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.13 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามสถานภาพสมรส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

สถานภาพโสด มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.28$) สูงกว่า สถานภาพสมรส ($\bar{X} = 4.09$) และสถานภาพหย่าร้าง ($\bar{X} = 3.65$)

สถานภาพสมรส มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$) ต่ำกว่า สถานภาพหย่าร้าง ($\bar{X} = 3.65$)

สมมติฐานที่ 1.5 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.14 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ
จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	2.827	5	0.565	1.747	.123
ภายในกลุ่ม	104.848	324	0.324		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.14 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของบุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .123 ซึ่งมีค่ามากกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน H_0 และปฏิเสธสมมติฐาน H_1 หมายความว่าระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.6 อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.15 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะ
จำแนกตามอายุงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	<i>p</i>
ระหว่างกลุ่ม	8.578	6	1.430	4.660	.000*
ภายในกลุ่ม	99.097	323	0.307		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.15 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างอายุงานของ บุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่าอายุงาน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.16 ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบ
เป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตาม
อายุงานของบุคลากร

อายุงาน	\bar{X}	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	11-15 ปี	16-20 ปี	21-25 ปี	26- 30 ปี	30 ปีขึ้นไป
ต่ำกว่า 5 ปี	4.35	-	0.0943 (.218)	0.3436* (.000)	0.2828* (.031)	0.4603* (.002)	0.4938* (.023)	-0.1906 (.414)
5 - 10 ปี	4.25		-	0.2493* (.044)	0.1885 (.145)	0.3660* (.014)	0.3995 (.065)	-0.2849 (.220)
11 - 15 ปี	4.00			-	-0.0608 (.655)	0.1167 (.449)	0.1502 (.495)	-0.5343* (.024)
16 - 20 ปี	4.06				-	0.1775 (.330)	0.2110 (.381)	-0.4734 (.064)
21 - 25 ปี	3.89					-	0.3348 (.894)	-0.6510* (.015)
26 - 30 ปี	3.85						-	-0.6845* (.027)
30 ปี ขึ้นไป	4.54							-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามอายุงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 9 คู่ ได้แก่

อายุงานต่ำกว่า 5 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (\bar{X} = 4.35) สูงกว่า อายุงาน 11 - 15 ปี (\bar{X} = 4.00) อายุงาน 16 - 20 ปี (\bar{X} = 4.06) อายุงาน 21 - 25 ปี (\bar{X} = 3.89) และ อายุงาน 26 - 30 ปี (\bar{X} = 3.85)

อายุงาน 5 - 10 ปี มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (\bar{X} = 4.25) สูงกว่า อายุงาน 11 - 15 ปี (\bar{X} = 4.00) และอายุงาน 21 - 25 ปี (\bar{X} = 3.89)

อายุงาน 30 ปี ขึ้นไป (\bar{X} = 4.54) มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ต่ำกว่า อายุงาน 11 - 15 ปี (\bar{X} = 4.00) อายุงาน 21 - 25 ปี (\bar{X} = 3.89) และอายุงาน 26 - 30 ปี (\bar{X} = 3.85)

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 1.7 ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

H_0 : ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน

ตาราง 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการยอมรับของการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
ระหว่างกลุ่ม	4.061	3	1.354	4.259	.006*
ภายในกลุ่ม	103.614	326	0.318		
รวม	107.675	329			

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.17 พบว่า ผลการทดสอบสมมติฐาน ระหว่างระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีการพัฒนาด้านสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน มีค่านัยสำคัญทางสถิติของการทดสอบเท่ากับ .006 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 และยอมรับสมมติฐาน H_1 หมายความว่าระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 4.18 ผลการทดสอบด้วยการเปรียบเทียบเป็นรายคู่ด้วยค่าสถิติ Scheffe เพื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่หาความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระดับตำแหน่ง ในการปฏิบัติงาน	\bar{X}	ระดับลูกจ้าง (ล.)	ระดับปฏิบัติการ (ป.)	ระดับบริหาร (บ.-จ.)
ระดับลูกจ้าง (ล.)	3.75	-	-0.3632* (.028)	-0.4933* (.001)
ระดับปฏิบัติการ (ป.)	4.11		-	-0.1301 (.126)
ระดับบริหาร (บ. - จ.)	4.24			-

* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

จากตาราง 4.18 พบว่า ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ตามระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่

ระดับตำแหน่งลูกจ้าง (ล.) มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร (\bar{X} = 3.75) ต่ำกว่าระดับตำแหน่งปฏิบัติการ (ป.) (\bar{X} = 4.11) และระดับตำแหน่งบริหาร (บ. - จ.) (\bar{X} = 4.24)

ส่วนคู่อื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานที่ 2.1 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_0 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้
ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_1 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้
ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

ตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปร
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในด้านความรู้

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	ρ
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.279	.301		4.256	.000*
1. กิจกรรมด้านการฝึกอบรม	.464	.068	.364	6.859	.000*
2. กิจกรรมด้านการบริหาร	.324	.079	.218	4.110	.000*

R = .499 R² = .249 R²_{adj} = .244 F = 54.149 ρ = .000*

a. Predictors : (Constant) การบริหาร, การฝึกอบรม, การวางแผนพัฒนาอาชีพ, การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

b. Dependent Variable : ด้านความรู้ (Knowledge)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.19 พบว่าตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 2 ตัว ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ที่ระดับ .499 คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และ กิจกรรมด้านการบริหาร สามารถอธิบายความผันแปรของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ได้ 24.9% และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.279 + 0.464 (\text{กิจกรรมด้านการฝึกอบรม}) + 0.324 (\text{กิจกรรมด้านการบริหาร})$$

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม = 0.464 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้จะเพิ่มขึ้น 0.464 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการบริหาร = 0.324 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการบริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้จะเพิ่มขึ้น 0.324 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการบริหาร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมการพยากรณ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ ของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรที่พยากรณ์ได้ดีที่สุดเมื่อเทียบกับค่าคงที่ คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ กิจกรรมด้านการบริหาร

สมมติฐานที่ 2.2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_0 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_1 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

ตาราง 4.20 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปร
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคูลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในด้านทักษะ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	ρ
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.041	.319		3.263	.001 [*]
1. กิจกรรมด้านการบริหาร	.451	.083	.294	5.449	.000 [*]
2. กิจกรรมด้านการฝึกอบรม	.226	.082	.171	2.746	.006 [*]
3. กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร	.168	.068	.147	2.470	.014 [*]
R = .486 R ² = .237 R ² _{adj} = .230 F = 33.666 ρ = .000 [*]					

a. Predictors : (Constant) การบริหาร, การฝึกอบรม, การวางแผนพัฒนาอาชีพ, การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

b. Dependent Variable : ด้านทักษะ (Skill)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.20 พบว่าตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคูลากร 3 ตัว ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะที่ระดับ .486 คือ กิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร สามารถอธิบายความผันแปรของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาคูลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะได้ 23.7% และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.041 + 0.451 (\text{กิจกรรมด้านการบริหาร}) + 0.226 (\text{กิจกรรมด้านการฝึกอบรม}) + 0.168 (\text{กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร})$$

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการบริหาร = 0.451 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการบริหารเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะจะเพิ่มขึ้น 0.451 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรม

การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการบริหาร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรใน ด้านทักษะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม = 0.226 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้าน การฝึกอบรมเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะจะเพิ่มขึ้น 0.226 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรใน ด้านทักษะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร = 0.168 หมายความว่าจำนวน ของกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากรเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของ บุคลากรในด้านทักษะจะเพิ่มขึ้น 0.168 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่าง บุคลากร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

จากสมการพยากรณ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านทักษะ ของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรที่พยากรณ์ได้ ดีที่สุดเมื่อเทียบกับค่าคงที่ คือ กิจกรรมด้านการบริหาร รองลงมาคือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.3 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะใน ด้านคุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_0 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้าน คุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

H_1 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้าน คุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

ตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปร
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในด้านคุณลักษณะ

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.373	.320		4.291	.000*
1. กิจกรรมด้านการฝึกอบรม	.269	.089	.204	3.025	.003*
2. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ	.242	.073	.217	3.299	.001*
3. กิจกรรมด้านการบริหาร	.218	.084	.142	2.590	.010*
R = .464 R ² = .215 R ² _{adj} = .208 F = 29.739 p = .000*					

a. Predictors : (Constant) การบริหาร, การฝึกอบรม, การวางแผนพัฒนาอาชีพ, การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

b. Dependent Variable : ด้านคุณลักษณะ (Attributes)

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.21 พบว่าตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร 3 ตัว ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะที่ระดับ .464 คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการบริหาร สามารถอธิบายความผันแปรของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ ได้ 21.5% และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.373 + 0.269 (\text{กิจกรรมด้านการฝึกอบรม}) + 0.242 (\text{กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ}) + 0.218 (\text{กิจกรรมด้านการบริหาร})$$

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม = 0.269 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการฝึกอบรม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะจะเพิ่มขึ้น 0.269 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ = 0.242 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะจะเพิ่มขึ้น 0.242 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการบริหาร = 0.218 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการบริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะจะเพิ่มขึ้น 0.218 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการบริหาร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมการพยากรณ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านคุณลักษณะ ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรที่พยากรณ์ได้ดีที่สุดเมื่อเทียบกับค่าคงที่ คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการบริหาร ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2.4 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม

H_0 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม

H_1 : รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม

ตาราง 4.22 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ โดยใช้ เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปร
รูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
ในภาพรวม

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.258	.267		4.711	.000*
1. กิจกรรมด้านการฝึกอบรม	.325	.069	.284	4.727	.000*
2. กิจกรรมด้านการบริหาร	.307	.069	.231	4.436	.000*
3. กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วม ระหว่างบุคลากร	.155	.057	.156	2.723	.007*

R = .537 R² = .289 R²_{adj} = .282 F = 44.098 p = .000*

a. Predictors : (Constant) การบริหาร, การฝึกอบรม, การวางแผนพัฒนาอาชีพ, การมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร

b. Dependent Variable : การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.22 พบว่าตัวแปรรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากร 3 ตัว ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม ที่ระดับ .537 คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการบริหาร และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร สามารถอธิบายความผันแปรของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนานุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมได้ 28.9% และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.258 + 0.325 (\text{กิจกรรมด้านการฝึกอบรม}) + 0.307 (\text{กิจกรรมด้านการบริหาร}) + 0.155 (\text{กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร})$$

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม = 0.325 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการฝึกอบรม เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมจะเพิ่มขึ้น 0.325 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการ

พัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการฝึกอบรม มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการบริหาร = 0.307หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการบริหาร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมจะเพิ่มขึ้น 0.307 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการบริหาร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ค่า b ของ กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร = 0.155 หมายความว่าจำนวนของกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวมจะเพิ่มขึ้น 0.155 เมื่อทดสอบความมีนัยสำคัญพบว่าปฏิเสธสมมติฐาน H_0 ($P < 0.05$) แสดงว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร มีผลต่อ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากสมการพยากรณ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม ของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่าตัวแปรที่พยากรณ์ได้ดีที่สุดเมื่อเทียบกับค่าคงที่ คือ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม รองลงมาคือ กิจกรรมด้านการบริหาร และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร มีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
5. เพื่อศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 330 คน โดยแบ่งเป็นสายงานการกำกับดูแล 3 สายงาน ตามโครงสร้างองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่สามารถกรอกด้วยตนเองได้ ซึ่งได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 330 ชุด ทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม โดยนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมของภาษา และวิธีการหาความสอดคล้องภายใน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติ

เชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐาน คือ ค่า t - test F - test หรือ ANOVA และการทดสอบการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษา เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 330 คน สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 330 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุ 31 - 40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด มีระดับรายได้เฉลี่ย 20,001 - 30,000 บาท มีอายุงาน 5 - 10 ปี และมีระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงานในระดับบริหาร (บ. - จ.)

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 4 ด้าน ดังนี้

5.1.2.1 กิจกรรมด้านการบริหาร การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กิจกรรมด้านการบริหารโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ จะพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และเห็นว่าการทำงานแทนกันสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงานได้น้อยที่สุด

5.1.2.2 กิจกรรมด้านการฝึกอบรม การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กิจกรรมด้านการฝึกอบรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายข้อ จะพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และเห็นว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ได้น้อยที่สุด

5.1.2.3 กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ากิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพโดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา

รายชื่อ จะพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และเห็นว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ได้น้อยที่สุด

5.1.2.4 กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อ จะพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการฝึกอบรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานมากที่สุด และเห็นว่าการฝึกอบรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ได้น้อยที่สุด

จากผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมของรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 4 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่ารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดการบริหาร มากที่สุด รองลงมา คือ กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ตามลำดับ

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

การศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายชื่อ จะพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้ รองลงมา คือ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการพัฒนาในด้านทักษะ และการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจะต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ ตามลำดับ

5.1.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

ปัจจัยส่วนบุคคล	สมมติฐาน H_0	สมมติฐาน H_1
เพศ	✓	
อายุ		✓
ระดับการศึกษา		✓
สถานภาพสมรส		✓
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	✓	
อายุงาน		✓
ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน		✓

ตาราง 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่ายอมรับสมมติฐาน H_1

เพศ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรแตกต่างกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน H_0

ตาราง 5.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	สมรรถนะของบุคลากร			
	ความรู้	ทักษะ	คุณลักษณะ	ภาพรวม
กิจกรรมด้านการบริหาร	✓	✓	✓	✓
กิจกรรมด้านการฝึกอบรม	✓	✓	✓	✓
กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ	✗	✗	✓	✗
กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร	✗	✓	✗	✓

ยอมรับสมมติฐาน $H_1 = \checkmark$ ปฏิเสธสมมติฐาน $H_1 = \times$

ตาราง 5.2 สรุปผลการวิเคราะห์รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร สรุปได้ดังนี้

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ของบุคลากร พบว่ากิจกรรมด้านการฝึกอบรม และกิจกรรมด้านการบริหาร เพียง 2 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ซึ่งสามารถทำนายการพัฒนาสมรรถนะ ได้ร้อยละ 24.9

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะของบุคลากร พบว่ากิจกรรมด้านการบริหาร กิจกรรมด้านการฝึกอบรม และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่าง

บุคลากร เพียง 3 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะ ซึ่งสามารถทำนายการพัฒนาสมรรถนะ ได้ร้อยละ 23.7

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในด้านคุณลักษณะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านคุณลักษณะของบุคลากร พบว่ากิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมด้านการบริหาร เพียง 3 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในด้านคุณลักษณะ ซึ่งสามารถทำนายการพัฒนาสมรรถนะ ได้ร้อยละ 21.5

รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่ายอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลจากการทดสอบสมมติฐาน เพื่อศึกษาตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม พบว่า กิจกรรมด้านการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการบริหาร และกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร เพียง 3 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลในการทำนายการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม ซึ่งสามารถทำนายการพัฒนาสมรรถนะ ได้ร้อยละ 28.9

5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อาชีพ และระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน สอดคล้องกับ กนกวรรณ วงษ์ศิริ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาสังกัดเทศบาลในเขต อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 205 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร แตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงาน และระดับตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกัน บุคลากรก็อยากมีสมรรถนะในการทำงานที่สูงเหมือนกัน เพื่อที่จะสามารถพัฒนาตนเองและให้การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางไว้

ทั้งนี้ ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกับของ ประพันธ์ เกิดสุขนรินทร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งปัจจุบัน ต่างกัน ส่งผลต่อระดับสมรรถนะใน การทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ถึงแม้จะมีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน แต่ก็อยากมีสมรรถนะในการทำงานที่สูงเหมือนกัน เกิดจากการให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยส่วนบุคคล

5.2.2 รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่า

กิจกรรมด้านการบริหาร ประกอบด้วย การทำงานแทนกัน การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การทำงานโครงการพิเศษ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ จะสามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ เพ็ญศรี วายวานนท์ (2537) ได้อธิบายถึงรูปแบบการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะ ให้กับบุคลากรในองค์กร โดยการพัฒนาความรู้ทั่วไปที่เป็น การฝึกอบรมความรู้จากภายในองค์กร เช่น มอบหมายงานโครงการพิเศษให้ทำเฉพาะบุคคล เป็นวิธีที่ใช้ฝึกอบรมที่มีประโยชน์และคล่องตัว เพื่อเพิ่มความรู้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็น เพราะกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า กิจกรรมด้านการบริหาร สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้ในทั้ง 3 ด้าน ซึ่งได้สอดคล้องกับ พิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ในการฝึกอบรม ทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุกเพื่อให้องค์กรมีพนักงานที่แสดงออกถึง

พฤติกรรม ทักษะคิด ตลอดจนความรู้ ความสามารถ ให้เป็นไปตามทิศทางที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น การหมุนเวียนงานหรือการย้ายตำแหน่งงาน เป็นต้น

กิจกรรมด้านการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมภายในองค์กร การฝึกอบรมภายนอกองค์กร การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาสมรรถนะ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา โพธาวรรณ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่ควบคุมจราจรทางอากาศ: กรณีศึกษา ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความต้องการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพโดยการพัฒนาสมรรถนะอย่างสม่ำเสมอ โดยส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมที่เน้นการเรียนการสอน ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้มากขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ากิจกรรมด้านการฝึกอบรม สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้ ซึ่งได้สอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณจินดา (2551) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้น การฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นอย่างมาก ในการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ ประกอบด้วย การฝึกอบรมเฉพาะระดับ กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในด้านคุณลักษณะ และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาสมรรถนะ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณพร แสงพานิชย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรใน ตำแหน่ง การ์เด็นท์ เฮลท์ สเปา แอนด์ รีเสิร์ท จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ด้านความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนใหญ่มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ยังคงความเอาใจใส่และหาความรู้ใหม่ ๆ จึงมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองในสายงานให้เกิดความชำนาญมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่ากิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ จะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเฉพาะกลุ่ม เช่น เฉพาะผู้บริหาร หรือบุคลากรที่จะขึ้นสู่ระดับหัวหน้า จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ ที่จะมีส่วนต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเท่าที่ควร

กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร ประกอบด้วย กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน กิจกรรมข้อเสนอแนะ มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในด้านทักษะ และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาพรวม และกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน สามารถพัฒนาสมรรถนะ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธีรา ใจดี (2551) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการของบุคลากรท้องถิ่นมีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก และด้านการให้คำปรึกษาหรือการเสนอแนะ สามารถทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่าง เห็นว่า กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร จะสามารถเพิ่มการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะ ของบุคลากรได้ ซึ่งอาจทำให้บุคลากรนั้นมีทักษะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งได้สอดคล้องกับ วิระ อนุรักษ์มงคล (2552) ได้กล่าวถึง การอภิปรายกลุ่ม การประชุมกลุ่ม และการฝึกโดยกลุ่มสัมพันธ์ สามารถฝึกทักษะ และทำให้ผู้ฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น รวมถึงได้มีการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะ ร่วมกันระหว่างบุคลากร

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skill) ด้านคุณลักษณะ (Attributes) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้มากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญารัตน์ ชันไชย (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับมาก และบุคลากรเห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเองในด้านความรู้ในระดับมาก

ทั้งนี้ ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรจะให้เกิดประสิทธิภาพนั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุธีรา ใจดี (2551) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น พบว่า ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติ ในภาพรวมกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน อยู่ในระดับมาก

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร พบว่า รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน ที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ คือ

5.3.1.1 กิจกรรมด้านการบริหาร โดยองค์กรควรกำหนดและวางแผนกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน และมีเป้าหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานในสายการบริหารหรือปฏิบัติงานให้มีการพัฒนามากขึ้น ซึ่งการวางแผนที่จะพัฒนาบุคลากรในด้านการบริหารนั้น องค์กรควรมุ่งเน้นให้การมอบหมายให้บุคลากรทำงานโครงการพิเศษ นอกจากการปฏิบัติงานที่บุคลากรนั้นได้ปฏิบัติอยู่ หรือการปรับเปลี่ยนตำแหน่งงานของบุคลากร ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ มากยิ่งขึ้น

5.3.1.2 กิจกรรมด้านการฝึกอบรม โดยองค์กรควรเพิ่มกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงานจริง นอกเหนือจากการฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กร หรือการศึกษา ดูงานต่าง ๆ ที่องค์กรได้ดำเนินการอยู่ ซึ่งทำให้บุคลากรนั้นเพิ่มสมรรถนะในปฏิบัติงานได้ยังไม่เห็นผลเท่าที่ควร เพราะการอบรมภายในหรือภายนอกองค์กร บุคลากรนั้นไม่ได้ลงมือปฏิบัติจริง หากองค์กรมุ่งเน้นให้บุคลากรได้มีการอบรมและได้เรียนรู้หรือปฏิบัติจริงไปพร้อมกับการอบรมหรือการปฏิบัติงาน สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ มากยิ่งขึ้น

5.3.1.3 กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ โดยองค์กรควรคำนึงถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรนั้นเกิดความก้าวหน้าในสายงานมีความกล้าคิดกล้าแสดงออกและกล้าตัดสินใจ ซึ่งจะแสดงถึงลักษณะที่โดดเด่นในตัวของบุคลากรออกมาและองค์กรก็จะสังเกตเห็นจุดเด่นหรือลักษณะเฉพาะตัวของบุคลากร และสามารถนำมาใช้ประกอบในการพิจารณา มอบหมายงานหรือเลื่อนตำแหน่งให้กับบุคลากร อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานหรือสายงานที่บุคลากรนั้นได้ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้น องค์กรควรวางแผนกิจกรรมการฝึกอบรมที่จะทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในสายอาชีพและมีสมรรถนะ ด้านคุณลักษณะที่อยู่ภายใต้จิตใจของบุคลากร องค์กรควรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่เน้นในด้านการวางแผนเพื่อ

พัฒนาในอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความชำนาญในระดับการปฏิบัติงาน หรือ การฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่มีประสบการณ์และความสามารถ เพื่อเตรียมความพร้อมในการ เลื่อนตำแหน่งหรือการก้าวขึ้นไปเป็นหัวหน้างาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มสมรรถนะของบุคลากร ในด้าน คุณลักษณะ ได้มากยิ่งขึ้น

5.3.1.4 กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร โดยองค์กรควรมุ่งเน้น

ให้บุคลากรทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมกันของบุคลากรให้เกิดความสามัคคีภายใน องค์กร ควรสนับสนุนหรือจัดกิจกรรมให้บุคลากรนั้นมีการทำงานเป็นทีม โดยองค์กรจะต้องมี จุดมุ่งหมายในการพัฒนางานให้ชัดเจนว่าจะให้บุคลากรมีส่วนร่วมกันในด้านใด ซึ่งจะส่งผลให้ องค์กรมีความเข้มแข็ง บุคลากรสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จัก วิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์จากการทำงานเป็นทีม ตลอดจน การสร้างนิสัยให้แก่บุคลากรโดยแฝงไปในกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การจัดกลุ่มคุณภาพงาน หรือการ ประชุมเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเสนอแนะหรือกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ในการ ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน สามารถพัฒนาสมรรถนะในด้าน ความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ ของบุคลากรในแต่ละด้านแตกต่างกัน ดังนั้น เพื่อให้การ พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเห็นผลหรือประสบความสำเร็จ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย องค์กรควรวางแผนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ หรือ การแสวงหาความรู้และความกระจ่าง (Enlightenment) ในการปฏิบัติงานปฏิบัติตน ซึ่งเป็นหนึ่ง ในคุณค่าหลักร่วมกันของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ องค์กรควรวางแผนรูปแบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ให้ชัดเจน อันจะนำพาบุคลากรขององค์กรไปสู่การ พัฒนาสมรรถนะ ในด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ความต่อเนื่อง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษารูปแบบกิจกรรมหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะด้านคุณลักษณะ (Attributes) หรือ เจตคติ ของบุคลากร เพื่อศึกษาว่ากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรูปแบบใดสามารถพัฒนาสมรรถนะในด้านคุณลักษณะ

5.3.2.2 ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ที่อยู่ในสำนักงานส่วนภูมิภาค และการทำวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์บุคลากรหรือผู้บริหารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

5.3.2.3 ควรศึกษาความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากร

5.3.2.4 ควรศึกษารูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีผลต่อการพัฒนาของบุคลากรในตัวแปรด้านอื่น เช่น ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือ ด้านความสุขในการทำงาน หรือ ด้านความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วงษ์ศิริ. 2554. **ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง
การศึกษาสังกัดเทศบาลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์.** การศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช. 2556. **มาตรฐานการกำหนดความรู้
ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน
สามัญ.** กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กัญญารัตน์ ชันไชย. 2553. **ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ใน
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาล.**
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เขียววียง. 2550. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ขวัญชัย จันเพชร. 2554. **การศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล
เมืองกำแพงเพชร.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จิระประภา อัครบวร. 2549. **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์ (1996).
- จีระพงษ์ มะปะวงศ์. 2550. **เอกสารประกอบการสอน รายวิชา การจัดการทรัพยากรมนุษย์.**
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. 2548. **การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร.**
กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดี.
- ชูชัย สมितिไกร. 2556. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร :
วี.พีรินทร์ (1991).
- ชูชัย สมितिไกร. 2556. **การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : วี.พีรินทร์ (1991).
- ชูชีพ สุขเกษม. 2551. **การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแผนกเครื่องมือวัด กรณี ศึกษา
บริษัท เอกรัฐวิศวกรรม จำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ฐิระ ประवालพฤกษ์. 2538. **การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร :
หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ณรงควิทย์ แสนทอง. 2547. **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**. กรุงเทพมหานคร :
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- दनัย เทียนพุม. 2540. **กลยุทธ์การพัฒนาคน**. กรุงเทพมหานคร : บั๊คแบ็ง.
- ทองพันธ์ พงษ์วารินทร์. 2552. **การพัฒนา 10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอด
หัวหน้างาน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี : Think beyond.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2546. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร :
ประชุมช่าง.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. 2549. **COMPETENCY ภาคปฏิบัติ เขาทำกันอย่างไร ?**.
พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นันทยา สร้อยพะยอม. 2554. **ศึกษาแนวทางพัฒนาสมรรถนะหลักการทำงานของ
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร**. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- นิตยา ไพธาวรรณ. 2550. **รูปแบบการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพเจ้าหน้าที่
ควบคุมจราจรทางอากาศ : กรณีศึกษา ศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่
บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด**. ค้นคว้าแบบอิสระ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประสพชัย พสุนนท์. 2553. **สถิติธุรกิจ**. กรุงเทพมหานคร : ท้อป.
- ประพันธ์ เกิดสุขนิรันดร์. 2551. **ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะและความพึงพอใจในการทำงาน
ของพนักงานฝ่ายผลิต กรณีศึกษา บริษัท พีเค จำกัด (ชื่อสมมติ) ที่ผลิตชิ้นส่วน
รถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปราณี สีบุญ. 2556. **การศึกษาการพัฒนาบุคลากรด้านระบบสารสนเทศของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยจังหวัดพิษณุโลก**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พยัคฆ์ วุฒิรงค์. 2555. **สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพมหานคร : วี.พรีนท์ (1991).

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรทิพย์ แสงโรจน์. 2555. **ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดโรงเรียนเอกชนจังหวัดอุดรดิษฐ์ ในการพัฒนาบุคลากรโดยการใช้พี่เลี้ยงสอนงาน.** การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พิชิต เทพวรรณ. 2554. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน.** กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. 2537. **การจัดการทรัพยากรคน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระวีวรรณ เผ่ากัณหา. 2548. **สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับภาควิชา สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัฐ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2554. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วรรณพร แสงพานิชย์. 2552. **สมรรถนะที่ต้องการและที่เป็นของบุคลากรในตำแหน่งคาร์เด็นท์ เฮลท์ สเปาแอนด์ รีสอร์ท จังหวัดเชียงใหม่.** การศึกษาค้นคว้าแบบอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรัตน์ เขียวไพรี. 2551. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- วิจิตร อาวะกุล. 2540. **การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย ไถสุวรรณจินดา. 2551. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โปรเพซ.
- วิจิต ภู่อ้น. 2550. **การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วิโรจน์ ลักษณะอาดิศร. 2550. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้ (Tangible HR Strategy). กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- วีระ อรัญญมวงคณ. 2552. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ สกสค ลาดพร้าว.
- ศิริพงษ์ พุทธิพันธ์. 2550. ระเบียบวิจัยสำหรับธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ฮาซันพรีนติ้ง จำกัด. โรงพิมพ์.
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. 2556. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนอง ชื่นจำพันธ์. 2553. ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองมาบตาพุด. รายงานการศึกษาอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สภาวิชาชีพบัญชี. 2550. มาตรฐานการศึกษาระหว่างประเทศสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี (International Education Standards for Professional Accountants: IES) ฉบับที่ 3 เรื่อง ทักษะทางวิชาชีพบัญชี.
- สมใจ ลักษณะ. 2546. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ธนวิซการพิมพ์.
- สมชาติ กิจยรรยง. 2556. บุคลากรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เพชรประกาย จำกัด.
- สมพร จันดาหาร. 2553. การพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิษณุโลก เขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมหวัง ดวงปิ่น. 2555. ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการฝึกอบรมโดยระบบ อิเล็กทรอนิกส์ สำหรับพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนบ้านใหม่หนองบัว เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สาคร พิพวนนอก. 2548. การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านจดหมายเหตุ
สังกัดสำนักหอจดหมายเหตุ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). 2548. **คู่มือสมรรถนะ
 ข้าราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ดีฟวิง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.). 2553. **คู่มือการกำหนด
 ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะสำหรับตำแหน่ง**. พิมพ์ครั้งที่ 1.
 กรุงเทพมหานคร : ประชุมช่าง.
- สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. 2558. **โครงสร้างองค์กร**. สืบค้นเมื่อ
 15 มิถุนายน 2558, จาก <http://www.crownproperty.or.th>
- สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์. 2558. **ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ
 15 มิถุนายน 2558, จาก <http://it.crownproperty.or.th/Pages/CPBHOME.aspx>
- สิริภัทร ขำจ้อย. 2556. **ความต้องการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย
 ราชภัฏพิบูลสงคราม**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ปริญญามหาบัณฑิต.
 มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุทธิรัตน์ เพชรทิม. 2555. **การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน
 การศึกษาพิเศษตามความคิดเห็นของครูกลุ่มสถานศึกษาสังกัดสำนัก
 บริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่มที่ 5**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยนเรศวร
- สุธีรา ใจดี. 2551. **ศึกษาบทบาทสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ในการพัฒนา
 บุคลากรท้องถิ่น**. ค้นคว้าแบบอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- อัศวรัตน์ พูลกระจ่าง และ ทรงธรรม ดีวานิชสกุล. 2552. **ศึกษาการพัฒนารูปแบบ
 ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิตในสถาน
 ประกอบการ**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2552. **Competency Dictionary**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร :
 พิมพ์ดีการพิมพ์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2553. Competency – based Training Road Map (TRM).
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดีการพิมพ์.
- Dales, M and Hes, K. 1995. *Creating Training miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1993) Intelligence is not the best predictor of job performance.
Current Directions in Psychological Science, 2(1), 5-6.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London: McGraw-Hill.
- Spencer, M and Spencer, M.S. 1993. *Competence at work: Models for Superiors Performance*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อการค้นคว้าแบบอิสระ
เรื่อง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นการศึกษาในรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ส่วนกลาง กรุงเทพมหานคร
3. โปรดตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์ในการนำผลวิเคราะห์มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

นายธงชัย ลิ้มเฉลิม
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

คำจำกัดความ

1. **การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร** หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถพัฒนาหรือเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะ
2. **ด้านความรู้ (Knowledge)** หมายถึง ความรู้ในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. **ด้านทักษะ (Skill)** หมายถึง ความชำนาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร
4. **ด้านคุณลักษณะ (Attributes)** หมายถึง ลักษณะนิสัย ความรู้สึกนึกคิด และการแสดงออกในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. **กิจกรรมกลุ่มคุณภาพงาน** หมายถึง กิจกรรมที่เกิดจากการให้บุคลากร รวมกลุ่มเพื่อจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ภายในหรือภายนอกหน่วยงาน
6. **กิจกรรมข้อเสนอแนะ** หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรได้มีโอกาสเสนอแนะข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือการพัฒนาระบบงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ
 ชาย หญิง

2. อายุ
 ต่ำกว่า 30 ปี 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา
 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี

4. สถานภาพสมรส
 โสด สมรส หย่าร้าง

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
 ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 - 20,000 บาท
 20,001 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท
 40,001 - 50,000 บาท 50,000 บาท ขึ้นไป

6. อายุงาน
 ต่ำกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี
 21 – 25 ปี 26 – 30 ปี 30 ปีขึ้นไป

7. ระดับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน
 ระดับลูกจ้าง (ล.) ระดับปฏิบัติการ (ป.) ระดับบริหาร (บ. - จ.)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

คำชี้แจง เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านการฝึกอบรม ด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ และด้านการมีส่วนร่วมกันระหว่างบุคลากร โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดกับรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กิจกรรมด้านการบริหาร						
1.	ท่านคิดว่าการทำงานแทนกันสามารถพัฒนา ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
2.	ท่านคิดว่าการทำงานแทนกัน สามารถพัฒนา ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
3.	ท่านคิดว่าการทำงานแทนกัน สามารถพัฒนา ด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
4.	ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงาน สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
5.	ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงาน สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
6.	ท่านคิดว่าการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในงาน สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
7.	ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
8.	ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
9.	ท่านคิดว่าการมอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ สามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
10.	ท่านคิดว่าการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน สามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กิจกรรมด้านการบริหาร						
11.	ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
12.	ท่านคิดว่าการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
กิจกรรมด้านการฝึกอบรม						
13.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
14.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
15.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายในองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
16.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
17.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
18.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมภายนอกองค์กรสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
19.	ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
20.	ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
21.	ท่านคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
22.	ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
23.	ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
24.	ท่านคิดว่าการศึกษาดูงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กิจกรรมด้านการฝึกอบรม						
25.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
26.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
27.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ						
28.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
29.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
30.	ท่านคิดว่าการฝึกอบรมเฉพาะระดับสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
31.	ท่านคิดว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
32.	ท่านคิดว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
33.	ท่านคิดว่าการอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่งสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร						
34.	ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					
35.	ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
36.	ท่านคิดว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					
37.	ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
กิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมระหว่างบุคลากร						
38.	ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงาน					
39.	ท่านคิดว่ากิจกรรมข้อเสนอแนะสามารถพัฒนาด้านคุณลักษณะในการปฏิบัติงาน					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

คำชี้แจง เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านให้มากที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุดกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมากกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลางกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยกับการพัฒนาสมรรถนะ
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุดกับการพัฒนาสมรรถนะ

ข้อที่	การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร					
2.	ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านความรู้					
3.	ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านทักษะ					
4.	ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาในด้านคุณลักษณะ					

ขอขอบคุณที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์กับการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก ข

ประวัติสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

ประวัติสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์เป็นหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกับประวัติศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุขมาอย่างยาวนาน ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการร่วมสนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาประเทศชาติอย่างยั่งยืนตลอดมา

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ พุทธศักราช 2479 (ฉบับที่ 1) ทั้งนี้ ได้แบ่งแยก "ทรัพย์สินส่วนพระองค์" "ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์" และ "ทรัพย์สินส่วนสาธารณสมบัติของแผ่นดิน" ออกจากกัน "ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์" ให้อยู่ในความดูแลของกระทรวงการคลัง และได้จัดตั้งสำนักงานขึ้นโดยให้ชื่อว่า "สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์" โดยให้มีฐานะเทียบเท่ากอง สังกัดกรมคลัง (ปัจจุบันคือ กรมธนารักษ์) กระทรวงการคลัง และรับโอนหน้าที่การงาน ตลอดจนข้าราชการบางส่วนมาจากสำนักงานพระคลังข้างที่ รวมทั้งได้ขอใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของสำนักงานพระคลังข้างที่ในพระบรมมหาราชวังเป็นที่ทำการ สำนักงานด้วย

ต่อมาได้มีการปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฯ อีก 2 ครั้ง เพื่อให้เกิดความเหมาะสมโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2484 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม พ.ศ. 2484 และ พระราชบัญญัติจัดระเบียบทรัพย์สินฝ่ายพระมหากษัตริย์ (ฉบับที่ 3) พุทธศักราช 2491 เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2491 โดยยกฐานะสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ขึ้นเป็นนิติบุคคล มีหน้าที่ดูแลรักษาและจัดประโยชน์อันเกี่ยวกับทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งเรียกว่า "คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์" ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานกรรมการโดยตำแหน่ง และกรรมการอื่นอีกไม่น้อยกว่า 4 คน ซึ่งพระมหากษัตริย์จะได้ทรงแต่งตั้ง และในจำนวนนี้จะได้ทรงแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 1 คน ให้คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ มีอำนาจหน้าที่ดูแลโดยทั่วไป ซึ่งกิจการของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ และให้ผู้อำนวยการสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มีอำนาจหน้าที่ตามที่ คณะกรรมการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์มอบหมาย รวมถึงมีอำนาจลงนามเป็นสำคัญผูกพันสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ดังนั้น ในวันที่ 18 กุมภาพันธ์ของทุกปี จึงถือเป็นวันสถาปนาสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

กระบวนการสู่พันธกิจ

นับตั้งแต่ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระราชทานพระปฐมบรมราชโองการในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ.2493 ที่ว่า “เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแก่มหาชนชาวสยาม” ธรรมะนั้นคือ “ทศพิธราชธรรม” เป็นธรรมะของพระราชาที่ทำให้บ้านเมืองร่มเย็น ราษฎรมีความสุข ทศพิธราชธรรมมี 10 ข้อ ประกอบด้วย 1. ทาน 2. ศีล 3. บริจาค 4. ความซื่อตรง 5. ความอ่อนโยน 6. ความเพียร 7. ความไม่โกรธ 8. ความไม่เบียดเบียน 9. ความอดทน 10. ความยุติธรรม ซึ่งเป็นที่ประจักษ์ชัดว่าตลอดระยะเวลากว่า 60 ปีที่ทรงครองราชย์พระองค์ทรงยึดมั่น ในหลักธรรมต่างๆ เหล่านี้ ในการปฏิบัติเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตลอดมา

ด้วยความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์และมุ่งเจริญรอยตามเบื้องพระยุคลบาท สำนักงานทรัพย์สินฯ จึงมุ่งมั่นที่จะบริหารจัดการทรัพย์สินในความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อชุมชน ผู้อยู่อาศัยในพื้นที่และสังคมโดยรวม โดยยึดหลักการพัฒนาอย่างสมดุลผสมผสานบนพื้นฐานของความพอดี ตามสภาพภูมิสังคมและวัฒนธรรมของชุมชน พร้อมกับน้อมนำแนวพระราชดำริ รวมทั้งหลักการทรงงาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพชีวิตของคน รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์สุขของพสกนิกรและสังคมไทยอย่างพอเพียงและยั่งยืน

สำนักงานทรัพย์สินฯ มีภารกิจหลัก 2 ด้าน คือ

1. การจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ อันประกอบด้วยที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง กระจายอยู่ในหลายจังหวัดบนทำเลที่มีศักยภาพแตกต่างกัน ทำให้เกิดความหลากหลายของผู้เช่า ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินฯ มีเจตนารมณ์ในการดูแลผู้เช่าทุกระดับเป็นอย่างดี และเหมาะสมกับสถานภาพของผู้เช่าแต่ละประเภทด้วยความเอาใจใส่

2. การลงทุน ในบริษัทขนาดใหญ่ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 2 บริษัท คือ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสำนักงานทรัพย์สินฯ ถือครองหุ้นประมาณร้อยละ 23 และ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประมาณร้อยละ 31 ทั้งสองบริษัทต่างมีอิสระในการดำเนินธุรกิจของตนเองโดยสำนักงานทรัพย์สินฯ มีตัวแทนเข้าร่วมเป็นกรรมการตามความเหมาะสม กิจการทั้ง 2 แห่ง บริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส เป็นธรรมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เอาใจใส่ ดูแลและตอบแทนสังคมตามหลัก Corporate Social Responsibility (CSR) อันเป็นรากฐานสู่ความยั่งยืน

คุณค่าหลักร่วมกัน

สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์วางเป้าหมายที่จะปรับปรุงและยกระดับการพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ บุคลากรในองค์กรทุกคนรวมพลังปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างภาคภูมิใจ และดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างก้าวหน้านั้นคงหนึ่งในแนวทางการพัฒนาของสำนักงานทรัพย์สินฯ เพื่อให้มุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าวในปี 2554 คือ การสรรหา “คุณค่าหลักร่วมกันขององค์กร” เป็นครั้งแรก เพื่อเป็นบรรทัดฐานและทิศทางที่ดีให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้ยึดมั่นปฏิบัติ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนระดมความคิดเพื่อร่วมกันเสนอคุณค่าหลักต่างๆ ที่ดีงาม ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน พ.ศ. 2554 ซึ่งได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี มีผู้ส่งค่าและความหมายต่างๆ ถึง 4,487 คำ

จากนั้นคณะกรรมการพิจารณาคุณค่าหลัก สำนักงานทรัพย์สินฯ จึงนำมาประมวลผลและจัดลำดับคุณค่าหลักร่วมกัน จนได้คุณค่าหลัก 6 ประการ ซึ่งมีคะแนนรวมถึงร้อยละ 75.57 จากจำนวนที่มีผู้ส่งเข้ามาทั้งหมด และได้รับการจัดเรียงและแปลเป็นภาษาอังกฤษ เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนจนถึงสาธารณะ

คุณค่าหลักทั้ง 6 ประการ ได้แก่

1. ความดีงามทั้งปวง (Virtues) หมายถึงรวมถึง ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรม
2. ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึงรวมถึง ความรับผิดชอบต่องาน ครอบคลุม องค์กร และสังคม ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีที่ตนได้กระทำลงไป
3. ความจงรักภักดี (Loyalty)
4. ความสามัคคี (Unity) หมายถึงรวมถึง ความร่วมมือ ร่วมใจ และปรองดองกัน
5. การแสวงหาความรู้และความกระจ่าง (Enlightenment) หมายถึงรวมถึง การใฝ่รู้ การพัฒนาตนเอง
6. การยึดมั่นในปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา (Sufficiency)

จึงเกิดเป็นคุณค่าหลักร่วมกันของสำนักงานทรัพย์สินฯ ภายใต้คำว่า “Values” ยิ่งไปกว่านั้น ในปี 2554 ซึ่งเป็นปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเจริญพระชนมพรรษา 84 พรรษา จึงเป็นวาระโอกาสอันดีที่สำนักงานทรัพย์สินฯ จะขอประกาศถึงคุณค่าหลักร่วมกันขององค์กร และร่วมกันตั้งปฏิญาณที่จะมุ่งมั่นพัฒนาทั้งในระดับบุคลากรและระดับองค์กรให้ประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของความดีงาม เพื่อเป็นการเกิดพระเกียรติในปีแห่งมหามงคลนี้ ตลอดจนส่งต่อคุณค่าหลักร่วมกันจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อ สืบสานคุณค่าอันดีงามนี้ให้อยู่คู่กับสำนักงานทรัพย์สินฯ และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์สังคมคุณภาพสืบไป

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายธงชัย ลิ้มเฉลิม	
วัน เดือน ปีเกิด	24 มีนาคม 2527	
ภูมิลำเนา	อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี	
ประวัติการศึกษา		
วุฒิการศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	2550

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน

ตำแหน่งเจ้าหน้าที่สารบรรณ ระดับ บ.2 สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์