การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

น.ส.สัณห์สิรี ภุมรา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2566

The Enhancement of Competencies among Civil Servants within the Secretariat of the Cabinet towards Transforming into Government 4.0

Miss Sansiree Phummara

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration
Department of Public Administration
Faculty Of Political Science
Chulalongkorn University
Academic Year 2023

หัวข้อสารนิพนธ์	การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0
โดย	น.ส.สัณห์สิรี ภุมรา
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

---------- ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

---------- อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา)

---------- กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กุลพธู ศักดิ์วิทย์)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สัณห์สิรี ภุมรา : การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0. (The Enhancement of Competencies among Civil Servants within the Secretariat of the Cabinet towards Transforming into Government 4.0) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีให้สอดรับกับการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยกำหนดให้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในขณะที่การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานจริงในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจำนวน 156 คน ด้วยแบบสอบถามออนไลน์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยใช้สถิติการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความคาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และระดับความคาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และ Generation มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์การ) กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีทั้ง 6 ด้าน พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติมีความสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 ด้าน พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านนโยบายขององค์กร ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ยังคงพบอุปสรรคในเรื่องการนำระบบ Competency มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การทำให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ ยังมีสมรรถนะที่ควรพัฒนาเพื่อให้สอดรับกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร คิดถึงความเชื่อมโยงของกระบวนงานจากภายในไปสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบ เพื่อทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทำงานที่ทันสมัย

สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2566	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

6482056024 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION
KEYWORD:

Sansiree Phummara : The Enhancement of Competencies among Civil Servants within the Secretariat of the Cabinet towards Transforming into Government 4.0. Advisor: Assoc. Prof. SIRIPONG PALAKAWONG-NA-AYUDHYA, Ph.D.

This research aims to study competence-related factors and expected competence among civil servants within the Secretariat of the Cabinet towards transforming into Government 4.0. The study also investigates a competence development guideline for civil servants within the Secretariat of the Cabinet to support the transition into Government 4.0. The author decided to implement a mixed-method research design, with qualitative research involving interviews with key informants such as the Assistant Secretary to the Cabinet, the Director of the Secretariat of the Cabinet, human resource management specialists, and the director of the Public Sector Development Group. On the other hand, quantitative research involves questioning 156 employees of the Secretariat of the Cabinet using an online questionnaire form. The answers are then analyzed using the SPSS statistical analysis software suite. The statistical methods used for the analysis include frequency distribution, average, percentage, standard deviation, test for difference of means, and correlation coefficient.

The results reveal that the factor of 'current development of competence among civil servants within the Secretariat of the Cabinet' is at the highest level, while 'expectations toward transforming into Government 4.0' are at a high level. Further consideration of competence-related factors among civil servants within the Secretariat of the Cabinet and the expected competence towards transforming into Government 4.0 shows statistically significant relationships between personal factors, namely, the level of education, generations, positions, and years of service, and the level of competence among civil servants within the Secretariat of the Cabinet. Additionally, there are statistically significant relationships between personal factors, namely, the level of education and generation, and the expectation towards transforming into Government 4.0. Regarding the relationships between related factors (intra-personal factors and intra-organizational factors) and the five aspects of competence among civil servants within the Secretariat of the Cabinet, the results reveal that one of the intra-personal factors, namely, 'the intention to develop knowledge, skills, and attitudes,' is ranked number 1 in such relationships. Furthermore, concerning the relationships between related factors and the three aspects of expected competence towards transforming into Government 4.0, the results reveal that intra-organizational factors, namely, 'the working environment' and 'the organizational policy,' and intra-personal factors, namely, 'the success of work,' are ranked number 1 in such relationships. In this regard, the development of competence among civil servants towards transforming into Government 4.0 still faces several obstacles, including the effective implementation of the competence system, systematic knowledge management, and encouraging supervisors or superior officers to become more open about job rotation. Additionally, several aspects of competence should be further developed to promote the transformation into Government 4.0, namely, the ability to systematically think and look at the big picture of the organization, and the ability to systematically imagine the connection of internal procedures and external procedures in an inside-out manner, in order to promote the creation of modernized work innovations.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Field of Study:	Public Administration	Student's Signature .....
Academic Year:	2023	Advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของรองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ผู้ซึ่งคอยชี้แนะแนวทาง ให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือตลอดจนตรวจแก้ไขจุดที่ยังไม่สมบูรณ์อย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์รวมถึง อาจารย์ ดร.กุลพธู ศักดิ์วิทย์ กรรมการการสอบสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (ผู้ช่วยโอ๊ต) ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ (พี่กิ๊ก) ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล (พี่แหม่ม) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (พี่วี) และพี่ ๆ เพื่อน ๆ ข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อมูลที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและพี่ ๆ เพื่อน ๆ ร่วมงานทุกท่านที่ให้การสนับสนุนและพร้อมให้กำลังใจในการเรียนและการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรที่คอยให้กำลังใจอยู่เสมอให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลที่ดีเสมอมา และช่วยให้คำปรึกษารวมทั้งแก้ไขปัญหามากมาย ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาจนถึงวันที่เราต่างประสบความสำเร็จไปพร้อมกัน

ขอขอบพระคุณตัวผู้วิจัยเองที่สามารถทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จและตั้งใจทำอย่างสุดความสามารถ ทั้งยังผ่านอุปสรรคและแรงกดดันครั้งนี้ไปได้อย่างดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาผู้ให้การสนับสนุนในด้านการศึกษาและเป็นแรงใจสำคัญผู้อยู่เบื้องหลังทุกความสำเร็จในทุกช่วงชีวิต และหากสารนิพนธ์ฉบับนี้ผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยเป็นอย่างสูง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าสารนิพนธ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานภาครัฐและผู้ที่สนใจทุกท่านต่อไป

สัณห์สิรี ภุมรา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

.....ค

บทคัดย่อภาษาไทย.....ค

.....ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....ง

กิตติกรรมประกาศ.....จ

สารบัญ.....ฉ

สารบัญตาราง.....ฌ

สารบัญภาพ.....ฎ

บทที่ 1 บทนำ.....1

1.1 ที่มาและความสำคัญ.....1

1.2 คำถามวิจัย.....7

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....7

1.4 คุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....7

1.5 ขอบเขตการวิจัย.....7

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....8

บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม.....10

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....11

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0.....23

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร.....28

2.4 ปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จของงาน.....33

2.5 การจัดการความรู้.....36

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.6 ข้อมูลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 37
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....42
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....48
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....50
3.1 รูปแบบการวิจัย.....50
3.2 แหล่งข้อมูล 51
3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....52
3.4 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการเข้าถึง 53
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....54
3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย.....57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเดี่ยว.....60
4.1 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 60
4.2 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน.....66
4.3 ระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 71
บทที่ 5 ผลวิเคราะห์ตัวแปรคู่ 76
5.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0..76
5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) กับ ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0.....84
บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ.....95
6.1 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 95
บทที่ 7 บทสรุปและอภิปรายผล..... 105

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

7.1 สรุปสาระสำคัญการออกแบบการวิจัย 105
7.2 สรุปผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล 107
7.3 ข้อจำกัด 113
7.4 ข้อเสนอแนะ 113
บรรณานุกรม 116
ประวัติผู้เขียน 120

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่.....27

ตารางที่ 2 โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 31

ตารางที่ 3 ระดับสมรรถนะหลักตามสายงาน 39

ตารางที่ 4 สมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ 41

ตารางที่ 5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan 52

ตารางที่ 6 แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 61

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรภาพรวมของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 63

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคลและภายในองค์กรรายด้านของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 64

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ภาพรวม.....67

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน รายด้าน 68

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ภาพรวม 72

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รายด้าน.....73

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA).....77

ตารางที่ 14 สรุปการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA).....80

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA) 81

ตารางที่ 16 สรุปการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA).....84

ตารางที่ 17 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 86

ตารางที่ 18 แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 87

ตารางที่ 19 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.....90

ตารางที่ 20 แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 92

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ.....13

ภาพที่ 2 ภาพแสดงความหมายของสมรรถนะ 14

ภาพที่ 3 ภูเขาน้ำแข็งสมรรถนะ.....21

ภาพที่ 4 ระบบราชการ 4.0.....23

ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์กร.....37

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย 48

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัจจุบันภาครัฐต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความผันแปรสูงและเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาทิเช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัว อัตราการเกิดต่ำ โรคอุบัติใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันไปจนถึงรูปแบบการทำงาน อีกทั้งยังมีเทคโนโลยีดิจิทัลที่พัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ซึ่งองค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล ไม่เช่นนั้นหากรู้เท่าไม่ถึงการณ์ต่อภัยคุกคามของเทคโนโลยีดิจิทัลแล้วนั้นอาจส่งผลกระทบในทางลบให้กับองค์กรไปจนถึงภาคประชาชนได้ และในเมื่อเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในองค์กรภาครัฐ จึงทำให้องค์กรภาครัฐต้องปรับบทบาท รูปแบบการทำงานรวมไปถึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันยุคสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปนี้องค์กรก็จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยีอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอที่จะรองรับกับสภาวะการแข่งขันหรือการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงนี้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ไม่อาจมองข้ามได้ รวมถึงยังช่วยผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่คาดหวังได้ด้วย ซึ่งในยุคสมัยใหม่นี้มีเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่มากมาย เช่น การพัฒนาสมรรถนะ การจัดการความรู้ การฝึกอบรม การประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น (พยัต วุฒิรงค์, 2562) นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้กล่าวถึงประเด็นมุ่งเน้นเกี่ยวกับด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการจัดการภาครัฐ รวมถึงด้านพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ภาครัฐพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมรองรับบริบทการเปลี่ยนแปลงได้ รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ได้กล่าวถึงการพัฒนาของประเทศไทย ซึ่งภาครัฐต้องเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและพร้อมรับมือกับทุกสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และหนึ่งในประเด็นที่ภาครัฐต้องดำเนินการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้น ได้แก่ การสร้างระบบบริหารภาครัฐที่ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นในการให้บริการภาครัฐดิจิทัลและปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ มาตรการภาครัฐให้เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ หากบุคลากรภาครัฐยังคงมีกรอบสมรรถนะทักษะและความรู้เดิม ๆ ไม่มีการพัฒนาหรือเรียนรู้ให้เท่าทันโลกแล้ว ภาครัฐจะสามารถไปถึงเป้าหมายของการพัฒนาประเทศได้อย่างไร

อย่างไรก็ดีภาครัฐเองได้พยายามปรับเปลี่ยนบทบาทด้วยการขับเคลื่อนการบริหารจัดการหน่วยงานเพื่อไปสู่ระบบราชการ 4.0[1] คือการที่ภาครัฐเปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน ภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย รวมถึงการเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งการปรับบทบาทดังกล่าวได้นำไปสู่การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรภาครัฐโดยสำนักงาน ก.พ.[2] ซึ่งเป็นองค์กรกลางในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. ได้มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้องค์กรภาครัฐอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป รวมถึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐอีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะหลักตาม ว.27/2552 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติตาม ว.27/2552 ทักษะดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลตาม ว.6/2561 แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2560-2565 และกำลังจะเสนอ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2566-2570 ให้กับคณะรัฐมนตรีต่อไป เป็นต้น จะเห็นได้ว่าแนวทางสมรรถนะหรือกรอบทักษะในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สำนักงาน ก.พ. ที่กำหนดขึ้นนั้น ส่วนหนึ่งได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) ของ McClelland ที่สนใจคุณลักษณะของคนมากกว่าความฉลาดที่ปรากฏให้เห็น อีกทั้ง McClelland (1973) ได้กล่าวว่า สมรรถนะเป็นองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มของสิ่งที่องค์กรต้องการ “Clusters of Life Outcomes” (McClelland อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2562 : 3) รวมถึง Spencer and Spencer (1993) บอกว่าสมรรถนะ ประกอบด้วย 3 มุมมอง คือ แรงจูงใจและคุณลักษณะ การรับรู้ตนเอง และความรู้ทักษะ ซึ่งความรู้ในสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรคืออะไร ความรู้ในเรื่องเหล่านี้จะสนับสนุนการวางแผนและพัฒนาบุคลากรขององค์กรในอนาคตด้วย (Spencer and Spencer อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2562 : 5) รวมถึงได้นำแนวคิดของนักคิดท่านอื่น ๆ มาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทีมงาน และองค์กร ให้สามารถพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความรู้ความสามารถตามที่องค์กรต้องการได้

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะประกอบด้วยหลายรูปแบบ อาทิเช่น การสัมมนา การดูงานทางวิชาการ การให้ทุนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การฝึกอบรมและพัฒนาในหลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับงาน

---

[1] สำนักงาน ก.พ.ร. (2561). *ระบบราชการ 4.0*. เรียกใช้เมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.ร.: https://www.opdc.go.th/content/Mzk

[2] สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป.). *พันธกิจ สำนักงาน ก.พ.* เรียกใช้เมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.: https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0

ส่งเสริมการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตัวเองผ่านระบบออนไลน์ โดยวัตถุประสงค์ในการพัฒนาก็เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับงานในปัจจุบัน สามารถรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีทัศนคติและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อองค์กรและสังคม และที่สำคัญองค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลาย การจัดระบบการเรียนรู้ให้บุคลากรเข้าถึงง่าย (สุภาวดี ขนทองจันทร์, 2559) ทั้งนี้ ยังมีตัวแสดง (Actors) หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรแบ่งได้ 3 กลุ่มตามที่ศาสตราจารย์ Nadler ได้เสนอแนวทางไว้ คือ ผู้เรียน นักพัฒนาบุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นในองค์กร เช่น ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Nadler อ้างถึงใน ศิรภัสสรณ์ วงศ์ทองดี, 2559 : 54) จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์กรมีองค์ประกอบหลาย ๆ ส่วนที่ร่วมกันผลักดันให้งานด้านพัฒนาบุคลากรขององค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นอีกที่เกี่ยวข้องการพัฒนาบุคลากรตามที่ Delahaye (2005) ได้กล่าวถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่ในระบบการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคที่เป็นปัจจัยทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาคที่ส่งผลต่อองค์กร ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการไปในทำนองเดียวกันกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Delahaye อ้างถึงใน ศิรภัสสรณ์ วงศ์ทองดี, 2559 : 43) ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรของภาครัฐไทยก็มีองค์กรกลางอย่างสำนักงาน ก.พ. ได้พยายามที่จะมุ่งให้องค์การต่าง ๆ ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (O Glann. Stahl อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548 : 178) เนื่องจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นหนึ่งในเงื่อนไขของความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับ Future of jobs 2023 จาก World Economic Forum[3] ระหว่างปี 2023 ไปจนถึง 2027 ได้คาดการณ์ว่าชุดทักษะหลักของบุคลากรในองค์กร 44% จะถูกหยุดชะงักลง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงเร็วกว่าที่องค์กรจะสามารถเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรหรือออกแบบองค์กรให้เท่าทันเทคโนโลยีได้ จึงทำให้องค์กรต้องทบทวนกรอบทักษะ (Skillsets) ใหม่ ดังนั้น ภาครัฐจะมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

[3] Victoria Masterson. (1 พฤษภาคม 2566). *Future of jobs 2023*. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก World Economic Forum: https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/

กรอบทักษะเดิม ๆ อาจจะไม่เพียงพอในการปฏิบัติงาน และจะทำอย่างไรให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพในขณะที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อีกทั้งตอบโจทย์การทำงานในระบบราชการ 4.0 ภาครัฐจะพัฒนาสมรรถนะอย่างไรให้ทักษะของบุคลากรให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรและสามารถรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้การกำกับของสำนักนายกรัฐมนตรีโดยมีหน้าที่ภารกิจ[4] ทั้งในด้านการสนับสนุนการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรี ด้านประสานราชการรัฐสภา ด้านประสานราชการกับส่วนราชการในพระองค์ การประสานราชการกับหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ และภารกิจเกี่ยวกับประชาชน นับว่าเป็นองค์กรที่สำคัญแห่งหนึ่งของการบริหารประเทศ เนื่องจากเป็นองค์กรสำคัญที่ทำให้เกิดการผลักดันนโยบายของรัฐบาลให้เกิดเป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ การปฏิบัติงานของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรียังมีส่วนที่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในทางใดทางหนึ่งอีกด้วย จะเห็นได้ว่าแต่ละภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จากที่กล่าวไปข้างต้นแล้วว่าบุคลากรเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเองก็ได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอย่างยิ่งเช่นเดียวกัน ซึ่งที่ผ่านมาสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้มีการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ ระยะ 5 ปี[5] (พ.ศ.2550-2554) โดยมีที่ปรึกษาจากสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการฯ ซึ่งจากการค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลพบว่าการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ผ่านมายังขาดความเป็นระบบที่ชัดเจน ทำให้ต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และจากการวิเคราะห์ข้อมูลจึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ ดังนี้ 1) ค่านิยมหลัก (Core Value) คือ I SEA ACT 2) คุณลักษณะเชิงความสามารถหลัก (Core Competency) ได้แก่ การยืนหยัดในความถูกต้อง ความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ความเชี่ยวชาญในงาน ความแม่นยำ ละเอียดรอบคอบ ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ การพัฒนาตนอย่างต่อเนื่อง และการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ 3) คุณลักษณะเชิงความสามารถในตำแหน่งงาน (Functional Competency) ในแต่ละสายงาน ไม่ว่าจะเป็นงานในภารกิจเกี่ยวกับคณะรัฐมนตรี งานในภารกิจราชการในพระองค์ รวมถึงงานสนับสนุน 4) คุณลักษณะเชิง

---

[4] *สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*. (2559). เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2018/11/soc_ministerial.pdf

[5] คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ ระยะ 5 ปี. (2550). *แผนพัฒนาข้าราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2550-2554).* สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566

ความสามารถของบุคคล (Personal Competency) 5) จัดทำ Training Road Map ให้กับข้าราชการในแต่ละสายงาน ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมตามบริบทมากยิ่งขึ้น เช่น ค่านิยมหลักปัจจุบัน คือ CABINET[6] คุณลักษณะเชิงความสามารถหลักและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้นได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการดังกล่าวแล้ว ย่อมมีการไปวัดผลการประเมินปฏิบัติงานของข้าราชการอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการพัฒนาข้าราชการฯ บางเรื่อง ยกตัวอย่างเช่น คุณลักษณะเชิงความสามารถในตำแหน่งงาน (Functional Competency) คุณลักษณะเชิงความสามารถของบุคคล (Personal Competency) และ Training Road Map อาจยังสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรได้ไม่มากเท่าที่ควร และไม่พบการรายงานผลการดำเนินการหรือการวัดประเมินผลที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

ในช่วงต่อมาได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2563-2565[7] ซึ่งประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การกำหนดสมรรถนะบุคลากรที่พึงประสงค์และแนวทางการพัฒนา ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และคุณภาพชีวิตบุคลากร ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรได้ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ ทุก ๆ 6 เดือน จากการรายงานผลการดำเนินการ[8] ตามแผนพัฒนาบุคลากรฯ พบว่า มียุทธศาสตร์ที่บรรลุเป้าหมาย 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 และ 3 แต่ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นี้คือการกำหนดต้นแบบความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ (Competency Model) และเส้นทางการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่ง (Training Roadmap) ถึงแม้ในปี 2563 จะมีการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำต้นแบบความรู้ฯ แล้วก็ตาม แต่ยังไม่สามารถจัดทำต้นแบบความรู้ฯ และเส้นทางการพัฒนาบุคลากรตามตำแหน่งเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง อย่างไรก็ดี ผลการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมายและไม่บรรลุเป้าหมายล้วนยังคงมีอุปสรรค ยกตัวอย่าง

---

[6] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (ม.ป.ป.). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ / เป้าประสงค์*. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี: https://www.soc.go.th/?page_id=530

[7] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563). *แผนพัฒนาบุคลากร สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2563-2565*. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2019/07/personnelplan63_65.pdf

[8] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2565). *รายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 12 เดือน*. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2023/04/HRD-65-12-m-.pdf

เช่น ในยุทธศาสตร์ที่ 2 ซึ่งมีเป้าประสงค์คือบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยส่วนหนึ่งวัดผลจากบุคลากรที่ได้รับการอบรม/ศึกษาดูงาน ซึ่งในบางหลักสูตรผู้เรียนมีความพร้อมที่จะไปเรียนแต่กลับไม่มีเวลาที่จะไปเรียน อันเนื่องจากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมีจำนวนมาก หรือปัญหาที่มาจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรยังไม่สามารถสร้างความรู้ความเข้าใจ รวมถึงการบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรได้มากเท่าที่ควรหรือไม่ จึงทำให้ยังไม่สามารถจัดทำ Competency Model และ Training Roadmap ได้สำเร็จ อย่างไรก็ดี แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570)[9] ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในส่วนหนึ่งเองก็ได้มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในภารกิจหลักที่เกี่ยวข้องได้ คือ บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่หลากหลายและพร้อมปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ดังนั้น การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรขององค์กรจึงจำเป็นจะต้องค้นหาปัจจัยที่ยังไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ในปีที่ผ่านมา เพื่อแก้ไขให้การดำเนินการตามแผนในปีต่อไปสามารถทำให้บรรลุตามเป้าหมายได้และเพื่อให้การทำงานขององค์กรตอบโจทย์การเป็นระบบราชการ 4.0

ดังนั้น เพื่อให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงพร้อมเป็นระบบราชการ 4.0 ได้นั้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นอีกหนึ่งฟันเฟืองสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานในภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายได้ การวิจัยครั้งนี้จึงสนใจเกี่ยวกับการแสวงหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการทบทวนแนวทางการพัฒนาสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงตอบสนองต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อีกทั้งยังสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 และการพัฒนาสมรรถนะให้กับบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เพิ่มมากขึ้นด้วย

---

[9] สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2566). *แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2022/11/plan2023-2027.pdf

1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 สมรรถนะเพื่อนำไปสู่เป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังเป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะขอข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.3.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.3.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.4 คุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้รับทราบระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.4.2 ได้รับทราบถึงปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.4.3 ได้รับทราบแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.4.4 ได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยแบบผสม มีกลุ่มเป้าหมาย คือ การศึกษาเชิงปริมาณในข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และการศึกษาเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์จากผู้บริหาร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งค้นคว้าและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จากการสัมภาษณ์และสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบเขตดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี แนวคิดเรื่องสมรรถนะ สมรรถนะหลักของข้าราชการ สมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อแนวคิดเรื่องสมรรถนะ แนวทางการพัฒนาบุคลากรของภาครัฐ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรขององค์กรในปัจจุบัน รวมถึงความต้องการสมรรถนะของข้าราชการที่สามารถตอบโจทย์ต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย

ข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ และชำนาญการพิเศษ ประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส ทั้งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการสังกัดสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย จำนวน 3 เดือน ตั้งแต่เดือนกันยายนถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2566 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลการดำเนินงาน ในปี พ.ศ. 2566

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ และประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีที่หลากหลายตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสมรรถนะ กรอบทักษะและความรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

1.6.2 ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรได้ตามเป้าหมาย บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร บุคลากรสามารถปฏิบัติงานและพร้อมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.4 สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะที่สัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และการมีความรู้ทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

1.6.5 สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง ความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ

1.6.6 ระบบราชการ 4.0 หมายถึง แนวคิดการปรับบทบาทองค์กรให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เป็นภาครัฐที่เปิดกว้าง ข้อมูลเชื่อมโยงกันและข้อมูลเข้าถึงได้มากขึ้น ทำงานกันได้อย่างคล่องตัวและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น และภาครัฐยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งยังส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อขับเคลื่อนการทำงานและพลิกโฉมเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

2.1.2 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.3 แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย และการนำไปปฏิบัติ

2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.5 สมรรถนะกับผลลัพธ์ของงาน

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

2.2.1 ความหมายของระบบราชการ 4.0

2.2.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

2.2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0

2.2.4 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการของระบบราชการ 4.0

2.2.5 ระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3.3 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

2.3.4 รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

2.4 ปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จของงาน

2.4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

2.4.3 ความอยู่ดี มีสุข และการทำงาน

2.5 การจัดการความรู้

2.5.1 การบริหารทรทรพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.6 ข้อมูลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.6.1 โครงสร้างของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.6.2 ขอบเขตหน้าที่และอำนาจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.6.3 สมรรถนะของข้าราชการในปัจจุบัน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาข้าราชการกรมประมง

2.7.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดกรมปลัดกรุงเทพมหานคร

2.7.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

2.7.4 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

2.7.5 การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART Parliament

2.7.6 การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 จากศาสตราจารย์ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด หลังจากนั้นได้มีการนำระบบสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมากขึ้น การจะได้มาซึ่งความสามารถเชิงสมรรถนะหลักและเทคนิค ต้องมีความสามารถหลักขององค์กรก่อน ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์ขององค์การ และต่อมาจึงวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงาน เมื่อสามารถระบุความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (competency-based human resource management) (นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, 2559 : 86)

คำว่า Competency เป็นคำซึ่งคนส่วนใหญ่มักเข้าใจไม่ตรงกัน มีความหมายแตกต่างกันไป เช่น ขีดความสามารถ ความสามารถ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น และในพจนานุกรม The American Heritage Dictionary ให้ความหมายว่าเป็นสภาพหรือคุณภาพของสิ่งที่มีอยู่ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสมบูรณ์และมีคุณสมบัติครบถ้วน แต่คำนยามเหล่านี้ก่อความยุ่งยากในการวัดและประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้ คำนิยามที่ได้รับการอ้างอิงบ่อยที่สุดคือคำนิยามของ Spencer and Spencer

(1993) ซึ่งกล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะซึ่งกำหนดคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น หากพิจารณาจากคำนิยามของ Spencer and Spencer พบว่าสมรรถนะมีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ (Spencer and Spencer อ้างถึงใน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, ลัดลิตตา อารัศมี, ขนิษฐา อ่อนหวาน, 2550) คือ

1) สิ่งที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล กล่าวคือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย

2) ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงาน หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3) สามารถจะใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ หมายความว่า สมรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าความหมายของคำว่า "สมรรถนะ" อาจมีความหมายที่ซับซ้อนและมักถูกใช้ในบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการประเมินความสามารถของบุคคลในหลายแขนงงาน การเข้าใจความหมายและบทบาทของสมรรถนะเป็นสิ่งสำคัญในการจัดการและพัฒนาบุคคลในองค์กร

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (2559) ได้พูดถึงความหมายของสมรรถนะไว้ว่าลักษณะของขีดความสามารถ เป็นกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะของบุคคล (attributes) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรม (behaviors) ในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละคนสามารถวัดและสังเกตได้ ดังนั้น ขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วน คือ ลักษณะของบุคคล (personal characteristics) พฤติกรรม (behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งแง่บวกและแง่ลบ และผลการปฏิบัติงาน (performance)

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer (Spencer and Spencer อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548: 36) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะที่เป็นฐานรากของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึงมีความเชื่อมโยงเชิงเหตุ และผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า หรือประสิทธิผลที่สามารถอ้างอิงกับเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่ง หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ ซึ่งสามารถให้คำนิยามของ 3 คำ ได้ดังนี้

1) ลักษณะที่เป็นฐานราก (Underlying Characteristic) หมายความว่า สมรรถนะเป็นลักษณะที่อยู่ในความลึกและเป็นส่วนสำคัญของบุคลิกภาพของบุคคล โดยสมรรถนะนี้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์และลักษณะต่าง ๆ ได้ในที่หลากหลาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2) การเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (Casually Related) หมายความว่า สมรรถนะที่สามารถพยากรณ์หรือทำให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์แบบเชิงเหตุผลกับการกระทำและผลลัพธ์ของบุคคล

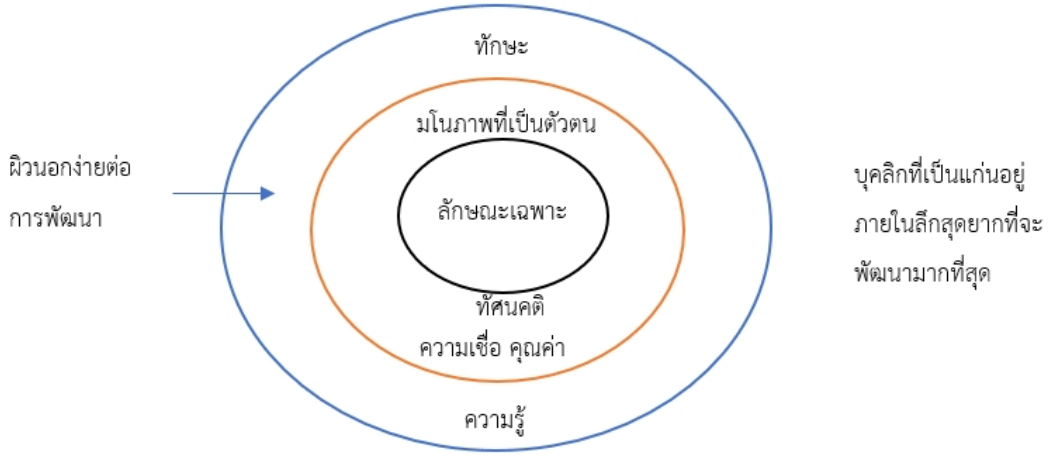
3) การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (Criterion-Referenced) หมายความว่า สมรรถนะสามารถใช้ในการประเมินว่าบุคคลไหนทำงานได้ดีหรือไม่ดี โดยวัดจากมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่เฉพาะเจาะจง ในบางกรณีอาจเป็นเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินผลงาน

สรุปได้ว่าสมรรถนะคือลักษณะพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานและสามารถใช้ในการพยากรณ์พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน โดยวัดตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ความหมายนี้ช่วยในการบริหารและประเมินความสามารถและประสิทธิภาพของบุคคลในหลายกลุ่มงานและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีขึ้น

โดยคำ 3 คำนี้ที่ประกอบกันเป็นความหมายของคำว่า สมรรถนะ ยังมีรายละเอียดที่น่าสนใจอีกดังนี้

1) ลักษณะที่เป็นฐานราก (underlying characteristic) สามารถจำแนกออกได้เป็น 5 ประเภทที่สำคัญ คือ เหตุจูงใจ (motives) ลักษณะเฉพาะ (traits) มโนภาพของตัวเอง (self-concept) ความรู้ (knowledge) และทักษะ (skills)

ภาพที่ 1 ภาพแสดงผิวนอกและแก่นของสมรรถนะ

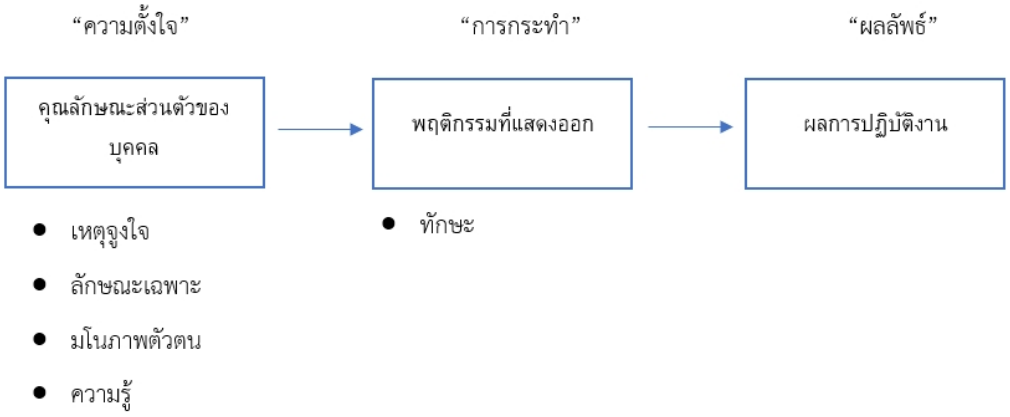


ที่มา: แนวคิดใหม่ในการมองบุคลากร : สมรรถนะ (competency) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548)

กล่าวได้ว่า ความรู้และทักษะ เป็นส่วนที่ง่ายต่อการพัฒนาในสมรรถนะของบุคคล โดยการฝึกอบรมเป็นวิธีที่มีผลสำหรับการพัฒนาความรู้และทักษะเหล่านี้ อย่างไรก็ตามความเห็น และ

ลักษณะเฉพาะเป็นสมรรถนะที่ต้องพิจารณาอย่างสำคัญ เนื่องจากเป็นแก่นหรือฐานรากของบุคลิกภาพของบุคคล และมีความยากที่สุดในการวัด ประเมิน และพัฒนา วิธีการที่ดีในการพัฒนาลักษณะเฉพาะเหล่านี้คือการคัดเลือก โดยการเลือกบุคคลที่มีลักษณะเหล่านี้อย่างชัดเจน ในส่วนของมโนภาพที่เป็นตัวตนของบุคคล อยู่ระหว่างสมรรถนะที่เป็นแก่นและสมรรถนะที่เป็นเปลือกนอก ทัศนคติ คุณค่า และความเชื่อ เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นสิ่งที่สามารถปรับปรุงได้ผ่านการฝึกอบรม การรักษาทางจิต หรือประสบการณ์ทางบวก แต่อาจใช้เวลาและความพยายามมากเป็นอย่างมากความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผล (casually related) เหตุจูงใจ ลักษณะเฉพาะ และมโนภาพตัวตนเป็นสมรรถนะที่พยากรณ์การกระทำเชิงพฤติกรรม ซึ่งการกระทำนั้นจะพยากรณ์ผลลัพธ์ (outcome) ของผลการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ภาพแสดงความหมายของสมรรถนะ



ที่มา: แนวคิดใหม่ในการมองบุคลากร : สมรรถนะ (competency) ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะจะรวมถึงความตั้งใจ (intent) ซึ่งเป็นแรงขับของลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเหตุจูงใจของบุคคลที่นำไปสู่การกระทำ (action) ซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ (outcomes) พฤติกรรมที่แสดงออกโดยปราศจากความตั้งใจไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ

2) การอ้างอิงตามเกณฑ์มาตรฐาน (criterion – referenced) มีความสำคัญยิ่งต่อนิยามคำว่าสมรรถนะ คุณลักษณะ จะจัดได้ว่าเป็นสมรรถนะก็ต่อเมื่อมันสามารถพยากรณ์บางอย่างที่มีความหมายในโลกของการปฏิบัติจริงได้ หรือสามารถแสดงผลให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ คุณลักษณะที่ไม่สามารถก่อให้เกิดความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานได้นั้นไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และไม่ควรนำไปใช้ในการประเมินบุคคล ในเรื่องสมรรถนะ เกณฑ์ (criterion) ที่มักใช้บ่อย คือ 1. ผลการปฏิบัติงาน

ระดับดีมากหรือระดับดีเยี่ยม (superior performance) 2. ผลการปฏิบัติงานที่ยอมรับได้ (effective performance)

Boyatzis (1982) ได้ให้คำจำกัดความของ competency ไว้ค่อนข้างกว้างโดยหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในของแต่ละบุคคล คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง คุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ ลักษณะ ทักษะ บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเองหรือความรู้ที่คนต่าง ๆ ต้องนำมาใช้ โดยเขาต้องการตอบคำถามว่าคุณลักษณะแบบใดของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (Boyatzis อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์, 2562)

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่าคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและลักษณะอื่นๆ ในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการหมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์การ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะอาจมีความหมายได้หลายอย่าง ซึ่งมาจากการหลอมรวมของคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ แรงจูงใจ พฤติกรรม ซึ่งสมรรถนะในแต่ละบุคคลจะมีทั้งที่สามารถมองเห็นได้และไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งสมรรถนะดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดหรือแสดงให้อยู่ในรูปแบบของผลการปฏิบัติงานและผลงาน

2.1.2 ประเภทของสมรรถนะ

อาภรณ์ ภูวิทยพันธุ์ (2559) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

ประเภทที่ 1 การกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากพนักงานทุกคนทุกระดับตำแหน่งงาน เป็นพฤติกรรมร่วมที่ต้องการให้พนักงานทุกคนมีทั้งนี้องค์การได้กำหนดสมรรถนะหลักจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและนโยบายองค์การเป็นหลัก

ประเภทที่ 2 การกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้บังคับบัญชาในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ถือว่าเป็นพฤติกรรมร่วมสำหรับผู้บริหารที่ต้องมีหน้าที่บริหารและพัฒนาผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นบริหารตนเอง บริหารงาน บริหารทีมงานและบริหารลูกค้า ทั้งนี้ องค์การได้กำหนด Managerial Competency จากภารกิจหน้าที่งานที่คาดหวังจากผู้บริหารในองค์การ

ประเภทที่ 3 การกำหนดสมรรถนะตามลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่คาดหวังตามลักษณะงานที่แตกต่างกันตามสายวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน และตามขอบเขตงานที่แตกต่างกันตามสายวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน และตามขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Job Description) ของ

แต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ องค์การสามารถกำหนด Functional Competency แบ่งเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ 1) Common Functional Competency เป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพ และ 2) Specific Functional Competency เป็นสมรรถนะเฉพาะแตกต่างกันตามขอบเขตที่ตำแหน่งงานนั้นรับผิดชอบ

สรุปได้ว่าทั้งสามประเภทของสมรรถนะนี้ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การ อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักถือเป็นพื้นฐานและสำคัญที่สุดที่คาดหวังจากพนักงานทุกคนในองค์การและได้รับการกำหนดจากปัจจัยหลักขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และนโยบายของบริษัท

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

ประเภทที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ ขององค์การ สมรรถนะหลักนี้จะเชื่อมโยงเข้ากับสมรรถนะหลักขององค์การเอง องค์การแต่ละแห่งจะมีบุคลิกลักษณะที่เป็นเสมือนแก่น

ประเภทที่ 2 สมรรถนะเฉพาะลักษณะงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะของบุคคลที่ทำงานในสายงานนั้นต้องมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลัก เช่น ฝ่ายกฎหมายต้องมีสมรรถนะด้านความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย และมีสมรรถนะด้านทักษะในการตีความกฎหมาย

สรุปได้ว่าทั้งสองประเภทของสมรรถนะมีบทบาทสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จ และสมรรถนะหลักจะเป็นพื้นฐานสำหรับทุกคนในองค์กรในขณะที่สมรรถนะเฉพาะลักษณะงานจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสายงานที่แตกต่างกันในองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้ผู้ที่ทำงานในสายงานนั้นสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามความคาดหวังของงานที่เขารับผิดชอบได้ดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ศาสตราจารย์ McClelland หรือของ Spencer and Spencer จะพบว่าองค์ประกอบหนึ่งของคำนิยามก็คือการใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ กล่าวคือ สมรรถนะจะต้องพยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหนหรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นบริษัท McBer จึงได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามเกณฑ์การอ้างอิงออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีเพื่อที่จะสามารถทำงานในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นได้ถือเป็นสมรรถนะขั้นต่ำหรือมาตรฐานขั้นต่ำ แต่ไม่ได้มุ่งเน้นว่าหากมีสมรรถนะดังกล่าวแล้วจะทำให้ปฏิบัติงานได้ผลงานออกมาโดดเด่นกว่าคนอื่น สมรรถนะพื้นฐานนี้ Schroder (1989) เรียกว่าสมรรถนะขั้นต่ำ หรือ Basic

2) สมรรถนะเชิงจำแนก (Differentiating Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถใช้จำแนกผู้ปฏิบัติงานว่าคนใดจะมีผลงานดีกว่าหรือด้อยกว่ากันอย่างไร สมรรถนะเชิงจำแนกนี้ Schroder (1989) เรียกว่า สมรรถนะสำหรับการสร้างผลงาน หรือ High-Performance

ซึ่งสมรรถนะเชิงจำแนกมีความสำคัญในการพิจารณาและจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพื่อให้สามารถระบุคนที่มีสมรรถนะสำหรับการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงและให้ผลงานที่ดีขึ้นต่อไปได้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การจำแนกสมรรถนะดังกล่าวมีความสำคัญในเชิงปฏิบัติ เพราะจะมีผลต่อการกำหนดสมรรถนะสำหรับปฏิบัติงานว่าการกำหนดให้มีหรือไม่มีสมรรถนะตามมาตรฐานขั้นต่ำ หรือเป็นการกำหนดสมรรถนะระดับเท่าใด

การจัดประเภทสมรรถนะตามลำดับชั้นของโครงสร้างงานและองค์การ อาจพิจารณาถึงมิติที่เกี่ยวข้องกับลำดับชั้นของงาน หรือช่วงชั้นขององค์กรด้วย แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งงานและในทุกระดับในองค์กรจำเป็นที่จะต้องมี ในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งมีภารกิจสำคัญคือการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือพันธกิจในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Job Family Competency) คือ สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานซึ่งอยู่ในกลุ่มงาน กลุ่มตำแหน่ง หรือสายงานเดียวกัน จำเป็นต้องมี เพื่อให้การทำงานตามบทบาทกลุ่มงานหรือสายงานนั้นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

3) สมรรถนะเฉพาะหน้าที่งาน (Job-Specific Competency) คือ สมรรถนะที่เกี่ยวข้องและจำเป็นโดยตรงต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือกิจกรรมสำคัญในกระบวนงาน (Key Result Areas) ให้ได้ผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

การจัดประเภทของสมรรถนะในองค์กรล้วนมีความสำคัญที่สามารถนำไปสู่การกำหนดตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งก็คือการกำหนดประเภทและระดับของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามความคาดหวังของผลงานที่แตกต่างกัน โดยในองค์กรเดียวกันควรที่จะใช้มาตรฐานในการจัดประเภทสมรรถนะที่เหมือนกัน

กล่าวโดยสรุปการจัดประเภทของสมรรถนะขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของแต่ละบุคคล แต่โดยพื้นฐานแล้วสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้อย่างน้อยเป็น 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (Functional Competency)

2.1.3 แนวคิดสมรรถนะในภาครัฐไทย และการนำไปปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้กล่าวว่าภาครัฐไทยมีการปรับตัวอย่างมากเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการปฏิรูประบบราชการทำให้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งในโครงสร้างการบริหารและวิธีการดำเนินงานของภาครัฐ การนี้ได้ผลต่อการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะของข้าราชการ โดยมีแนวคิดสมรรถนะเป็นฐานการจัดการงานและบริหารบุคคลในหน่วยงานของภาครัฐไทย ซึ่งเป้าหมายคือเพื่อต้องการสร้างภาครัฐไทยให้มีสมรรถนะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในสมรรถนะการแข่งขันขององค์การภาครัฐจึงนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้

สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดประเภทของสมรรถนะของภาคราชการพลเรือนออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ สมรรถนะหลักข้าราชการพลเรือน[10] ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH): ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี และพยายามสร้างคุณค่าในผลงาน โดยสามารถปรับปรุงงานและตัวเองเพื่อให้ผลงานเกินมาตรฐาน

2. บริการที่ดี (Service Mind - SERV): ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในสายงาน

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP): ความสนใจและความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยจะต้องศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการสั่งสมความรู้ในงาน และพัฒนางานให้เล็งผลเลิศได้

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity - ING): การประพฤติปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW): ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีมหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยมีฐานะเป็นสมาชิก ซึ่งสามารถสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานในทีมได้อย่างดี

สรุปได้ว่าคุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการประเมินและพัฒนาบุคลากรที่มีหน้าที่ราชการในหน่วยงานของรัฐและองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้งานราชการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

---

[10] สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน. (ตุลาคม 2552). *คู่มือสมรรถนะหลัก*. เรียกใช้เมื่อ กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.: https://www.ocsc.go.th

สำหรับหลักที่ควรคำนึงถึงในการจัดระดับสมรรถนะ มี 2 ประการ

1.จำนวนระดับสมรรถนะควรเพียงพอสำหรับระดับตำแหน่งในส่วนงาน คือ จำนวนระดับสมรรถนะควรจะสอดคล้องกับจำนวนระดับตำแหน่งที่มีในองค์กร โดยองค์กรที่มีระดับตำแหน่งมากควรมีระดับสมรรถนะเพียงพอในการตอบสนองตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรนั้น ๆ ให้เหมาะสม เช่น ในกรณีของข้าราชการพลเรือนที่มีระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการ 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะอย่างน้อย 5 ระดับเพื่อให้สอดคล้องกับแต่ละระดับตำแหน่ง

2.ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงความแตกต่างกันอย่างชัดเจน คือ สมรรถนะในระดับต่าง ๆ ควรมีความแตกต่างที่ชัดเจน ซึ่งผู้ที่มีระดับสมรรถนะที่สูงขึ้นจะต้องสามารถแสดงสมรรถนะในระดับที่ต่ำกว่าได้เช่นเดียวกัน โดยจะมีระดับสมรรถนะที่ต่ำกว่าให้ผู้รับการประเมินแสดงก่อน หรืออาจหมายความว่าถึงแม้ผู้รับการประเมินจะแสดงพฤติกรรมในระดับสูงขึ้นไป แต่ถ้าขาดการแสดงพฤติกรรมในระดับที่ต่ำกว่า จะถือว่าไม่ได้แสดงสมรรถนะในรายการนี้ นอกจากนั้น ในการอ่านระดับสมรรถะยังต้องพิจารณาถึงมิติ[11] ของระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถะ โดยทั่วไปมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะ ได้แก่

1) ระดับความเข้มข้นหรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม หมายความว่า ความสำคัญของการมุ่งผลสัมฤทธิ์และระดับความครบถ้วนของกิจกรรมที่ปฏิบัติ เช่น พยายามทำงานให้ดีแล้วค่อย ๆ ปรับปรุง หรือการทำงานที่โดดเด่นในทีม

2) ขนาดของผลกระทบ หมายความว่า จำนวนคนที่เกี่ยวข้องและผู้รับผลกระทบจากพฤติกรรม โดยรวมถึงผลกระทบต่อส่วนราชการหรือประเทศในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อผู้รับการประเมินและผลกระทบต่อส่วนราชการหรือประเทศ

3) ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม หมายความว่า ความซับซ้อนของพฤติกรรมที่ประกอบด้วยระดับการเข้าใจและการประยุกต์ใช้ความรู้ เช่น ความซับซ้อนในการแสดงพฤติกรรมในสมรรถนะที่เกี่ยวกับการคิดเชิงทฤษฎี

4) ระดับของความพยายาม หมายความว่า ปริมาณความพยายามหรือเวลาที่ใช้ในการแสดงพฤติกรรม เช่น ระดับความพยายามในการสนับสนุนทีมงาน หรือการใช้เวลานอกเหนือจากงานประจำ

---

[11] โครงการศึกษาข้อมูลและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อรองรับการกำหนดตำแหน่งในส่วนราชการ. (พฤศจิกายน 2553). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. เรียกใช้เมื่อ กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.: https://www.ocsc.go.th/download/2553

กล่าวโดยสรุปแนวคิดสมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการไทยทั่วประเทศ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงได้กำหนดระดับสมรรถนะ รวมถึงความรู้ ทักษะที่จำเป็นของแต่ละตำแหน่งงานไว้ ทั้งนี้ก็เพื่อให้ข้าราชการไทยมีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย

2.1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากแนวคิดสมรรถนะของ Spencer and Spencer (1993) สิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะอาจประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่าง ๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหาร ความรู้การเงิน เป็นต้น

2. ทักษะต่าง ๆ (Skills) คือ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญพิเศษในด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการฉีดยาให้คนไข้ไม่รู้สึกเจ็บ ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ ทักษะการสื่อสาร เป็นต้น

3. บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์กรจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

4. ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) (ต่อตนเอง) คือ ความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือ การที่ผู้นำยึดถึงค่านิยมการเสียสละเพื่อส่วนรวม

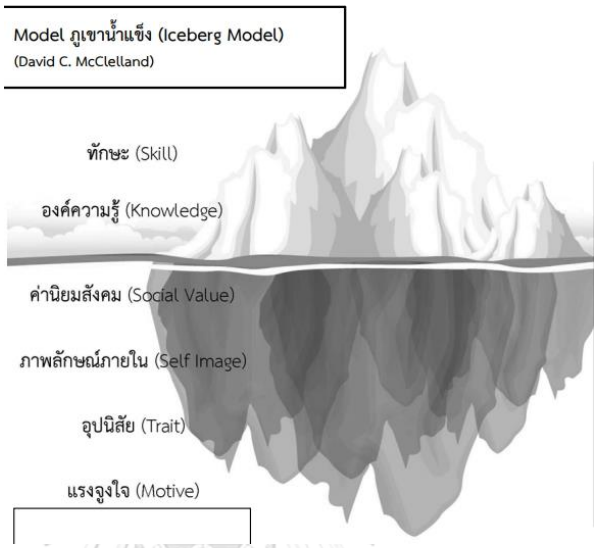
5. อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำ ๆ ในรูปแบบรูปแบบหนึ่งเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ฟังที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

6. แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการแนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติตนอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สรุปได้ว่าคุณสมบัติเหล่านี้มีผลต่อทางที่บุคคลมองโลกและพฤติกรรมที่เขาหรือเธอแสดงออกในชีวิตประจำวันของตนเองในทางที่แตกต่างกัน และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเส้นทางและประสิทธิภาพในการทำงานและการดำเนินชีวิต

ภาพที่ 3 ภูเขาน้ำแข็งสมรรถนะ



ที่มา : David McClelland อ้างถึงใน ทิศนา แขมมณี (2562)

ใช้ภาพภูเขาน้ำแข็งเพื่ออธิบายการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยากง่ายในการพัฒนา ภูเขาน้ำแข็งมีสองส่วนหลัก ได้แก่

1. Hard Skills (ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ) คือ ส่วนนี้เกี่ยวกับองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะต่าง ๆ (Skills) ที่สามารถพัฒนาได้โดยสะดวก คนสามารถเรียนรู้และปฏิบัติฝึกทักษะเหล่านี้ผ่านการศึกษาค้นคว้าและการฝึกปฏิบัติ เปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ ส่วนนี้เรียกว่า "Hard Skills" เนื่องจากมีความเข้มงวดและแน่นหนาเหมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่แสดงออกบนผิวน้ำ

2. Soft Skills (ภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ) คือ ส่วนนี้ประกอบด้วยบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) ซึ่งเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่าเนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล การพัฒนาส่วนนี้อาจต้องใช้เวลานานและการพัฒนาบุคลิกลักษณะที่มีคุณภาพสูง ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่เรียกส่วนนี้ว่า "Soft Skills" เนื่องจากมีลักษณะอ่อนนุ่มและมุ่งเน้นความรู้สึกและพฤติกรรมภายในตัวบุคคลเอง เหมือนกับภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำ

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะมีทั้งส่วนที่มองเห็นและมองไม่เห็น โดยส่วนที่มองเห็นได้ชัด ได้แก่ ทักษะและความรู้ ส่วนที่มองไม่เห็น ได้แก่ พฤติกรรมที่สะท้อนมาจากค่านิยม อุปนิสัย ทัศนคติและ

แรงขับ และที่สำคัญคือสมรรถนะต้องแสดงให้เห็นว่าสามารถส่งผลถึงผลลัพธ์ของงาน (outcome) ได้ รวมถึงสามารถวัดและประเมินได้ด้วย

2.1.5 สมรรถนะกับผลลัพธ์ของงาน

Gary Hamel และ C.K. Prahalad ได้ระบุความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลลัพธ์ของงานอย่างน่าสนใจในมุมมองของการบริหารธุรกิจ พวกเขาได้เน้นให้คำว่า "ความสามารถหลักสำคัญ" หรือ "Core Competency" ไม่ได้แค่หมายถึงความสามารถหรือความชำนาญในการทำงานปัจจุบันขององค์กร แต่ยังเป็นความสามารถที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตและประสบความสำเร็จในอนาคต (อ้างถึงใน สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550) ข้อสรุปที่สำคัญได้แก่

1. แกนกลางขององค์กร ซึ่ง Core Competency เป็นแกนกลางหรือแก่นแท้ขององค์กรที่เน้นไปที่ความเชี่ยวชาญและความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งในด้านบางด้าน

2. การเข้าถึงตลาดและความพร้อมในการสร้างค่า โดย Core Competency ช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงตลาดหลายแหล่งและสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าได้โดยมีความเป็นเอกลักษณ์ นี่เป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่าและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร

3. ความยากลำบากในการลอกเลียนแบบ ซึ่ง Core Competency ที่เป็นเอกลักษณ์และยากในการกำหนดมาตรฐานที่สูง ทำให้คู่แข่งหรือองค์กรคู่อื่น ๆ ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งในการแข่งขัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4. พร้อมสำหรับการสร้างโอกาสในธุรกิจใหม่ ซึ่ง Core Competency ไม่เพียงแต่เสริมพลังองค์กรในธุรกิจปัจจุบัน แต่ยังเตรียมพร้อมให้องค์กรสามารถเริ่มต้นธุรกิจใหม่หรือขยายธุรกิจในสาขาใหม่ได้โดยมีความพร้อมและความเชี่ยวชาญ

ดังนั้น Core Competency เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยองค์กรสร้างคุณค่าให้กับตนเองและส่งผลต่อความเป็นผู้นำในการแข่งขันในตลาดและในการสร้างโอกาสในอนาคต

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0

2.2.1 ความหมายของระบบราชการ 4.0[12]

เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หรือหลัก "Better Governance, Happier Citizens" นั่นคือการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการทำงานในระบบราชการเพื่อให้ราชการเป็นเจ้าหน้าที่ที่เชื่อถือไว้ได้และเป็นที่พึ่งของประชาชนจริง ๆ โดยที่มีสิ่งสำคัญดังนี้

ภาพที่ 4 ระบบราชการ 4.0

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1. ปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการ กล่าวคือ ระบบราชการควรที่จะปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานเดิม เพื่อให้เป็นระบบที่มุ่งเน้นการบริหารกิจการอย่างมีประสิทธิภาพและการบริหารจัดการทรัพยากรทรัพย์สินของประเทศให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเสถียรภาพในยุคประชาคมออนไลน์

2. การพลิกโฉม (Transform) กล่าวคือ ระบบราชการควรพลิกโฉมหรือทำการปรับปรุงให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความมีคุณค่าในการบริการประชาชน

---

[12] สำนักงาน ก.พ.ร. (2561). *ระบบราชการ 4.0*. เรียกใช้เมื่อ 9 กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.ร.: https://www.opdc.go.th/content/Mzk

3. การเป็นที่เชื่อถือและวางใจ กล่าวคือ ระบบราชการควรมีความน่าเชื่อถือและเป็นที่พึ่งของประชาชน โดยการให้บริการที่รวดเร็ว มีคุณภาพและเป็นธรรม และการติดตามความคืบหน้าของการบริหารราชการ

4. การรับผิดชอบต่อความพร้อม กล่าวคือ ระบบราชการควรรับผิดชอบต่อความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และมีความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0

ดังนั้น เพื่อให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ระบบราชการจะต้องทำการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและเป็นที่พึ่งของประชาชนและเป็นตัวนำในการสนับสนุนการพัฒนาของประเทศ

2.2.2 เป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0[13]

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กล่าวถึงเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ไว้ดังนี้

1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government)
    - เปิดเผยข้อมูลและการทำงานของราชการให้เป็นที่รู้และเข้าถึงได้สำหรับบุคคลภายนอก
    - สนับสนุนการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานราชการและภาคเอกชน
    - สร้างโครงสร้างที่เชื่อมโยงและมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานราชการ ทั้งในระดับกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น
2. ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)
    - ให้บริการที่รวดเร็วและตรงต่อความต้องการของประชาชนโดยเป็นระบบราชการที่มีมุ่งหมายรุกคือการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการ
    - ใช้ข้อมูลราชการและเทคโนโลยีในการจัดการบริการสาธารณะแบบประยุกต์ต่อบุคคลหรือกลุ่มบริบูรณ์
    - มีการเชื่อมโยงหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการได้สมบูรณ์และเร็วขึ้น
3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High-Performance Government)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

---

[13] สำนักงาน ก.พ.ร. (2566). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. เรียกใช้เมื่อ กันยายน 2566 จาก ระบบราชการ 4.0: https://www.opdc.go.th/

- ทำงานอย่างเตรียมการณ์และมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม
- ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลราชการ (Big Government Data) ในการตัดสินใจและการวางแผน
- มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ
- ผูกพันข้าราชการต่อการปฏิบัติราชการและบทบาทของตนอย่างเหมาะสม

ในส่วนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด (mindset) ให้ตนเองมีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ (Public Entrepreneurship) เพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน อันจะช่วยทำให้สามารถแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change leader) เพื่อสร้างคุณค่า (public value) และประโยชน์สุขให้แก่ประชาชน

โดยทั้งสามหลักการนี้มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงระบบราชการให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าต่อประชาชน และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้

2.2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0[14]

1. การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) ซึ่ง Collaboration เป็นการทำงานร่วมกันอย่างแท้จริงและมีความสำคัญในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในสังคม โดยการร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นเป็นที่สำคัญเพื่อเติบโตและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในรูปแบบ "ประชารัฐ" ที่ให้บริการต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมและเชื่อถือได้อย่างแท้จริง

2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ในราชการเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าและปรับปรุงการให้บริการสาธารณะให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้เครื่องมือและกระบวนการที่รวมถึงการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากประชาชนเพื่อให้การสร้างนวัตกรรมนั้นมีผลต่อไปที่ดีและยั่งยืนในระดับประเทศหรือสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

---

[14] สำนักงาน ก.พ.ร. (ม.ป.ป.). *ระบบราชการ 4.0 ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน*. เรียกใช้เมื่อ กันยายน 2566 จาก ระบบราชการ 4.0: https://www.opdc.go.th/content/Mzk

3. การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) คือกระบวนการที่รวมรวมการใช้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลเข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูล โดยใช้ระบบคลาวด์ เทคโนโลยีสมาร์ทโฟน และเครื่องมือสำหรับการร่วมมือ เพื่อให้สามารถติดต่อและทำงานร่วมกันได้อย่างเรียลไทม์ ไม่ว่าจะอยู่ที่ใด ระบบนี้ยังสามารถวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนได้และช่วยให้บริการของรัฐบาลสามารถตอบสนองความคาดหวังของประชาชนในการดำเนินการในทุกเวลา ทุกสถานที่ ด้วยความมั่นคง ปลอดภัย และเศรษฐศาสตร์ เป็นอีกขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยในยุคดิจิทัลและข้อมูลที่ทุกวันนี้มีความสำคัญมากขึ้นในการบริหารราชการและบริการสาธารณะ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 นั้นจะต้องมีการสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคสังคม การทำงานร่วมมือกันจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับทุกฝ่าย อีกทั้งการสร้างนวัตกรรมหรือปรับรูปแบบกระบวนการก็ทำให้งานบริการหรือนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและประเทศได้ และหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล ด้วยการนำเครื่องมือเข้ามาสนับสนุนกระบวนการทำงานรวมถึงงานบริการให้การปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวดเร็ว และสะดวกมากยิ่งขึ้น

2.2.4 คุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ ของระบบราชการ 4.0 มีดังนี้

1. ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอกและประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้
2. ทำงานเชิงรุก แก้ไขปัญหา ตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า
3. แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว
4. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจในการทำงาน
5. ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัวรองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย
6. ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้า ตอบสนองต่อสถานการณ์ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ
7. เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้
8. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

9. บุคลากรทุกระดับพร้อมปรับเปลี่ยนตัวเองสู่องค์การที่มีความทันสมัยและมุ่งเน้นผลงานที่ดี

10. ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

จะเห็นได้ว่าคุณลักษณะทั้ง 10 ประการที่ควรจะมีในระบบราชการ 4.0 นั้น ก็เพื่อประโยชน์ของระบบราชการและประชาชนทั้งสิ้น และเพื่อให้การทำงานในภาครัฐมีความคล่องตัว ยืดหยุ่นได้ เข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นแล้วบุคลากรและองค์การเองก็ควรจะมีคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบอยู่ด้วย เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้

2.2.5 ระบบราชการเดิมและระบบราชการใหม่

ตารางที่ 1 ตารางสรุปเปรียบเทียบระหว่างระบบราชการแบบเดิมและระบบราชการแบบใหม่

ระบบราชการแบบเก่า	ระบบราชการแบบใหม่
การทำงานแยกตามภารกิจของแต่ละหน่วยงาน ถึงแม้ว่าจะมีการทำงานประสานงานกันระหว่างหน่วยงานอยู่แล้ว แต่ก็ยังไม่ใช่การบูรณาการอย่างแท้จริง	การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการอย่างแท้จริง ในเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับการวางนโยบายไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ
การทำงานยังไม่อยู่ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ และยังคงทำงานตามสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง	การทำงานมีการเชื่อมโยงผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเชื่อมโยงทุกส่วนราชการในการบริการประชาชนและมีการบังคับบัญชาในแนวนอน
ให้บริการเป็นมาตรฐานเดียวกันอย่างตายตัวตามสิทธิพื้นฐานของบุคคลที่รัฐกำหนด	ให้บริการตามความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบ /เลือกรูปแบบ / วิธีการในการขอรับบริการได้
ระบบทำงานในแบบอนาล็อก	ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ
การดำเนินงานเชิงรับ ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	การดำเนินงานที่ตอบสนองทันที/ทันเวลา/เชิงรุกทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า
ยึดกฎเกณฑ์และมุ่งเน้นแต่การปฏิบัติงานตามเป้าหมาย	สร้างนวัตกรรม มีการควบคุมอย่างชาญฉลาด มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
ปฏิบัติงานตามนโยบาย ขับเคลื่อนโดยภาครัฐเป็นศูนย์กลาง	ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง
ระบบการทำงานที่ล่าช้า มีต้นทุนสูง	สร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชน ทำน้อยได้มาก
เปิดเผยข้อมูลตามที่ร้องขอเฉพาะราย / เปิดเผยข้อมูลจำกัด	เปิดเผยข้อมูลเป็นปกติในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ได้ทันทีโดยไม่ต้องร้องขอ
การปฏิบัติงานตามขั้นตอนแบบเดิม ๆ	สามารถแก้ไขปัญหาโดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการทำงานรูปแบบเดิมและสามารถตอบสนองได้ทันที

ระบบราชการแบบเก่า	ระบบราชการแบบใหม่
ต่างหน่วยต่างทำงานกันลำพังโดยไม่มีการแบ่งปันทรัพยากรเพื่อใช้งานร่วมกัน	แบ่งปันทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน เพื่อลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
วางนโยบาย และปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้สึก และคาดเดาเอาเอง	ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้
บริการประชาชนเฉพาะในเวลาราชการ	บริการประชาชนตลอดเวลา
มีความเชี่ยวชาญ/ชำนาญเฉพาะทาง	มีความสามารถในการใช้ความรู้สติปัญญา และข้อมูลสารสนเทศเพื่อแก้ไขปัญหาและสร้างคุณค่า มีความสามารถในการเรียนรู้มีเหตุผลในเชิงจริยธรรม
ข้าราชการแบบดั้งเดิม	มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

กล่าวโดยสรุป ในปัจจุบันระบบราชการได้พยายามปรับบทบาทขององค์การใหม่ เพื่อให้เกิดการบูรณาการ การทำงานมีการเชื่อมโยงกันผ่านระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน และวางนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง เป็นระบบราชการที่เข้าถึง เข้าใจ ประชาชนมากขึ้น ไม่เกิดการ Red Tape ทำงานอย่างรวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้กับทุก ๆ ฝ่าย

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

2.3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สุนันทา เลาหะนันทน์ (2556:224) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งการปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559:108) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนา ทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นหว้าด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรคือกระบวนการที่ออกแบบเป็นระบบและมุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมและการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับบุคลากรในการทำงาน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้พวกเขาเป็นผู้ที่พร้อมในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังเน้นการปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้พร้อมที่จะสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การและเสริมโอกาสในการเรียนรู้และเจริญเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ผ่านหลายวิธี เช่น การศึกษาต่อการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาค้นหาด้วยตนเอง หรือการพัฒนาตนเอง การพัฒนาบุคลากรนี้มุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559:108) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความอยู่รอดและความร้อยเรียบ คือ การพัฒนานี้เน้นการเพิ่มความรู้และความสามารถให้กับพนักงานในงานปัจจุบันเพื่อให้พวกเขาสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดที่สามารถช่วยองค์การและพนักงานได้พร้อมกัน

2. การพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำเข้าความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การ เนื่องจากสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีมีความซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อองค์การ

3. การพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การทำงานและการแก้ปัญหาในงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด

4. การพัฒนาเพื่อสร้างทัศนคติและความรับผิดชอบ คือ การพัฒนานี้เน้นการสร้างทัศนคติที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์การ องค์การที่มีคุณภาพต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีและพนักงานที่มีน้ำใจและพร้อมแบ่งปันและเสียสละเพื่อสังคมอย่างมีความสุขและความมั่นคง

กล่าวโดยสรุปคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีไปเพื่อให้เกิดความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ซึ่งรองรับต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ รวมถึงเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในด้านทัศนคติและจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม จะทำให้ผลลัพธ์ของงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพแล้ว ก็ย่อมส่งผลให้ภาพลักษณ์ขององค์กรมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.3.3 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548,177) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรว่า หากหน่วยงานภาครัฐสามารถสรรหา และคัดเลือกคนที่มีสมรรถนะที่ต้องการได้แล้ว เหตุใดจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร ประเด็นนี้ O Glann. Stahl ปราชญ์ด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

1. การคัดเลือกและสรรหาบุคลากร คือ การเลือกบุคลากรต้องพิจารณาถึงลักษณะงานที่หลากหลายและความต้องการความรู้และความสามารถที่เหมาะสมกับงาน บางงานอาจกระจายอยู่ในหลายส่วนของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีการปฐมนิเทศหรือฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรเข้าใจและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงโครงการ คือ โครงการของหน่วยงานรัฐมักมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อปรับให้ตรงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การฝึกอบรมมีบทบาทสำคัญในการปรับบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. การพัฒนาทักษะที่จำเป็น คือ บางอาชีพในภาครัฐมีความเฉพาะเจาะจงและไม่ได้สอนในสถานศึกษาทั่วไป ดังนั้นจำเป็นต้องมีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่จำเป็นสำหรับงานนั้น

4. การพัฒนาตัวเอง คือ สาขาอาชีพต่าง ๆ มักพัฒนาและเปลี่ยนไปตามเวลาการฝึกอบรมเป็นวิธีที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาตนเองให้ทันสถานการณ์และไม่จำกัดตัวเอง

5. การพัฒนาทักษะมากกว่าการสรรหา คือ การพัฒนาทักษะของบุคลากรที่มีอยู่เป็นวิธีที่เหมาะสมกว่าการหวังพึ่งการสรรหาและคัดเลือกบุคคลใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานและปรับตัวต่อสถานการณ์องค์การได้อย่างมีประสิทธิผล

สิ่งที่ Stahl กล่าวไว้ยังคงเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งกว่านั้นองค์การต่าง ๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์การยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเองจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุลากรในองค์การหนึ่ง ๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้นและเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่น

2.3.4 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 คิดค้นโดย Morgan McCall ขณะทำงานอยู่ที่ Center for Creative Leadership (CCL) และได้รับการเผยแพร่ครั้งแรกในหนังสือ The Career Architect Development Planner ปี ค.ศ. 1996 เขียนโดย Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ซึ่งแบ่งเป็น

- ร้อยละ 70 เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ลงมือทำจริง โดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การบริหารโครงการ การทำงานเป็นทีม
- ร้อยละ 20 เรียนรู้จากโค้ช พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ที่สอนงาน ให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback)
- ร้อยละ 10 เรียนรู้จากการฝึกอบรม โดยเรียนรู้จากการฝึกอบรมแบบ onsite และการฝึกอบรมแบบ online หรือ e-learning และการศึกษาต่อ

ตารางที่ 2 โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
70% การเรียนรู้ด้วยตนเองและการปฏิบัติงาน	
การเรียนรูปในรูปแบบออนไลน์ (e-Learning)	เน้นการฝึกอบรมโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์
การลงมือปฏิบัติ (On the Job Training: OJT)	การฝึกอบรมในภาคสนาม ฝึกปฏิบัติจริง โดยมีผู้สอนที่เป็นหัวหน้างานหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประกบเพื่ออธิบายและชี้แนะ
การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	เน้นการมอบหมายงานที่ยาก หรือท้าทายมากขึ้น ต้องใช้ความคิดริเริ่ม การคิดวิเคราะห์ การวางแผนงานมากกว่าเดิมที่เคยปฏิบัติ
การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)	เน้นการมอบหมายงานที่มากขึ้น งานที่ได้รับมอบหมายไม่ยากหรือไม่ต้องใช้ความคิดเชิงวิเคราะห์มากเกินไป
การมอบหมายโครงการ (Project Assignment)	เน้นให้บุคลากรรับผิดชอบโครงการระยะยาว หรือโครงการที่เพิ่มขึ้นจากงานประจำ
การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)	ให้บุคลากรเวียนงานจากงานหนึ่งไปยังอีกงานหนึ่ง เพื่อเรียนรู้งานนั้นตามระยะเวลาที่กำหนด
การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)	การเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและการติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้น ๆ
การทำกิจกรรม (Activity)	เน้นการทำกิจกรรมระยะสั้น ไม่ต้องมีระยะเวลาหรือขั้นตอนการดำเนินการมาก
การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning)	เน้นการฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทางการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น อ่านหนังสือ YouTube ค้นหาผ่านอินเทอร์เน็ต สอบถามผู้รู้ เป็นต้น
การเป็นวิทยากรภายใน (Internal Trainer)	เน้นการสร้างบุคลากรที่มีความสามารถในการถ่ายทอด รักการสอนและมีความรู้ในเรื่องที่จะสอน โดยมอบหมายให้บุคคลเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในองค์กร
การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)	เน้นการดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice)
การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ (Benchmarking)	เน้นการนำตัวอย่างของขั้นตอนหรือระบบงานจากองค์การอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่ดีมาวิเคราะห์เปรียบเทียบขั้นตอนหรือระบบงานปัจจุบัน เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงสถานะขององค์การตนเอง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา	ลักษณะเฉพาะ
20% เรียนรู้จากผู้อื่นและการสอนงาน	
การสอนงาน (Coaching)	เน้นอธิบายรายละเอียดของงานไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในภาคสนามเท่านั้น อาจจะเป็นการสอนงานนอกภาคสนาม โดยส่วนใหญ่หัวหน้างานโดยตรงจะทำหน้าที่สอนงานให้กับบุคลากร
โปรแกรมพี่เลี้ยง (Mentoring Program)	เน้นพัฒนาเรื่องจิตใจ การปรับตัว การทำงานร่วมกับผู้อื่นภายในองค์กร องค์กรบางแห่งเรียก Buddy Program ซึ่งบุคลากรจะมีพี่เลี้ยงที่ได้รับคัดเลือกให้ดูแลเอาใจใส่ และพูดคุยกับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ
การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)	เน้นการให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อบุคลากรมีปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานที่รับผิดชอบ หัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ให้แนวทาง เคล็ดลับ และวิธีการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้
การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	เน้นการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และแจ้งผลหรือให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากร เพื่อปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถในการทำงาน
การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)	เน้นการฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น
10% เรียนรู้จากการฝึกอบรม	
การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training)	เน้นการเรียนรู้จากผู้เรียนที่หลากหลายกลุ่มงาน/ตำแหน่งงาน
การประชุม/สัมมนา (Meeting/Seminar)	เน้นการพูดคุยระดมความคิดของทีมงานให้เกิดการแลกเปลี่ยนมุมมองที่หลากหลาย
การให้ทุนการศึกษา (Scholarship)	เน้นการให้ทุนการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้นจากอาจารย์ผู้สอน

ที่มา: สำนักงาน ก.พ., ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล, มิ.ย. 2562

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วยหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้นำเอารูปแบบการพัฒนา 70 : 20 :10 เข้ามาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การด้วยเช่นกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในแผนพัฒนาบุคลากร พ.ศ. 2563-2565

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2.4 ปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จของงาน

2.4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559:112) ได้กล่าวว่าปัจจัยทางด้านนโยบายขององค์การ โครงสร้างขององค์การ งบประมาณขององค์การ ขนาดขององค์การ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง สหภาพแรงงาน สัมพันธ์ คุณลักษณะของผู้นำองค์การเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละองค์การ

Swanson, and Holton (2009) ได้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มักเกิดขึ้นในองค์การหลัก (host organizations) ทั้งองค์การเล็กและองค์การใหญ่ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญซึ่งผูกติดกับความสำเร็จขององค์การ เปรียบเสมือนระบบย่อยที่มีความสำคัญอยู่ภายในองค์การอีกระบบหนึ่ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น ระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริการระดับสูงที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์การ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stake-holders) ความต้องการของลูกค้า และกรอบความเชื่อในการอ้างอิงของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นผู้ดำเนินงานในทุกขั้นตอน รวมถึงองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกนำมาใช้ในการทำงานอีกด้วย นอกจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การซึ่งโดยทั่วไปมักจะใช้ตัวแบบ “PESTEL” ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง (Political factors) เศรษฐกิจ (Economic factors) สังคมและวัฒนธรรม (Social and cultural conditions) เทคโนโลยี (Technological factors) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Environmental factors) และปัจจัยทางกฎหมาย (Legal factors) การสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสมสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลวิธี และแผนปฏิบัติงานขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ การสำรวจและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และต้องทำงานร่วมกับฝ่ายอื่น บางสถานการณ์อาจต้องเป็นผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วย (change agent) (Swanson, add Holton อ้างถึงใน ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2559: 42)

Delahaye (2005) ระบุปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่ในระบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (strategic HRD) ว่าประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค (macro-environment) ซึ่งปัจจัยทั่วไป ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ รวมถึงปัจจัยที่มีผลกระทบทางตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน และผู้จัดหาปัจจัยนำเข้ามาสู่องค์การ 2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในระดับจุลภาคที่

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ส่งผลต่อองค์การ (micro-environment) ได้แก่ เงื่อนไขระบบเศรษฐกิจในระดับท้องถิ่น ระบบกฎหมายและการจ้างงานของท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญในระดับท้องถิ่น หากมองเป็นองค์รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การจะพบความเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดด้านบริหารจัดการ ลำดับจากระดับบนสุดของโครงสร้างการบริหารงาน คือ แผนยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ ถัดลงมาคือแผนยุทธศาสตร์ย่อยของฝ่ายต่าง ๆ ลงมาถึงระดับแผน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงลงมาสู่แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ และของฝ่ายอื่นเพื่อให้ทำงานได้อย่างสอดประสานกันทั้งระบบ

การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินไปในทำนองเดียวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ขององค์การ คือ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมระดับกว้างและแคบ เพื่อสำรวจเสาะหาโอกาส และตรวจสอบว่ามีภัยอุปสรรคหรือไม่ ดำเนินไปพร้อมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การเพื่อสำรวจความพร้อมหรือจุดแข็งขององค์กร และข้อด้อยหรือจุดอ่อน ทั้งนี้ ควรประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในตามความเป็นจริง (Delahaye (2005) อ้างถึงใน ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2559: 44)

กล่าวโดยสรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรล้วนมาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรในองค์การว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบทางลบ หรือปัจจัยใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การ เพื่อทำการค้นหาและออกแบบแนวทางที่เหมาะสมที่สุดในการพัฒนาบุคลากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (2548) ได้กล่าวว่าการจูงใจ (Motivation) เป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน มีหนังสือและตำรามากมายเกี่ยวกับเรื่องนี้ในทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ภายใต้หัวข้อต่าง ๆ รวมถึงวิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์ระดับปริญญามหาบัณฑิต โดยมีการนิยาม Motivation ในมุมมองต่าง ๆ โดยรากศัพท์มาจากภาษาละตินคำว่า 'movere' ซึ่งหมายถึง 'การเคลื่อนไหว' ศุภชัย ยาวะประภาษ เสนอว่า 'การจูงใจ' เป็นกระบวนการตัดสินใจของบุคคลที่มีที่มาจากการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกตนเอง การศึกษาเรื่องนี้เน้นกระบวนการภายในของบุคคลและแรงผลักดันจากภายนอกที่ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ

เรื่องการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ ดังสูตรข้างล่างนี้

Performance = Capability x Motivation

หรือ

Performance = Ability x Motivation x Opportunity

จากสูตรดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลคูณของความสามารถของบุคลากรกับแรงจูงใจ แลอาจรวมไปถึงโอกาสด้วยการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นต้องอาศัยการสร้างการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การต่าง ๆ จึงสรรหาวิธีการที่จะได้มาซึ่งคำตอบที่ว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์การใช้สมรรถนะที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มากที่สุด

2.4.3 ความอยู่ดี มีสุข และการทำงาน

จิรประภา อัครบวร (2557) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความอยู่ดี มีสุข และการทำงานทั้งโดยตรงและโดยอ้อม รวมถึง Psychological Wellbeing, Living Standard, Time Use ซึ่งส่งผลต่อความสุขระดับประเทศ มีความสำคัญในองค์การ โดยบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ และมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยที่ความสำเร็จนั้นมีการพิจารณาและให้ความสำคัญต่อบุคลากร ลูกค้า/ผู้รับบริการ และผลการดำเนินงานขององค์การ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม โดยการเริ่มจากกำหนดกลุ่มบุคลากรที่สำคัญในองค์การ และทำความเข้าใจกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความผูกพันกับองค์การ พร้อมทั้งตอบสนองความต้องการด้านชีวิตและการทำงานของบุคลากรที่มีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความอยู่ดี มีสุขในระดับบุคคล และสร้างความสำเร็จให้กับองค์การในทางโดดเด่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของตนเอง ความสำเร็จในองค์การจึงความสำเร็จของบุคลากรและองค์การในเชิงองค์รวมถึงผลการดำเนินงานที่โดดเด่นในองค์การ บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารองค์การให้เป็นองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การที่ส่งเสริมความมีสุขและความสำเร็จของบุคลากรในทุกกลุ่มตลอดเวลา ด้วยการพิจารณาความหลากหลายและความต้องการที่แตกต่างของบุคลากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กล่าวโดยสรุปว่ามีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่เกี่ยวข้องกับทั้งการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จของงาน อาจจะกล่าวได้ว่าทั้งคู่ควรมีการให้ความสำคัญไปพร้อม ๆ กัน และในปัจจุบันปฏิเสธไม่ได้เลยว่าความสุขในการทำงานก็เป็นอีกหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ช่วยเป็นแรงขับให้งานเกิดผลสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม

2.5 การจัดการความรู้

2.5.1 การบริหารทรพยากรมนุษย์กับการจัดการความรู้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันการพัฒนาให้คนในองค์การมีทักษะความรู้ความสามารถในการทำงานได้อย่างประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อีกทั้งพัฒนาให้บุคคลเหล่านี้เกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อีกทั้งยังพัฒนาให้บุคคลเหล่านี้เกิดการเรียนรู้ในงานได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยปีเตอร์ดรักเกอร์กล่าวว่า “เรากำลังเข้าสู่สังคมแห่งความรู้ ซึ่งความรู้ถือเป็นทรัพยากรทางเศรษฐศาสตร์พื้นฐาน และเป็นสังคมซึ่งผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้จะมีบทบาทที่สำคัญ” (Drucker, 1993)

ความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและระบบมากกว่าทรัพย์สินอื่นใด และการจัดการความรู้เริ่มจากตัวบุคคลก่อน ดังนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการจัดการความรู้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548)

องค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ คน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการความรู้ภายในองค์การเป็นอย่างยิ่ง นั่นคือคนในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์การอยู่ในฐานะที่เป็นผู้สร้าง ผู้เก็บรักษา และผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่เนื่องจากคนที่ทำงานอยู่ในองค์การมีวุฒิภาวะเป็นผู้ใหญ่ซึ่งแตกต่างจากวัยอื่น ดังนั้น การทำความเข้าใจถึงลักษณะที่สำคัญของผู้ใหญ่และกระบวนการเรียนรู้ของคนที่ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งลักษณะของผู้ใหญ่จะแตกต่างจากลักษณะของเด็ก (Roger 19886 อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒวงศ์, 2553)

กล่าวโดยสรุปคือการจัดการความรู้ภายในองค์การนั้นเป็นอีกเรื่องที่สำคัญต่อการสร้างความรู้และพัฒนางานให้กับบุคลากรในองค์กร โดยการจัดเก็บองค์ความรู้ในแต่ละองค์การนั้นจะแตกต่างกัน แต่ละองค์การก็จะมีงานที่ลักษณะเฉพาะของตนเอง ซึ่งการจัดเก็บองค์ความรู้ที่เฉพาะนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์ความรู้เฉพาะทางนี้ได้ถูกถ่ายทอดอย่างถูกต้องและเป็นระบบมากขึ้น

2.6 ข้อมูลสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

2.6.1 โครงสร้างของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีการแบ่งส่วนราชการตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีสำนักนายกรัฐมนตรี[15] พ.ศ. 2559 ดังต่อไปนี้ สำนักงานเลขาธิการ กองการประชุมคณะรัฐมนตรี กองนิติธรรม กองบริหารงานสารสนเทศ กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ กองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี กองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี กองอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และกลุ่มงานที่ขึ้นตรงต่อเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย กลุ่มงานดูแลและพัฒนาศักยภาพนักเรียนทุนพระราชทานในโครงการทุนการศึกษา สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบร่างกฎหมายและร่างอนุบัญญัติที่เสนอคณะรัฐมนตรี กลุ่มตรวจสอบภายใน กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต

ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์กร

ที่มา : โครงสร้างองค์การ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สืบค้นจาก:https://www.soc.go.th/?page_id=163

---

[15] *สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*. (2559). เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2566 จาก กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559: https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2018/11/soc_ministerial.pdf

2.6.2 ขอบเขตหน้าที่และอำนาจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม[16] มาตรา 14 บัญญัติให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการของคณะรัฐมนตรี รัฐสภา และราชการในพระองค์ มีเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559 กำหนดให้สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีภารกิจเกี่ยวกับราชการของคณะรัฐมนตรี การประสานราชการกับรัฐสภา การประสานราชการกับส่วนราชการในพระองค์ การประสานราชการกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ และภารกิจเกี่ยวกับประชาชน โดยพัฒนาระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร พัฒนาการออกกฎระเบียบ คำสั่ง และมติคณะรัฐมนตรี ประสานการปฏิบัติตามนโยบายและมติคณะรัฐมนตรีตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อนำไปสู่การบริหารราชการแผ่นดินที่มีประสิทธิภาพ มุ่งผลสัมฤทธิ์ และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการเกี่ยวกับราชการของคณะรัฐมนตรี
2. ประสานราชการกับสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาเกี่ยวกับการดำเนินการเสนอและพิจารณาร่างกฎหมาย และเรื่องที่กฎหมายกำหนดให้ขอรับความยินยอมหรือความเห็นชอบจากสภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และรัฐสภา ตลอดจนเรื่องที่สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และรัฐสภา เสนอมายังคณะรัฐมนตรี
3. ประสานราชการกับส่วนราชการในพระองค์เกี่ยวกับภารกิจของนายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีที่จะต้องขอพระราชทานพระมหากรุณาตามกฎหมายหรือระเบียบประเพณี
4. ประสานราชการกับกระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐเพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
5. บริการและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของทางราชการเกี่ยวกับงานในอำนาจหน้าที่แก่ประชาชน
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีหรือตามที่นายกรัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

---

[16] สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (ม.ป.ป.). *พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม*. เรียกใช้เมื่อ กันยายน 2566 จาก สำนักงาน ก.พ.ร.: https://www.opdc.go.th/content/filelist/MTI4

สมรรถนะหลักของข้าราชการที่ใช้ในปัจจุบัน

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำนักงาน ก.พ. (2552) ได้กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องได้รับการประเมินสมรรถนะ จำนวนทั้งสิ้น 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)
2) บริการที่ดี (Service Mind - SERV)
3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)
4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity - ING)
5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork - TW)

และสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีกำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีต้องได้รับการประเมินสมรรถนะเพิ่มเติมจากที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จำนวน 1 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร (CT) ทั้งนี้ โดยมีระดับสมรรถนะที่ต้องการตามประเภท/ตำแหน่ง ดังนี้

ตารางที่ 3 ระดับสมรรถนะหลักตามสายงาน

สายงาน	ระดับ	รายการสมรรถนะ					
		ACH	SERV	EXP	ING	TW	CT
นักบริหาร	สูง	5	5	5	5	5	5
ผู้อำนวยการ	สูง	5	5	5	5	5	5
	ต้น	5	4	4	4	5	5
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	ทรงคุณวุฒิ	5	4	5	5	5	5
	เชี่ยวชาญ	5	4	4	5	5	5
	ชำนาญการพิเศษ	5	4	3-4	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	4	2-3	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	1-2	2	4	1-2
นักทรัพยากรบุคคล	ชำนาญการพิเศษ	5	5	5	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	5	4	3	2	2-3
	ปฏิบัติการ	4	5	3	2	4	1-2
อาลักษณ์	เชี่ยวชาญ	5	5	5	5	5	5
	ชำนาญการพิเศษ	5	5	4	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	4	3	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	2	2	4	1-2

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สายงาน	ระดับ	รายการสมรรถนะ					
		ACH	SERV	EXP	ING	TW	CT
นักวิชาการตรวจสอบภายใน	ชำนาญการพิเศษ	4	4	5	4	5	3-4
	ชำนาญการ	4	4	4	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	3	2	4	1-2
นักวิชาการเงินและบัญชี	ชำนาญการพิเศษ	5	4	5	4	5	3-4
	ชำนาญการ	4	4	4	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	3	2	4	1-2
นักวิชาการพัสดุ	ชำนาญการพิเศษ	5	5	5	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	4	4	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	3	2	4	1-2
นิติกร	เชี่ยวชาญ	5	5	5	5	5	5
	ชำนาญการพิเศษ	5	4	5	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	4	4	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	3	3	3	2	4	1-2
นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ชำนาญการพิเศษ	5	5	5	4	4	3-4
	ชำนาญการ	4	5	4	3	4	2-3
	ปฏิบัติการ	4	5	3	2	4	1-2
เจ้าพนักงานธุรการ	อาวุโส	4	4	3-4	4	4	3-4
	ชำนาญงาน	3	4	2-3	3	3	2-3
	ปฏิบัติงาน	2	2	1-2	2	3	1-2
เจ้าพนักงานพัสดุ	ชำนาญงาน	3	4	2-3	3	4	2-3
	ปฏิบัติงาน	2	4	1-2	2	4	1-2
เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี	ชำนาญงาน	3	4	2-3	3	4	2-3
	ปฏิบัติงาน	2	4	1-2	2	4	1-2
เจ้าพนักงานอาลักษณ์	ชำนาญงาน	4	4	3	3	4	2-3
	ปฏิบัติงาน	3	4	2	2	4	1-2
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์	ชำนาญงาน	4	4	3	3	4	2-3
	ปฏิบัติงาน	3	4	2	2	4	1-2
นายช่างไฟฟ้า	ชำนาญงาน	4	4	3	3	4	2-3
	ปฏิบัติงาน	3	3	2	2	3	1-2

หมายเหตุ ระดับ 1-2, 2-3, 3-4 เป็นการแบ่งชั้นตามประสบการณ์และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการของผู้ถูกประเมินในระดับ/ตำแหน่งเดียวกัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากข้อมูลข้างต้นจึงเห็นได้ว่าสมรรถนะหลักดังตารางที่ 3 จะถูกนำไปประเมินผลการปฏิบัติราชการทุก ๆ 6 เดือนของข้าราชการทุกระดับตำแหน่งในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งในแต่ละระดับตำแหน่งก็จะมีคะแนนการประเมินที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับอายุราชการ รวมถึงประเภทและระดับตำแหน่ง โดยสมรรถนะหลักซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ทุกตำแหน่งต้องมีเหล่านี้ถูกนำมาประเมินข้าราชการเกิน 10 ปีแล้ว

2. สมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ (Functional Competency)

ตารางที่ 4 สมรรถนะเฉพาะตามตำแหน่งงานที่ปฏิบัติ

กลุ่มงาน/กลุ่มตำแหน่ง	สมรรถนะที่ต้องการ
กลุ่มพัฒนาระบบ	
ผู้อำนวยการกลุ่ม	การติดตามและประเมินผล
	ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (ผู้อำนวยการ)
ผู้ใต้บังคับบัญชา	การติดตามและประเมินผล
	การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน
กลุ่มตรวจสอบภายใน	
	ความรู้เรื่องการตรวจสอบภายใน
	ความละเอียดรอบคอบ
สำนักงานเลขาธิการ	
	ความละเอียดรอบคอบ
	ความถูกต้องในงาน
กองวิเคราะห์เรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี / กองพัฒนายุทธศาสตร์และติดตามนโยบายพิเศษ	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	การคิดเชิงวิเคราะห์
	ความถูกต้องในงาน
สายงานธุรการ	ความละเอียดรอบคอบ
	ความถูกต้องในงาน
กองนิติธรรม	
นิติกร	ความละเอียดรอบคอบ
	ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน
สายงานธุรการ	ความละเอียดรอบคอบ
	ความถูกต้องในงาน
กองส่งเสริมและประสานงานคณะรัฐมนตรี	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	การติดตามและประเมินผล
	การวางแผนและจัดระบบ
สายงานธุรการ	ความละเอียดรอบคอบ
	ความถูกต้องในงาน
กองอาลักษณ์และเครื่องราชอิสริยาภรณ์	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กลุ่มงาน/กลุ่มตำแหน่ง	สมรรถนะที่ต้องการ
อาลักษณ์	การพัฒนาตนเอง
	ความถูกต้องในงาน
สายงานธุรการ	ความละเอียดรอบคอบ
	ความถูกต้องในงาน
กองบริหารสารสนเทศ	
สายงานวิเคราะห์นโยบายและแผน	การคิดเชิงวิเคราะห์
	ความรู้ด้านระบบงานสารสนเทศ
สายงานคอมพิวเตอร์	ทักษะการนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน
	ความรู้ด้านระบบงานสารสนเทศ

ที่มา: สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

จากข้อมูลข้างต้นเราจึงเห็นได้ว่าสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีการกำหนดสมรรถนะทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะในแต่ละสายงาน รวมถึงในแต่ละระดับตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นในแผนพัฒนาข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2550-2554 และได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรจนถึงปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามสมรรถนะเหล่านี้เพียงพอหรือไม่กับการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายที่คาดเดาได้ยากมากขึ้น ดังนั้น เพื่อสร้างองค์การให้มีสมรรถนะสูง การเป็นรัฐบาลดิจิทัล รวมถึงการมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้นั้น สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคตอย่างไร เพื่อให้สามารถเป็นองค์การที่รองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

ชยพัทธ์ แอกะนาคะ และทศพร มะหะหมัด (2564) การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดกรมปลัดกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการดังนี้ ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร ศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมรองกรุงเทพมหานคร เปรียบเทียบแกนกลาง สมรรถนะของข้าราชการในสังกัดการปกครองกรุงเทพมหานครจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานคร วิจัยนี้มีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยเช่นแบบสอบถาม โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ

เจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวน 252 คน โดยจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยจะนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากเอกสาร วรรณกรรม แบบสัมภาษณ์แบบบันทึก แบบสังเกต และข้อมูลอื่น ๆ มาวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและสมรรถนะหลักของข้าราชการกรุงเทพมหานครในมิติต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการวิจัยนี้

ผลการวิจัยรายงานผลต่าง ๆ ดังนี้ 1.แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครมีความสำคัญมากในด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือ และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 2.สมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครเน้นคุณธรรม จริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการบริการที่ดี 3.เมื่อเปรียบเทียบแกนกลาง สมรรถนะของข้าราชการในสังกัดกรมการปกครองกรุงเทพมหานครจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าข้อมูลส่วนบุคคลเช่นเพศ อายุ สถานภาพครอบครัว อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ 4.ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานครพบว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเฉพาะในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือ รวมถึงมีการรายงานระดับความสัมพันธ์ของแต่ละด้าน โดยความสัมพันธ์ปานกลางทิศทางเดียวกันของความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์น้อยทิศทางเดียวกันของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

นั่นหมายความว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร และความสัมพันธ์นี้มีความสำคัญในด้านความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และการยอมรับนับถือในการปฏิบัติหน้าที่งานของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร

2.7.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี

ฉวีวรรณ ทองทาสี (2566) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงาน

สาธารณสุขจังหวัดลพบุรี กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี ในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด จำนวน 229 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล 2) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากร 3) สมรรถนะบุคลากรและ 4) ข้อเสนอแนะในการพัฒนา ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

ผลการวิจัยรวมกล่าวถึงความสำเร็จดังนี้ 1.สมรรถนะของบุคลากรในกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับสูงที่สุด 2.ปัจจัยที่เกี่ยวกับตัวบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของบุคลากรที่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดคือความตั้งใจในการพัฒนาทัศนคติ รองลงมาคือความตั้งใจในการพัฒนาทักษะ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง 3.ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับสมรรถนะของบุคลากร โดยวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรทางปานกลางมากที่สุด รองลงมาคือบรรยากาศองค์กร สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้งภายในตัวบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาความตั้งใจในการพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาทักษะ และการรับรู้ความสามารถของตนเองคือสิ่งที่ควรเน้นในองค์กร รวมถึงการพัฒนาความรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น

2.7.3 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0

ภัทรชนก คุณธร (2561) การศึกษาการวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 มีวัตถุประสงค์หลักดังนี้ 1.ศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบปัจจุบันและสมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 2.ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะระหว่างบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบันและสมรรถนะของบุคลากรที่คาดหวังในอนาคต 3.ศึกษาความแตกต่างของสมรรถนะระหว่างบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ที่คาดหวัง 4.ให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการวิจัยแบบผสมโดยใช้แบบสอบถามเพื่อให้บุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเองในส่วนกลาง จำนวน 226 คน เพื่อทราบระดับสมรรถนะที่เป็นอยู่ปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่คาดหวังจากเกณฑ์การประเมินสมรรถนะ 2 ส่วน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการศึกษาพบว่าระดับสมรรถนะของบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยการประเมินในสมรรถนะหลัก 7 ด้านที่เป็นอยู่ปัจจุบันและที่คาดหวัง มีคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดในทุกด้าน นั่นคือ สมรรถนะที่บุคลากรต้องการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ในทันทีเดียวกัน สมรรถนะตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยที่ต่ำที่สุดเช่นกัน โดยทั้งสองด้านนี้ต้องการการพัฒนาในระดับน้อยที่สุดด้วย

ผู้ศึกษาได้แบ่งกลุ่มลำดับความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 คือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาระดับมากที่สุด ซึ่งรวมถึงสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น กฎหมาย มาตรฐานการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และทักษะในการนำเสนองาน ส่วนกลุ่มที่ 2 คือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาระดับปานกลาง โดยรวมถึงสมรรถนะหลักด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสมรรถนะตามคุณลักษณะตามระบบราชการ 4.0 สุดท้ายกลุ่มที่ 3 คือสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาระดับน้อยที่สุด รวมถึงสมรรถนะหลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ดังนั้น หน่วยงานควรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะตามลำดับความสำคัญของกลุ่มบุคลากรที่ต้องการการพัฒนามากที่สุดตามความเหมาะสม เพื่อให้ผลการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับความต้องการในหน่วยงาน

2.7.4 การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART Parliament

ชลธิชา ทิพย์วัฒน์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART Parliament เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็น SMART Parliament และศึกษารูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถะ อันจะนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเพื่อการเป็น SMART Parliament โดยใช้แบบสอบถามสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 370 คน เพื่อให้ข้าราชการประเมินตนเองถึงระดับสมรรถนะต่อการเป็น SMART Parliament โดยแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ SMART Work, SMART Competency และ SMART Development

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะของข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 มีค่าเฉลี่ยสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนาอยู่ในระดับน้อยที่สุดทุก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ด้านที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่คาดหวัง ผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เพื่อแบ่งระดับความเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ออกเป็น 3 กลุ่ม 1.สมรรถนะเกี่ยวกับระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) มีความเร่งด่วนมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานภาครัฐและการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน 2.สมรรถนะเกี่ยวกับระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government) มีความเร่งด่วนระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญในการปรับปรุงการโอนถ่ายภารกิจที่ไม่เหมาะสมและการสร้างความร่วมมือภายในหน่วยงานภาครัฐ 3.สมรรถนะเกี่ยวกับระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High-Performance Government) มีความเร่งด่วนระดับน้อยที่สุด โดยเน้นการมีส่วนร่วมในการวางกฎระเบียบขององค์การอย่างเหมาะสมและการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการตัดสินใจที่มีความเหมาะสม

ผู้ศึกษาสรุปว่า สมรรถนะเกี่ยวกับการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกันเป็นสิ่งที่ควรได้รับการพัฒนามากที่สุดในขณะที่สมรรถนะเกี่ยวกับระบบราชการที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยอยู่ในระดับน้อยที่สุด การพัฒนาสมรรถนะนี้จะช่วยให้สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรมีความเป็น SMART Parliament และทันสมัยในระบบราชการ 4.0 ตามคาดหวังของการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานรัฐบาลในประเทศ

2.7.5 การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธาริณี อภัยโรจน์ (2554, น. 59-73) ข้อมูลจากการศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา รวมถึงการเปรียบเทียบความแตกต่างของสมรรถนะหลักในปัจจุบันกับสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากร และการเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามสมรรถนะหลักมีข้อมูลหลักต่อไปนี้ 1.สมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรอยู่ในระดับมาก และสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรยังอยู่ในระดับมากที่สุด 2.สมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3.ค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของบุคลากรแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของสมรรถนะหลักตามความคาดหวังของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4.แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมตามส่วนขาดของสมรรถนะหลัก (Core Competency Gap) ที่มีค่าเฉลี่ยต่างกัน

มากที่สุดคือ (1) หลักสูตรการพัฒนาความคิดเชิงวิเคราะห์ (2) หลักสูตรการสร้างบุคลากรที่มีศักดิ์ศรีและจริยธรรมที่คาดหวัง และ (3) หลักสูตรการสร้างสรรค์ความคิดเชิงนวัตกรรม

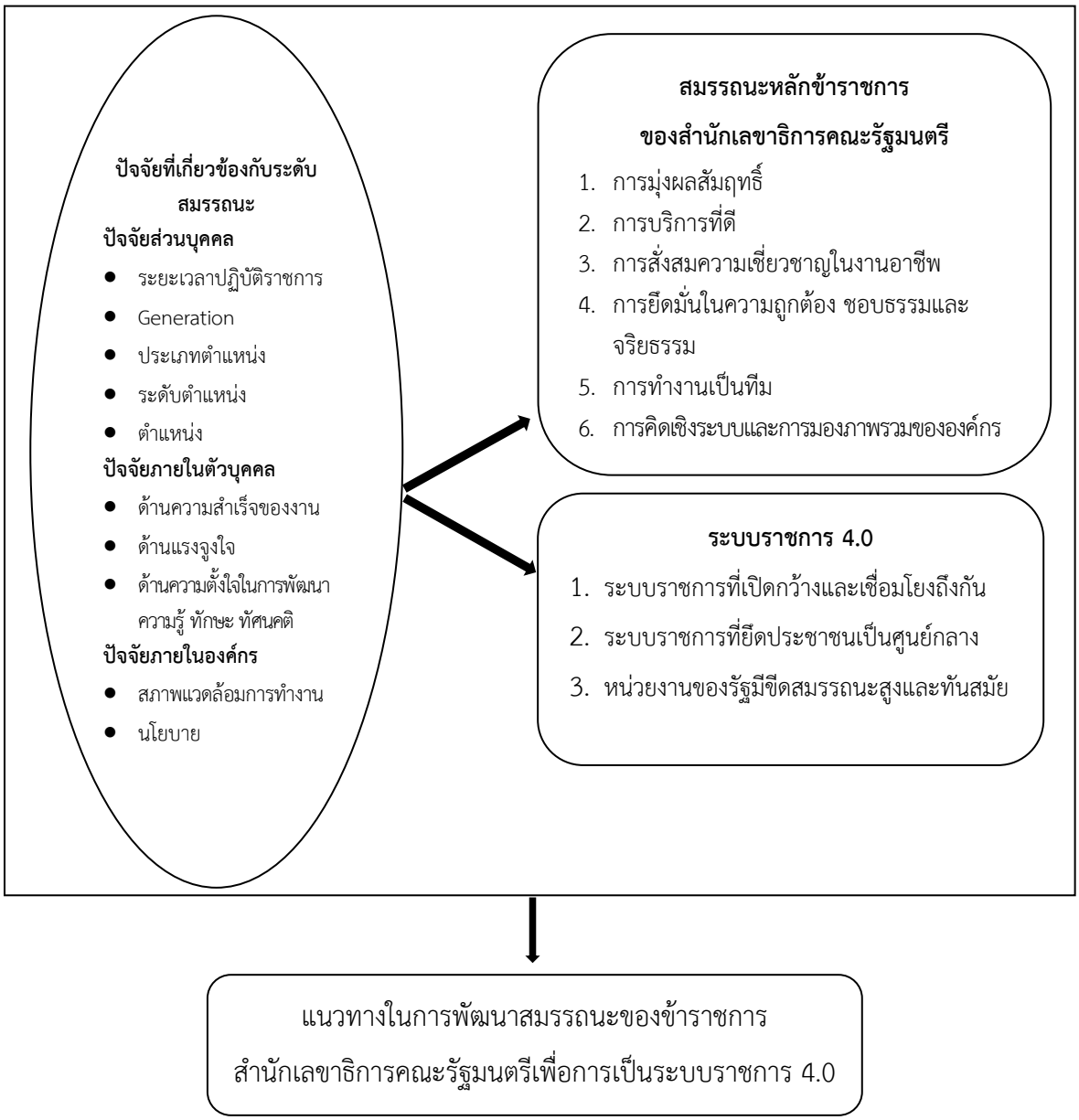
ผลการศึกษาชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้ตรงกับความคาดหวังและความต้องการในหน่วยงาน และแนะนำการจัดหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมเพื่อกระชับส่วนขาดของสมรรถนะหลักของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา เพื่อให้พร้อมที่จะรับมือกับทัศนคติและความต้องการที่เปลี่ยนแปลงในองค์การตลอดเวลา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมในข้างต้น ในที่นี้ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ระบบราชการ 4.0 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ปัจจัยต่าง ๆ กับการพัฒนาบุคลากรและความสำเร็จของงาน รวมถึงได้ศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในลักษณะกรอบแนวคิดการวิจัย ดังปรากฏในภาพที่ 6

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดการวิจัย



จากภาพที่ 6 เมื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์การวิจัยดังที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 1 จึงแสดงให้เห็นว่าในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่างานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และมีขอบเขตการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะ แนวคิดการพัฒนาบุคลากร ระบบราชการ 4.0 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการ เพราะฉะนั้นเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ในครั้งนี้ เลือกใช้เป็นวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods research) ประกอบด้วย

3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในงานวิจัยนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง การสร้างแบบสอบถามนั้นผู้วิจัยได้กำหนดคำถามโดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง แบบสอบถามประกอบด้วยคำถามปลายปิดและให้ตัวเลือกในการตอบ ผู้ตอบแบบสอบถามจะต้องเลือกคำตอบที่เหมาะกับความคิดเห็นของตนมากที่สุด แบบสอบถามถูกแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน Generation ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 3 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

ส่วนที่ 4 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่คาดหวังของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ศึกษาระหว่างสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันกับคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยสัมภาษณ์จากข้าราชการประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และใช้คำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

3.2 แหล่งข้อมูล

ปฐมภูมิ

การเรียกเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญในการวิเคราะห์และประเมินการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อการมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 และเพื่อรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับความคิดเห็นของผู้บริหารในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 และเพื่อเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง

ทุติยภูมิ

การรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ได้เริ่มจากการค้นคว้าข้อมูลจากหลายแหล่งหนังสือ อุปกรณ์สารสนเทศวิชาการ หนังสือราชการ บทความ รายงานการศึกษา และงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและค้นคว้าข้อมูลเหล่านี้อย่างละเอียดและรอบคอบ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการรองรับงานวิจัยครั้งนี้ และได้ระบุเป็นกรอบแนวคิด กำหนดประเด็นที่จะศึกษา รวมถึงการสร้างกรอบแนวคำถามของงานวิจัยเพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาสมรรถนะของ

ข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเข้าสู่ระบบราชการ 4.0 ในลักษณะที่เหมาะสมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.3.1 ประชากรเป้าหมาย

ข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ตั้งแต่ข้าราชการประเภทบริหารไปจนถึงข้าราชการประเภททั่วไป จำนวน 247 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 25 กันยายน 2566)

3.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 8 กอง 5 กลุ่ม มีจำนวนข้าราชการที่ทำหน้าที่ปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จำนวน 247 คน เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้จะศึกษาเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของข้าราชการในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 รวมถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient sampling) เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มประชากรได้ครบทุกกอง กลุ่ม โดยงานวิจัยครั้งนี้มีประชากรจำนวน 247 คน จะทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 152 คน สำหรับใช้ในการตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie และ Morgan

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ที่มา : Robert V. Krejcie and Earyle W. Morgan. 1970 อ้างใน ธีรวุฒิ เอกะกุล, 2543

3.3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัยครั้งนี้เลือกเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย

1. ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ราย ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO)

2. ผู้อำนวยการกองและกลุ่ม จำนวน 2 ราย ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลรับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

3. ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 1 ราย ซึ่งมีความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

3.4 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการเข้าถึง

3.4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ จะเลือกกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการประเภทวิชาการ และประเภททั่วไปของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เนื่องจากเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักในการศึกษาสมรรถนะของงานวิจัยครั้งนี้

โดยผู้วิจัยจะเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยการแจกแบบสอบถามออนไลน์กับกลุ่มตัวอย่าง โดยการทอดแบบสอบถามผ่าน QR code หรือ Link รวมถึงประชาสัมพันธ์ในกอง กลุ่มต่างๆ เพื่อให้การตอบแบบสอบถามครอบคลุมทุกกอง กลุ่ม และสามารถนำข้อมูลไปวิเคราะห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ จะเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์จากข้าราชการประเภทบริหารที่มีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือบริหารการจัดการความรู้และบริหารความเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ต้องอาศัยการปรับตัวเพื่อรองรับความท้าทายต่าง ๆ รวมถึงสามารถยกระดับการพัฒนาบุคลากรให้รองรับกับทุกสถานการณ์ได้ จึงเป็นเหตุผลที่ต้องสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีบทบาทข้างต้น ซึ่งผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญในการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรขององค์กรว่าต้องการให้บุคลากรมีสมรรถนะเป็นอย่างไร รวมถึงผู้บริหารที่มีบทบาทในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเองก็เป็นผู้ที่คัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการขององค์การให้เข้ามาทำงานอีกด้วย ซึ่งผู้บริหารจะเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติภารกิจของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชากลุ่มบริหารงานบุคคลของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลระดับเชี่ยวชาญ ซึ่งทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning: HRP) และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management: HRM) ขององค์การ และผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ โดยได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ (Human Resource Development: HRD) ซึ่งบุคคลในตำแหน่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนบริหารจัดการบุคลากรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรก็เป็นส่วนหนึ่งในกลไกที่สนับสนุนความสำเร็จองค์การ

โดยผู้วิจัยจะเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการไปสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว ซึ่งมีการแจ้งกำหนดการและดำเนินการขอความอนุเคราะห์ในการขอข้อมูลจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อเก็บข้อมูลก่อน จึงเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) มีการกำหนดประเด็นคำถามไว้อย่างชัดเจน

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

วิจัยเชิงปริมาณ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป เนื่องจากข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการขับเคลื่อนภารกิจต่าง ๆ ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมายการกำหนดกลุ่มเป้าหมายจะใช้วิธีการเลือกการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenient sampling)

โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามคือ Google form ซึ่งจะประชาสัมพันธ์และขอความอนุเคราะห์ให้ทุกกอง กลุ่มตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้ครอบคลุม และสามารถนำข้อมูลไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งเครื่องมือในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยแบบสอบถามมีส่วนประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Rating Scale) กำหนดช่วงความคิดเห็นของข้าราชการออกเป็น 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 หัวข้อ

- ปัจจัยภายในตัวบุคคล แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ประกอบด้วย 10 ข้อ
- ปัจจัยภายในองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์การ ประกอบด้วย 6 ข้อ

ส่วนที่ 3 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Rating Scale) กำหนดช่วงระดับสมรรถนะในปัจจุบันของข้าราชการออกเป็น 5 ระดับ แบ่งเป็น 6 หัวข้อ

- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 5 ข้อ
- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการบริการที่ดี ประกอบด้วย 4 ข้อ
- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ประกอบด้วย 5 ข้อ
- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย 5 ข้อ
- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 5 ข้อ
- ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะเรื่องการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร ประกอบด้วย 5 ข้อ

ส่วนที่ 4 ชุดข้อคำถามเกี่ยวกับความคาดหวังต่อระดับสมรรถนะที่ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Rating Scale) กำหนดช่วงระดับสมรรถนะที่ข้าราชการคาดหวังออกเป็น 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 หัวข้อ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

- ความคาดหวังต่อการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) ประกอบด้วย 6 ข้อ
- ความคาดหวังต่อการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) ประกอบด้วย 7 ข้อ
- ความคาดหวังต่อการมีความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government) ประกอบด้วย 7 ข้อ

ส่วนที่ 5 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 1 ข้อ

วิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และใช้แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามได้อย่างอิสระ ซึ่งลำดับคำถามที่ใช้ถามสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ใช้เวลาในการสัมภาษณ์ไม่เกินท่านละ 20 นาที จะสัมภาษณ์ทั้งหมด 4 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรขององค์การ รวมถึงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การอีกด้วย โดยชุดคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1. ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) มีคำถาม 4 ข้อ ดังนี้
    1) ท่านคิดว่าสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความเป็นระบบราชการ 4.0 ในระดับใดอย่างไร
    2) ท่านคิดว่าบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงและมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 แล้วหรือไม่ อย่างไร

3) ท่านคิดว่าสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีควรเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรเพื่อให้รองรับการเปลี่ยนแปลงทุกสถานการณ์ในด้านใดบ้าง

4) ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในอนาคตควรเป็นอย่างไร

2. ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคลและผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร มีคำถาม 3 ข้อ ดังนี้

1) ในมุมมองของท่านข้าราชการ 4.0 ควรมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง

2) ท่านคิดว่าการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรียังพบอุปสรรคอะไรบ้าง

3) ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในอนาคตควรเป็นอย่างไร

3.6 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

3.6.1 การวิเคราะห์เนื้อหา

วิจัยเชิงปริมาณ จะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) อธิบายข้อมูลทั่วไป โดยจะวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมทางสถิติสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS สุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (convenience sampling) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน ที่มาจากข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประเภทวิชาการและทั่วไป จำนวน 247 คน จากทุกกองทุกกลุ่ม ซึ่งจะหาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 รวมถึงปัจจัยส่วนบุคคล (ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง และตำแหน่ง) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ความถี่ (Frequency) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Divination: SD) และจะหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และการวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และใช้สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson’s Correlation) ในการอธิบายความสัมพันธ์ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

วิจัยเชิงคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่เป็นข้าราชการประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 คน มาจัดหมวดหมู่ และเชื่องโยงข้อมูลที่ได้ วิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็นซึ่งดูจากความสอดคล้อง ความเป็นเหตุเป็นผลและทำการสรุปเนื้อหา (Content analysis) เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

3.6.2 การตีความ

วิจัยเชิงปริมาณ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้จัดทำเกณฑ์การวิเคราะห์และแปรผลระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert's Rating Scale) กำหนดช่วงความคิดเห็นของข้าราชการออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย ระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนการตอบของแต่ละตัวเลือก คือ 5,4,3,2,1 ตามลำดับ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ปัจจุบันเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 เกณฑ์ให้คะแนน (อ้างถึงใน กมลรัตน์ แสนใจงาน, 2557, น.108) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะระดับน้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่คาดหวังเพื่อมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0

5 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะที่คาดหวังในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะที่คาดหวังในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะที่คาดหวังในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีสมรรถนะที่คาดหวังในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ไม่มีสมรรถนะที่คาดหวัง

วิจัยเชิงคุณภาพ การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะคำถามปลายเปิดในส่วนแนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ข้อเสนอแนะเกี่ยวปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตามที่คาดหวัง โดยการนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหา แยกประเด็นคำตอบเป็นหมวดหมู่ตามลำดับ และนำเสนอข้อมูล

3.6.3 การยกตัวอย่างคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะคำถามปลายเปิดโดยคำถามจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 แนวทางและรูปแบบวิธีการพัฒนาอื่น ๆ ข้อเสนอแนะเกี่ยวปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการตามที่องค์การคาดหวัง โดยการนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์สรุปประเด็นเนื้อหา แยกประเด็นคำตอบเป็นหมวดหมู่ตามลำดับ และนำเสนอข้อมูลต่อไป ผู้วิจัยจะใช้แนวคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ซึ่งข้อคำถามที่ใช้สัมภาษณ์จะจำแนกตามประเภทผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเดี่ยว

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้เลือกใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการเก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการประเภทวิชาการ (ระดับเชี่ยวชาญ ชำนาญการพิเศษ ชำนาญการ และปฏิบัติการ) และประเภททั่วไป (ระดับอาวุโส ชำนาญงาน และปฏิบัติงาน) โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 156 คน ซึ่งเกินจำนวนที่กำหนดไว้ 4 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ทั้งหมด ซึ่งได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for the Social Sciences : SPSS) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistic) ในการวิเคราะห์ตัวแปรเดี่ยว และนำเสนอผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร
2. ระดับสมรรถนะหลักข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน
3. ระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

4.1 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ ปัจจัยส่วนตัวบุคคล ปัจจัยภายในบุคคล ปัจจัยภายในองค์กร โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ซึ่งมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 6 ในส่วนของปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร จะนำเสนอข้อมูลในรูปแบบค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 7

4.1.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 6 *แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0*

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส.	13	8.30
ปริญญาตรี	86	55.10
ปริญญาโท หรือมากกว่า ป.โท	57	36.50
รวม	**156**	**100.00**
Generation		
Gen X (พ.ศ. 2508 - 2522)	13	8.30
Gen Y (พ.ศ. 2523 - 2540)	118	75.60
Gen Z (ตั้งแต่ พ.ศ. 2541)	25	16.00
รวม	**156**	**100.00**
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 6 ปี	107	68.60
6-10 ปี	26	16.70
11-15 ปี	5	3.20
16-20 ปี	11	7.10
มากกว่า 20 ปี	7	4.50
รวม	**156**	**100.00**
ประเภท		
ทั่วไป	34	21.80
วิชาการ	122	78.20
รวม	**156**	**100.00**
ระดับตำแหน่ง		
ปฏิบัติงาน ปฏิบัติการ	83	53.2
ชำนาญงาน ชำนาญการ	51	32.7
อาวุโส ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ	22	14.1
รวม	**156**	**100.00**
ตำแหน่ง		
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และเจ้าพนักงาน	34	21.8

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความถี่ (คน)	ร้อยละ
อาลักษณ์ นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน และนักวิชาการพัสดุ	34	21.8
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	59	37.8
นิติกร อาลักษณ์	29	18.6
รวม	**156**	**100.00**

จากตารางที่ 6 แสดงการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบคือข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจำนวน 156 คน เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการข้าราชการที่อยู่ในกลุ่มคน Generation Y จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 75.60 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 55.10 รองลงมาคือ ปริญญาโทหรือมากกว่าปริญญาโท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการประเภทวิชาการ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 78.20 และสามารถจำนวนระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 68.60 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 16.70 ซึ่งระดับตำแหน่งที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด คือ ระดับปฏิบัติงาน และปฏิบัติการ จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 53.20 รองลงมา คือ ระดับชำนาญงานและชำนาญการ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 ซึ่งส่วนใหญ่จะมีนักวิเคราะห์นโยบายและแผนตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 37.80

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร ภาพรวม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในบุคคล ได้แก่ กลุ่มคน Generation ต่าง ๆ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ประเภท ระดับตำแหน่ง ตำแหน่ง โดยการแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละแล้วนั้นยังมีปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วยปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งจะวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความคิดเห็นซึ่งใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์และแปรผลที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

สูตรอันตรภาคชั้น = $\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$

ค่าเฉลี่ย 4.20 – 5.00 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.40 – 4.19 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

ค่าเฉลี่ย 2.60 – 3.39 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.80 – 2.59 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.79 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

โดยปัจจัยภายในบุคคล ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และในส่วนของปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายขององค์กร

ตารางที่ 7 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรภาพรวมของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ปัจจัยภายในตัวบุคคล		
ด้านความสำเร็จของงาน	4.51 (0.49)	มากที่สุด
ด้านแรงจูงใจ	4.39 (0.57)	มากที่สุด
ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	4.37 (0.50)	มากที่สุด
รวม	**4.42 (0.52)**	**มากที่สุด**
ปัจจัยภายในองค์กร		
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	4.35 (0.52)	มากที่สุด
ด้านนโยบายขององค์การ	4.25 (0.54)	มากที่สุด
รวม	**4.30 (0.53)**	**มากที่สุด**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีเกี่ยวกับปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรภาพรวมของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคล มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.42 อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 และปัจจัยภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.30 อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.53 กล่าวได้ว่า ข้าราชการมีระดับความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน หากพิจารณาในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านความตั้งใจในการพัฒนา

ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านโยบายขององค์การ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 - 5.00 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยด้านความสำเร็จของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในตัวบุคคลและภายในองค์กร รายด้าน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยภายในบุคคลและภายในองค์กรภาพรวม พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด จึงพิจารณาข้อมูลปัจจัยภายในบุคคลและภายในองค์การแต่ละด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และแปรผลระดับความคิดเห็น มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 8

ตารางที่ 8 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคลและภายในองค์กรรายด้านของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (รายข้อ)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านความสำเร็จของงาน		
1. ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้	4.53 (0.54)	มากที่สุด
2. ท่านสามารถในการบริหารงานหรือโครงการที่สำคัญให้ผ่านลุล่วงไปได้ด้วยดี	4.47 (0.61)	มากที่สุด
3. ท่านมีความรับผิดชอบต่องานและการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ	4.53 (0.58)	มากที่สุด
ด้านแรงจูงใจ		
1. ท่านคิดว่าการกำหนดเป้าหมายและรางวัลที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาสมรรถนะสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคคลมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง	4.33 (0.73)	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างสภาพแวดล้อมที่เชิงบวกซึ่งส่งผลต่อความสุขในที่ทำงานและความสำเร็จในองค์กร	4.48 (0.65)	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าความมุ่งมั่นที่มาจากความตั้งใจในการเติบโตและความสำเร็จส่งผลให้บุคคลมีแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะ	4.35 (0.63)	มากที่สุด
ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ		
1. ท่านได้ใช้ทักษะและความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและเสร็จสิ้นอย่างมีคุณภาพ	4.42 (0.65)	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (รายข้อ)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
2. ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.40 (0.59)	มากที่สุด
3. ท่านมีทัศนคติที่เชิงบวกมักมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและมุ่งหวังสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน	4.37 (0.65)	มากที่สุด
4. ท่านเข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะอื่นๆ ที่สามารถช่วยให้ข้าราชการเติบโตและพัฒนาความสามารถของตนเองได้	4.31 (0.64)	มากที่สุด
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน		
1. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมที่ให้โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เช่น การเข้ารับการอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงาน หรือการติดต่อกับผู้รู้รอบตัวมีผลในการเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการ	4.24 (0.634)	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชามีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในงานของข้าราชการมีผลในการเพิ่มสมรรถนะ	4.42 (0.633)	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่าการให้โอกาสให้ข้าราชการได้มีประสบการณ์และเรียนรู้จากความผิดพลาด เช่น การท้าทายให้ข้าราชการลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นกันเองในการทำงานมีผลในการพัฒนาสมรรถนะ	4.38 (0.617)	มากที่สุด
ด้านนโยบายขององค์การ		
1. ท่านคิดว่าองค์การมีการสนับสนุนและการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ข้าราชการมีความสำคัญในการส่งเสริมสมรรถนะ	4.21 (0.64)	มากที่สุด
2. ท่านได้การรับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการบริหารจัดการที่ดีสามารถส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34 (0.66)	มากที่สุด
3. ท่านคิดว่ากระบวนการประเมินและการให้ข้อคิดเห็นสามารถช่วยในการรู้จักความสามารถของตนเองและการพัฒนาสมรรถนะในอนาคต	4.20 (0.66)	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในตัวบุคคลและภายในองค์กรรายด้านของข้าราชการในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สามารถอธิบายได้ ดังนี้ 1) ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.51 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา

รายข้อ พบว่า การมีความสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และการมีความรับผิดชอบต่องานและการปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์แบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) ด้านแรงจูงใจ มีค่าเฉลี่ย 4.39 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สามารถเสริมสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสร้างสภาพแวดล้อมที่เชิงบวกซึ่งส่งผลต่อความสุขในที่ทำงานและความสำเร็จในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ มีค่าเฉลี่ย 4.37 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การใช้ทักษะและความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาและดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้งานดำเนินไปอย่างรวดเร็วและเสร็จสิ้นอย่างมีคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.35 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า สภาพแวดล้อมที่ผู้บังคับบัญชามีความเชี่ยวชาญและความเข้าใจในงานของข้าราชการมีผลในการเพิ่มสมรรถนะ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5) ด้านนโยบายขององค์การ มีค่าเฉลี่ย 4.25 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า การรับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการบริหารจัดการที่ดีสามารถส่งเสริมสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

4.2 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมากที่สุด และมีทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ซึ่งประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในส่วนของการแปลผลระดับความเห็นใช้หลักเกณฑ์เดียวกับการการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร

4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลระดับความคิดเห็น มีรายละเอียดในตารางที่ 9

ตารางที่ 9 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ภาพรวม*

สมรรถนะหลักของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	**ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ระดับความคิดเห็น**
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.25 (0.51)	มากที่สุด
2. การบริการที่ดี	4.23 (0.50)	มากที่สุด
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.28 (0.52)	มากที่สุด
4. การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	4.44 (0.53)	มากที่สุด
5. การทำงานเป็นทีม	4.45 (0.54)	มากที่สุด
6. การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร	4.24 (0.53)	มากที่สุด
รวม	**4.32 (0.52)**	**มากที่สุด**

จากตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน พบว่า ข้าราชการให้ความคิดเห็นเรื่องระดับสมรรถนะหลักทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.32 อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.52 กล่าวได้ว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน หากพิจารณาแต่ละประเด็น พบว่า ระดับสมรรถนะหลักทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.20 – 5.00 ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน รายด้าน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ภาพรวม พบว่า ทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการมาพิจารณาในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลระดับความคิดเห็น มีรายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน รายด้าน*

สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	**ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ระดับความคิดเห็น**
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์		
1. ท่านทำงานได้ตามเป้าหมายของหน่วยงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ	4.28 (0.63)	มากที่สุด
2. ท่านปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน	4.37 (0.602)	มากที่สุด
3. ท่านสร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น	4.12 (0.646)	มาก
4. ท่านกล้าตัดสินใจโดยยึดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน	4.24 (0.634)	มากที่สุด
5. ท่านกล้าเผชิญกับสถานการณ์วิกฤติและปัญหาเฉพาะหน้า	4.24 (0.676)	มากที่สุด
2. การบริการที่ดี		
1. ท่านได้ตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน ความใส่ใจที่จะปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้รับบริการ	4.29 (0.603)	มากที่สุด
2. ท่านสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ	4.24 (0.644)	มากที่สุด
3. ท่านได้ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่องเมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน	4.19 (0.623)	มาก
4. ท่านรับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปัดภาระ	4.19 (0.651)	มาก
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ		
1. ท่านมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยประสบการณ์ในการทำงาน	4.32 (0.672)	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
2. ท่านมีความสนใจใฝ่รู้สั่งสม ความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.33 (0.634)	มากที่สุด
3. ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาทำงาน	4.38 (0.646)	มากที่สุด
4. ท่านสามารถคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมโดยการจัดประเด็นสรุปรูปแบบเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่างๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่	4.19 (0.660)	มาก
5. ท่านเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้นโดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน	4.20 (0.686)	มากที่สุด
4. **การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม**		
1. ท่านปฏิบัติตนตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ขององค์การ	4.37 (0.623)	มากที่สุด
2. ท่านทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรม	4.53 (0.616)	มากที่สุด
3. ท่านปฏิบัติงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.41 (0.641)	มากที่สุด
4. ท่านปฏิบัติงานเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้และเป็นแบบอย่างที่ดี	4.43 (0.634)	มากที่สุด
5. ท่านปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	4.49 (0.617)	มากที่สุด
5. **การทำงานเป็นทีม**		
1. ท่านสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจได้ผลสำเร็จเสริมสร้างความสามัคคีในทีมโดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน	4.40 (0.609)	มากที่สุด
2. ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และท่านได้ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.48 (0.618)	มากที่สุด
3. ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น	4.45 (0.684)	มากที่สุด
4. ท่านผลักดันให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.47 (0.647)	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
5. ท่านสร้างเครือข่ายการทำงานให้งานประสบผลสำเร็จ	4.44 (0.664)	มากที่สุด
6. **การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร**		
1. ท่านมีความสามารถที่จะเข้าใจสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมองค์กรในหน่วยงานของตนและของภาครัฐโดยรวม	4.26 (0.621)	มากที่สุด
2. ท่านมีความสามารถที่จะเข้าใจปัญหาและโอกาสที่มีอยู่และนำความเข้าใจนี้มาขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบอยู่อย่างเป็นระบบ	4.28 (0.618)	มากที่สุด
3. ท่านเข้าใจประเด็นปัญหาทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อนโยบายภาครัฐและภารกิจขององค์กร	4.06 (0.697)	มาก
4. ท่านเข้าใจขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่	4.28 (0.670)	มากที่สุด
5. ท่านสามารถนำขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง	4.32 (0.681)	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน พบว่า 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.25 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.23 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านได้ตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน ความใส่ใจที่จะปฏิบัติให้ถูกต้องครบถ้วนแก่ผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 4.28 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง

ตลอดระยะเวลาทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด4) การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ย 4.44 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านทำงานด้วยความโปร่งใส มีคุณธรรม จริยธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 5) การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.45 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และท่านได้ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 6) การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.24 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถนำขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน ติดต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

4.3 ระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมากที่สุด และมีทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งประกอบด้วย การเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ในส่วนของการแปลผลระดับความเห็นใช้หลักเกณฑ์เดียวกับการการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร

4.3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ภาพรวม

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย การเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government) โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลระดับความคิดเห็น มีรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ภาพรวม*

สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0	**ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ระดับความคาดหวัง**
เปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open &Connected Government)	4.26 (0.56)	มากที่สุด
ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)	4.15 (0.59)	มาก
ความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government)	4.12 (0.56)	มาก
รวม	**4.18 (0.57)**	**มาก**

จากตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พบว่า ข้าราชการให้ความคิดเห็นเรื่องระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 ด้าน มีค่าเฉลี่ย 4.18 อยู่ในระดับมาก ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 กล่าวได้ว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกัน 2 ด้าน คือ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางกับความฉลาดและรู้จักคิด ซึ่งอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

4.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รายด้าน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากการวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันภาพรวม พบว่า ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่ายมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางและความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่มมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการมาพิจารณาในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้การค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปรผลระดับความคิดเห็นมีรายละเอียดกังปรากฏในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 *ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รายด้าน*

สมรรถนะที่คาดหวังของระบบราชการ 4.0	**ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)**	**ระดับความคิดเห็น**
1. ต้องเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open &Connected Government)		
1. ท่านเข้าใจเทคโนโลยีและสามารถเชื่อมโยงกับระบบกระบวนการทำงานขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ของท่านกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง	4.27 (0.666)	มากที่สุด
2. ท่านสามารถนำความเข้าใจเชื่อมโยงเทคโนโลยีกับกระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆของท่านกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้องมาใช้เพื่อให้การทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดรับกันสูงสุด	4.21 (0.698)	มากที่สุด
3. ท่านรายงานให้หน่วยงานทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในองค์กร หรือข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.15 (0.673)	มาก
4. ท่านได้แบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ	4.24 (0.692)	มากที่สุด
5. ท่านเต็มใจรับฟังความเห็นของผู้อื่น และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น	4.30 (0.704)	มากที่สุด
6. ท่านประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.37 (0.692)	มากที่สุด
2. ต้องให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)		
1. ท่านมีการทำงานเชิงรุกมุ่งเน้นแก้ปัญหาความต้องการของผู้รับบริการโดยไม่ต้องรอให้ร้องขอ	4.08 (0.662)	มาก
2. ท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานของท่าน	4.28 (0.726)	มากที่สุด
3. ท่านคอยให้ข้อมูล ข่าวสารความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ	4.13 (0.742)	มาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สมรรถนะที่คาดหวังของระบบราชการ 4.0	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน		
4. ท่านเข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน	4.14 (0.774)	มาก
5. ท่านคอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	4.15 (0.692)	มาก
6. ท่านเล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด	4.15 (0.680)	มาก
7. ท่านได้มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลของหน่วยงานท่าน (Big data) ในรูปแบบระบบดิจิทัลเพื่อสนองความต้องการผู้รับบริการ	4.11 (0.732)	มาก
3. ต้องมีความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government)		
1. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เน้นประโยชน์ต่องานและองค์กร	4.12 (0.694)	มาก
2. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสมเมื่อเผชิญกับปัญหาวิกฤติ หรือปัญหาเฉพาะหน้า	4.13 (0.682)	มาก
3. ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนถูกต้องเหมาะสม และมองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะแสดงความสามารถ	4.20 (0.666)	มากที่สุด
4. ท่านศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม	4.19 (0.708)	มาก
5. ท่านเข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของภาครัฐเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น)	4.04 (0.699)	มาก
6. ท่านสามารถนำความเข้าใจเรื่องกระแสหรือสถานการณ์ภายนอกมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด	4.04 (0.721)	มาก
7. เมื่อเจอสถานการณ์แตกต่างจากเดิม ท่านสามารถใช้	4.15 (0.680)	มาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะที่คาดหวังของระบบราชการ 4.0	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของระบบและกระบวน การทำงานเพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา		

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รายด้าน พบว่า 1) การเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย มีค่าเฉลี่ย 4.26 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีค่าเฉลี่ย 4.15 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าท่านมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) การมีความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม มีค่าเฉลี่ย 4.12 ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ท่านสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีขั้นตอนถูกต้องเหมาะสม และมองปัญหาว่าเป็นโอกาสที่จะแสดงความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเดี่ยว ประกอบด้วย ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร ระดับสมรรถนะหลักข้าราชการของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมทั้งแปลผลระดับความคิดเห็น พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร พบว่า ข้อมูลเกาะกลุ่มกัน ข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเรื่องระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน พบว่า ข้อมูลเกาะกลุ่มกัน มีข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเรื่องระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 นั้น มีข้อมูลบางกลุ่มที่ทำให้ความคิดเห็นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งลักษณะความคิดเห็นที่แสดงออกมานั้นแตกต่างกัน ดังนั้น จากการวิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ ได้นำไปสู่การวิเคราะห์ตัวแปรคู่เพื่อหาความสัมพันธ์ของตัวแปร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 5
ผลวิเคราะห์ตัวแปรคู่

จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรเดี่ยวในบทที่ 4 ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ตัวแปรคู่เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยปัจจัยที่ศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล (ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ) ปัจจัยภายในองค์กร (ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านนโยบายขององค์กร) ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และการวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และใช้สถิติสหสัมพันธ์ (Pearson's Correlation) ในการอธิบายความสัมพันธ์ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

5.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และการวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ทำให้ทราบว่าปัจจัยส่วนบุคคลใดบ้างมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐาน ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.1.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน แตกต่างกัน

H_0: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ไม่แตกต่างกัน

H_1: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน แตกต่างกัน

ตารางที่ 13 *การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA)*

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่า F หรือ ค่า t	Sig
ระดับการศึกษา				6.188	0.003**
ปวช./ปวส.	13	4.17 (0.27)	มาก		
ปริญญาตรี	86	4.27 (0.45)	มากที่สุด		
ปริญญาโท หรือมากกว่า ป.โท	57	4.49 (0.34)	มากที่สุด		
Generation				8.957	<0.001**
Gen X	13	4.65 (0.25)	มากที่สุด		
Gen Y	118	4.36 (0.38)	มากที่สุด		
Gen Z	25	4.09 (0.52)	มาก		
ระดับตำแหน่ง				7.998	<0.001**
ปฏิบัติงาน และปฏิบัติการ	83	4.25 (0.44)	มากที่สุด		
ชำนาญงาน และชำนาญการ	51	4.37 (0.38)	มากที่สุด		
อาวุโส ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	22	4.62 (0.24)	มากที่สุด		
ประเภท				0.081	0.448
ทั่วไป	34	4.35 (0.36)	มากที่สุด		
วิชาการ	122	4.34 (0.43)	มากที่สุด		
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน				2.901	0.024**
น้อยกว่า 6 ปี	107	4.27 (0.43)	มากที่สุด		
6 - 10 ปี	26	4.45 (0.41)	มากที่สุด		
11 – 15 ปี	5	4.50 (0.32)	มากที่สุด		
16 – 20 ปี	11	4.47 (0.18)	มากที่สุด		
มากกว่า 20 ปี	7	4.68 (0.28)	มากที่สุด		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่า F หรือ ค่า t	Sig
ตำแหน่ง				0.803	0.494
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และเจ้าพนักงานอาลักษณ์	34	4.35 (0.36)	มากที่สุด		
นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายในและนักวิชาการพัสดุ	34	4.29 (0.40)	มากที่สุด		
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	59	4.40 (0.40)	มากที่สุด		
นิติกร อาลักษณ์	29	4.39 (0.52)	มากที่สุด		

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน สามารถอธิบายสมมติฐานได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมากกว่า ป.โท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.49 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการที่มีการศึกษาระดับ ปวช./ปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.17 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 6.188 และค่า sig เท่ากับ 0.003 จึงปฏิเสธ H_0 คือ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน

Generation พบว่า ข้าราชการกลุ่ม Gen X มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.65 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการกลุ่ม Gen Z มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 8.957 และค่า sig เท่ากับ <0.001 จึงปฏิเสธ H_0 คือ Generation มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนัก

เลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการ Generation แตกต่างกันมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน

ระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งอาวุโส ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.62 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการมีระดับตำแหน่งปฏิบัติงานและปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.25 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 7.998และค่า sig เท่ากับ <0.001 จึงปฏิเสธ H_0 คือ ระดับตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน โดยพบว่ายิ่งมีระดับตำแหน่งสูง ยิ่งมีการประเมินระดับสมรรถนะสูงเพิ่มขึ้น

ประเภทของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการที่อยู่ในประเภททั่วไป มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะ เท่ากับ 4.35 อยู่ในระดับมากที่สุด และในส่วนของข้าราชการที่อยู่ในประเภทวิชาการ ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะ เท่ากับ 4.34 อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน เมื่อพิจารณาค่า t เท่ากับ 0.081 และค่า sig เท่ากับ 0.448 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ประเภทของข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการประเภทแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.68 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 2.901 และค่า sig เท่ากับ 0.024 จึงปฏิเสธ H_0 คือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน

ตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.40 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน และนักวิชาการพัสดุมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.29 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 0.803 และค่า sig เท่ากับ 0.494 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ตำแหน่งของ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชกาที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 14 *สรุปการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA)*

ปัจจัยส่วนบุคคล	Sig	ความสัมพันธ์
ระดับการศึกษา	0.003**	มีความสัมพันธ์
Generation	<0.001**	มีความสัมพันธ์
ระดับตำแหน่ง	<0.001**	มีความสัมพันธ์
ประเภท	0.448	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.024**	มีความสัมพันธ์
ตำแหน่ง	0.494	ไม่มีความสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งปัจจัยส่วนตัว ได้แก่ ประเภท และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในส่วนของระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่งและระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการแต่ละบุคคลในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยส่วนบุคคลใดอีกบ้างที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA) ดังต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.1.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

H_0: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ไม่แตกต่างกัน

H_1: ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 แตกต่างกัน

ตารางที่ 15 *การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA)*

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่า F หรือ ค่า t	Sig
ระดับการศึกษา				8.286	<0.001**
ปวช./ปวส.	13	3.85 (0.51)	มาก		
ปริญญาตรี	86	4.10 (0.54)	มาก		
ปริญญาโท หรือมากกว่า ป.โท	57	4.37 (0.44)	มากที่สุด		
Generation				3.638	0.029**
Gen X	13	4.41 (0.33)	มากที่สุด		
Gen Y	118	4.19 (0.50)	มาก		
Gen Z	25	3.96 (0.67)	มาก		
ระดับตำแหน่ง				2.235	0.110
ปฏิบัติงาน และปฏิบัติการ	83	4.12 (0.54)	มาก		
ชำนาญงาน และชำนาญการ	51	4.18 (0.51)	มาก		
อาวุโส ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ	22	4.38 (0.94)	มากที่สุด		
ประเภท				- 0.584	0.134
ทั่วไป	34	4.13 (0.57)	มาก		
วิชาการ	122	4.19 (0.51)	มาก		
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน				0.485	0.746
น้อยกว่า 6 ปี	107	4.15 (0.53)	มาก		
6 - 10 ปี	26	4.27 (0.58)	มากที่สุด		
11 – 15 ปี	5	4.17 (0.36)	มาก		
16 – 20 ปี	11	4.16 (0.47)	มาก		
มากกว่า 20 ปี	7	4.36 (0.44)	มากที่สุด		
ตำแหน่ง				0.991	0.399

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น	ค่า F หรือ ค่า t	Sig
เจ้าพนักงานเครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าพนักงานธุรการ เจ้าพนักงานพัสดุ และเจ้าพนักงานอาลักษณ์	34	4.13 (0.57)	มาก		
นักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายในและนักวิชาการพัสดุ	34	4.09 (0.47)	มาก		
นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	59	4.27 (0.48)	มากที่สุด		
นิติกร อาลักษณ์	29	4.13 (0.61)	มาก		

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 สามารถอธิบายสมมติฐานได้ ดังนี้

ระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท หรือมากกว่า ป.โท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.37 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการที่มีการศึกษาระดับ ปวช./ปวส. มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 3.85 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 8.286 และค่า sig เท่ากับ <0.001 จึงปฏิเสธ H_0 คือ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่แตกต่างกัน

Generation พบว่า ข้าราชการกลุ่ม Gen X มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.41 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการกลุ่ม Gen Z มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 3.96 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 3.638 และค่า sig เท่ากับ 0.029 จึงปฏิเสธ H_0 คือ Generation มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการ Generation แตกต่างกันมีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่แตกต่างกัน

ระดับตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งอาวุโส ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.38 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการมีระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน และปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.12 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 2.235 และค่า sig เท่ากับ 0.110 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ระดับตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการระดับตำแหน่งที่แตกต่างกันมีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ไม่แตกต่างกัน

ประเภทของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการที่อยู่ในประเภทวิชาการ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะ เท่ากับ 4.19 อยู่ในระดับมาก และในส่วนของข้าราชการที่อยู่ในประเภททั่วไป ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะ เท่ากับ 4.13 อยู่ในระดับมาก ซึ่งค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกันเมื่อพิจารณาค่า t เท่ากับ -0.584 และค่า sig เท่ากับ 0.134 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ประเภทของข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์กับมีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการประเภทแตกต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่ไม่แตกต่างกัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะสูงที่สุด เท่ากับ 4.36 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการมีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.15 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 0.485 และค่า sig เท่ากับ 0.746 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่ไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เท่ากับ 4.27 อยู่ในระดับมากที่สุด และข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล นักวิชาการคอมพิวเตอร์ นักวิชาการเงินและบัญชี นักวิชาการตรวจสอบภายใน และนักวิชาการพัสดุมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะต่ำสุด เท่ากับ 4.09 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่า F เท่ากับ 0.991 และค่า sig เท่ากับ 0.399 จึงไม่ปฏิเสธ H_0 คือ ตำแหน่งของข้าราชการไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญ กล่าวได้ว่า ข้าราชกาที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ที่ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 *สรุปการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 วิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (one-Way ANOVA)*

ปัจจัยส่วนบุคคล	Sig	ความสัมพันธ์
ระดับการศึกษา	<0.001**	มีความสัมพันธ์
Generation	0.029**	มีความสัมพันธ์
ระดับตำแหน่ง	0.110	ไม่มีความสัมพันธ์
ประเภท	0.134	ไม่มีความสัมพันธ์
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	0.746	ไม่มีความสัมพันธ์
ตำแหน่ง	0.399	ไม่มีความสัมพันธ์

กล่าวโดยสรุปว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา และ Generation มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งปัจจัยส่วนตัว ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ประเภท ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวได้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในส่วนของระดับการศึกษา Generation มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการแต่ละบุคคลในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นอกจากนี้แล้วยังมีปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องใดอีกบ้างที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งจะนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) ต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) กับ ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation) เพื่อการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในด้านองค์กรกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการ

เป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์การระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยการแปลผลความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับดังนี้ (Best, 1997) และได้กำหนดสมมติฐานดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันมาก
0.51 - 0.80	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
0.21 - 0.50	มีความสัมพันธ์กันน้อยหรือต่ำ
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.2.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) กับ ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร กับ ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน โดยมีสมมติฐานดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

H_0: ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

H_1: ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน

ตารางที่ 17 *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร
ด้านความสำเร็จของงาน	.516**	.507**	.611**	.509**	.494**	.441**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ด้านแรงจูงใจ	.471**	.511**	.479**	.369**	.458**	.375**
ระดับความสัมพันธ์	น้อย	ปานกลาง	น้อย	น้อย	น้อย	น้อย
ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	.655**	.673**	.676**	.590**	.565**	.495**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	.549**	.592**	.612**	.561**	.553**	.514**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
ด้านนโยบายขององค์กร	.540**	.632**	.572**	.447**	.520**	.511**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 17 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านนโยบายขององค์กร โดยมีค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ <0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หรือระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.375 - 0.676 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการยึดมั่นในความถูกต้อง ความชอบธรรมและจริยธรรมของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรอยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการบริการที่ดีของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องความชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะทั้ง 6 ด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี อยู่ในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านนโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะในการยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม อยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 18 *แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

อันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร
1	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .655**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .673**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .676**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .590**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .565**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .514**
2	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .549**	ด้านนโยบายขององค์กร .632**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .612**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .561**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .553**	ด้านนโยบายขององค์กร .511**
3	ด้านนโยบายขององค์กร .540**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .592**	ด้านความสำเร็จของงาน .611**	ด้านความสำเร็จของงาน .509**	ด้านนโยบายขององค์กร .520**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ

อันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	การบริการที่ดี	การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	การทำงานเป็นทีม	การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร
						.495**
4	ด้านความสำเร็จของงาน .516**	ด้านแรงจูงใจ .511**	ด้านนโยบายขององค์กร .572**	ด้านนโยบายขององค์กร .447**	ด้านความสำเร็จของงาน .494**	ด้านความสำเร็จของงาน .441**
5	ด้านแรงจูงใจ .471**	ด้านความสำเร็จของงาน .507**	ด้านแรงจูงใจ .479**	ด้านแรงจูงใจ .369**	ด้านแรงจูงใจ .458**	ด้านแรงจูงใจ .375**

ตารางที่ 18 แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีทั้ง 6 ด้าน พบว่า ระดับสมรรถนะของข้าราชการมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้าน มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยภายในตัวบุคคล ด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการน้อยที่สุด ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

หากพิจารณาถึงระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในแต่ละด้าน พบว่า ระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ระดับสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายขององค์กรเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงานน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

ระดับสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ

ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

ระดับสมรรถนะด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีมของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

ระดับสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในองค์กรด้านนโยบายขององค์กรเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งหากผู้บริหารต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการจะต้องส่งเสริมปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์กรเพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในแต่ละด้านมีประสิทธิภาพมากขึ้นไปอีก รวมถึงหาแนวทางเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในแต่ละด้าน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการต่ำ ประกอบด้วยปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจ และด้านความสำเร็จของงาน

5.2.2 **การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) กับ สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร กับ สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมีสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

H_0: ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

H_1: ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ตารางที่ 19 *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	เปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open &Connected Government)	ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)	ความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม (Smart & Innovative Government)
ด้านความสำเร็จของงาน	.482**	.542**	.449**
ระดับความสัมพันธ์	น้อย	ปานกลาง	น้อย
ด้านแรงจูงใจ	.383**	.427**	.388**
ระดับความสัมพันธ์	น้อย	น้อย	น้อย
ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ	.535**	.501**	.500**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน	.571**	.438**	.483**
ระดับความสัมพันธ์	ปานกลาง	น้อย	น้อย
ด้านนโยบายขององค์กร	.486**	.489**	.506**
ระดับความสัมพันธ์	น้อย	น้อย	น้อย

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 19 แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านนโยบายขององค์กร โดยมีค่า Sig. (2-Tailed) เท่ากับ <0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ H_0 ยอมรับ H_1 หมายความว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคล

และปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี หรือสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ตั้งแต่ 0.383 - 0.571 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย ด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กับด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อยู่ในระดับน้อย

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านนโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย ด้านประชาชนเป็นศูนย์กลาง และความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อยู่ในระดับน้อย

ตารางที่ 20 *แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี*

อันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	เปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open &Connected Government)	ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government)	เปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government)
1	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .571**	ด้านความสำเร็จของงาน .542**	ด้านนโยบายขององค์กร 506**
2	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .535**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .501**	ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ .500**
3	ด้านนโยบายขององค์กร .486**	ด้านนโยบายขององค์กร .489**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .483**
4	ด้านความสำเร็จของงาน .482**	ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน .438**	ด้านความสำเร็จของงาน .449**
5	ด้านแรงจูงใจ .383**	ด้านแรงจูงใจ .427**	ด้านแรงจูงใจ .388**

ตารางที่ 20 แสดงการจัดอันดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ทั้ง 3 ด้าน พบว่า สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสำเร็จของงาน และด้านนโยบายขององค์กรเป็นอันดับ 1 ส่วนด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ เป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการน้อยที่สุด ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

หากพิจารณาถึงสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านประชาชนเป็นศูนย์กลางมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงานเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายใน

ตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้านเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านนโยบายขององค์กรเป็นอันดับ 1 และปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติเป็นอันดับ 2 ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนั้นมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจน้อยที่สุด โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งหากผู้บริหารต้องการที่จะให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 จะต้องพัฒนาสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้าน โดยส่งเสริมปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์กร เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในแต่ละด้านมีประสิทธิภาพมากขึ้นไปอีก รวมถึงหาแนวทางเพื่อเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในแต่ละด้าน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ต่ำ ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านแรงจูงใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรคู่ พบว่า มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ของกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน ได้แก่ ระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ของกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ ระดับการศึกษา และ Generation อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของปัจจัยภายในตัวบุคคและปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทั้งระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงาน และด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะ

ข้าราชการในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 มากกว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 นั้นมีทั้งปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร ที่มีส่วนส่งเสริมให้องค์กรมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายได้นั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมและให้ความสำคัญกับปัจจัยดังที่กล่าวไว้ข้างต้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 6
ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งได้อธิบายแล้วในบทที่ 4 และบทที่ 5 และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) จึงได้สัมภาษณ์เป็นผู้ให้ข้อมูลที่มีตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 4 คน ได้แก่ ข้าราชการประเภทบริหาร 1 คน คือ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ข้าราชการประเภทอำนวยการ จำนวน 1 คน คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ ข้าราชการประเภทวิชาการ 2 คน คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

6.1.1 ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้บริหารสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีด้านความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงและการมุ่งสู่ระบบราชการ 4.0 ว่าบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เหตุผลที่สามารถสนับสนุนคำกล่าวนี้ได้นั้นคือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีทำงานอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น กระบวนการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานจะต้องเลือกคนที่มีคุณสมบัติและความสามารถในการทำงานภายใต้ความกดดันและเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งผู้บริหารได้ให้ข้อมูลว่า

“ด้วย DNA ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนั้นต้องทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้นกระบวนการตั้งแต่การ recruit คนหรือรับโอนคนเข้ามาทำงานนั้น เชื่อว่า

ผู้บริหารจะเลือกคนที่เหมาะกับ DNA ขององค์กรในระดับหนึ่ง หมายความว่าเขาจะต้องรู้อยู่แล้วว่าจะต้องเข้ามาทำงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง ซึ่งในส่วนนี้ก็สามารถคอนเฟิร์มได้ส่วนหนึ่งว่าคุณได้เลือก DNA ของคนที่พร้อมกับการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง ซึ่งในส่วนนี้ก็สามารถการันตีได้ระดับหนึ่งว่าองค์กรได้เลือกคนที่พร้อมกับการทำงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้ และในปัจจุบันบุคลากรในองค์กรนั้นมีกลุ่มคน Generation Y และ Generation Z อยู่จำนวนมาก ซึ่งบุคลากร Generation เหล่านี้ทราบอยู่แล้วว่าโลกในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบการทำงาน และอื่น ๆ อีกมากมาย”

(ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สัมภาษณ์เมื่อ 24 ตุลาคม 2566)

อาจกล่าวโดยสรุปว่าภารกิจหลักขององค์กรและ Generation Age ทำให้บุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีค่อนข้างมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ โดยสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความเป็นระบบราชการ 4.0 ในระดับดี ซึ่งจุดที่องค์กรทำได้ดีจะอยู่ในส่วนของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการกระบวนการทำงาน สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการกระบวนการทำงานให้สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพมีการจัดการความรู้ภายในองค์กร แต่ก็ยังมีช่องว่างที่ยังต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในเรื่องการสื่อสารเกี่ยวกับข่าวสารและการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับอุปสรรคที่พบในการพัฒนาบุคลากรว่าควรให้ข้าราชการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี และ 6-10 ปี มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) กันหรือมีการเปลี่ยนงานอย่างเป็นระบบมากขึ้น เนื่องจากแต่ละกองมักจะไม่ให้บุคลากรภายในสังกัดตนเองย้ายงานไปยังอีกสังกัดหนึ่งได้ เนื่องจากบุคลากรมีภารกิจงานที่มีลักษณะเฉพาะ อีกทั้งในมุมมองของผู้บังคับบัญชาที่คิดว่าหากขาดกำลังคนที่สำคัญไปแล้วอาจทำให้เกิดภาระงาน (workload) ที่มากขึ้น ซึ่งในความเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการให้ข้อมูลว่า

“งานไม่ควรผูกติดกับใครคนใดคนหนึ่ง เมื่อบุคลากรคนนั้นย้ายกองหรือกลุ่มแล้ว งานที่เขาเคยทำไม่ควรจะตามเขาไปด้วย ซึ่งการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้งานอื่น ๆ ภายในองค์กรได้เรียนรู้หน้างานที่หลากหลาย จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ยังพบว่าในข้าราชการรุ่นใหม่ที่ทำงานเดิม ๆ มาเป็นระยะเวลาช่วงหนึ่งแล้วบางคนก็ทำงานยังไม่ถึง 6 ปี บางคนก็มากกว่านั้น ความกระตือรือร้นในการทำงานของพวกเขาจะลดลงไป

เรื่อย ๆ เนื่องจากงานที่ทำเป็นงานประจำไม่มีความท้าทาย จึงคิดว่างานนั้นไม่ต้องทำให้เต็มที่ได้ อย่างไรแล้วงานก็ออกมาได้สำเร็จทันเวลาเช่นเดิม ถึงแม้ว่าข้าราชการคนนั้นจะทำงานได้ดีมาโดยตลอด แต่เมื่อเจอกับงานเดิม ๆ แล้วประสิทธิภาพในการทำงานกลับลดลง”

(ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ สัมภาษณ์เมื่อ 3 พฤศจิกายน 2566)

ดังนั้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานก็จะทำให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นและได้ทำงานที่ท้าทายมากขึ้น อย่างไรก็ดี การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานจะต้องได้รับการยอมรับและเปิดกว้างจากทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้วย หากไม่ได้รับความร่วมมือจากทั้งสองฝ่ายจะไม่เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานที่เป็นรูปธรรมและประสบความสำเร็จได้ และที่สำคัญปัญหาอุปสรรคที่ยังคงพบคือด้านงบประมาณในการอบรมที่มีอย่างจำกัด อาจทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดอบรมเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณ และหาแนวทางพัฒนาบุคลากรในรูปแบบอื่น ๆ และยังพบปัญหาเรื่องบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ กองและกลุ่มจะส่งบุคลากรที่สะดวกไปอบรมแทนกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีภาระงานที่ต้องทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด ทำให้การอบรมไม่สามารถตอบวัตถุประสงค์ของการอบรมได้ ทำให้เกิดการใช้งบประมาณไม่เกิดความคุ้มค่า ซึ่งในอนาคตงบประมาณในด้านนี้จะลดลงเรื่อย ๆ ดังนั้น ต้องหาวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีที่หลากหลายมากขึ้น

ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของข้าราชการที่สอดคล้องกับระบบราชการ 4.0 ที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีต้องการว่าบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีต้องมีทักษะด้านดิจิทัล การคิดนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มอะไรใหม่ ๆ ได้ โดยเฉพาะจะต้องมีสมรรถนะด้านการมองภาพแบบองค์รวมและคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งบุคลากรในปัจจุบันโดยเฉพาะ Generation Z จะมองภาพเป็นจุด ๆ ไม่ค่อยมองเป็นภาพกว้างหรือภาพในองค์รวม ยังมองที่ตนเองเป็นหลัก ซึ่งลักษณะของระบบราชการ 4.0 นั้นจะต้องมองภาพที่ใหญ่มากขึ้น คำนึงถึงการทำงานร่วมกับผู้อื่นและผู้รับบริการ รวมถึงการคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมมากขึ้น ถ้าต้องการจะทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ใช่ทำเพียงแค่ในส่วนงานเล็ก ๆ เฉพาะจุดที่ไม่สามารถนำไปต่อยอดกับงานอื่นและไม่ส่งเสริมงานในส่วนอื่น ๆ โดยการคิดค้นนวัตกรรมนั้นต้องต่อยอดให้เกิดสิ่งใหม่ ซึ่งระบบราชการ 4.0 จะต้องมองให้รอบด้านว่าการพัฒนาต่อยอดสิ่งใหม่ ๆ สามารถนำเอาไปเชื่อมโยงได้ตลอดทั้งกระบวนการทำงาน โดยผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้ข้อมูลว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“คุณสมบัติของระบบราชการ 4.0 หลัก ๆ ก็คือดิจิทัล นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มอะไรใหม่ ๆ ได้ บุคลากรควรจะต้องมีการคิดองค์รวม ในส่วนขององค์กรเองก็ขึ้นอยู่กับว่าเราจะสร้างมันอย่างไร มากกว่า ข้าราชการหรือบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ นี้ชอบคิดเป็นจุด ๆ เขาไม่ค่อยมองภาพกว้าง ไม่ค่อยมองในภาพองค์รวม ไม่ได้มองในมุมมองจากข้างบนลงไปข้างล่าง เขาจะมองในส่วนงานของตนเองและรอบข้างเขาเป็นหลัก ถ้าคุณอยากจะเป็น 4.0 จริง ๆ คุณจะต้องมองภาพใหญ่มากขึ้น แล้วคุณก็ต้องคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม คือคิดให้มันครบกระบวนการ ถ้าอยากจะทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ใช่แค่ทำแค่ตรงจุดนี้ซึ่งมันไม่สามารถต่อยอดไปส่วนอื่นขององค์กรได้ เขาต้องต่อยอดอะไรใหม่ ๆ หรือว่าถ้าทำแล้วมันมีผลกระทบหรือมีผลดีหรือผลเสียอะไร คุณต้องมองให้ครบทุกองค์ประกอบเพราะมันสามารถนำเอาไปใช้ได้กับกระบวนการทั้งหมด”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สัมภาษณ์เมื่อ 3 พฤศจิกายน 2566)

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของข้าราชการในระบบราชการ 4.0 ว่าประกอบด้วย การเน้นประชาชนผู้รับบริการ การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เปิดกว้างและเชื่อมโยง เน้นผู้รับบริการและประชาชนเป็นศูนย์กลาง ข้าราชการจะต้องมีความสามารถในการประสานงานที่ดี สามารถทำงานแบบเปิดเผยและเชื่อมโยงงานกันได้อย่างเป็นระบบ สามารถบูรณาการงานได้ รู้ว่างานของตนมีขั้นตอนหรือกระบวนการอย่างไรต่อไป สามารถมองภาพรวมของงานได้ รวมถึงยังสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนการทำงานให้เกิดประโยชน์อันสูงสุด เช่น คิดค้นนวัตกรรมการทำงานให้ผิดพลาดน้อยลงและลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้ให้ข้อมูลว่า

“ในโลกของความเป็นจริงนั้น ไม่สามารถทำให้บุคลากรมีคุณสมบัติตาม 4.0 อยู่ในคน ๆ เดียวกันได้ทุกคน แต่จะทำอย่างไรให้บุคลากรที่มีจุดแข็งในบางเรื่องแล้วสามารถนำมาสานพลังกันได้ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน ถ้าจะพัฒนาบุคลากรในกรอบของระบบราชการ 4.0 สิ่งสำคัญคือผู้บังคับบัญชาต้องมีมุมคิดเรื่องการมองจุดแข็ง และนำจุดแข็งเหล่านั้นมาเติมเต็มการทำงานซึ่งกันและกัน ดึงศักยภาพของบุคลากรคนนั้นให้เชื่อมโยงกับคุณสมบัติของระบบราชการ 4.0 สิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนการเป็นระบบราชการ 4.0”

(ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สัมภาษณ์เมื่อ 20 ตุลาคม 2566)

นอกจากนี้แล้ว ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (ecosystem) เรื่องภาระงาน (workload) ที่มากเกินไปจนทำให้ไม่มีเวลาว่างให้ข้าราชการพัฒนา

ตนเอง หรือไม่มีเวลาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ competency และผู้บังคับบัญชาระดับต้นควรจะต้องสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะตนเองอยู่เสมอและความเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งในสภาพแวดล้อมที่มีภาระงานที่มากเกินไปเช่นนี้ บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับชา ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้างานจะต้องช่วยแก้ไขภาระงานที่มากเกินไปของผู้ใต้บังคับบัญชา หากไม่มีการแก้ไข ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเริ่มไม่มีความสุขกับการทำงานจนอาจส่งผลให้งานมีคุณภาพลดลงด้วย ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะแก้ปัญหาเรื่องภาระงานโดยลำพังไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาควรมีแนวทางการบริหารจัดการงานที่ดี รวมถึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากภาระงานที่มากเกินไปทำให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ลดลงไปด้วย

“การพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นเรื่องที่เกิดจากทั้งสองฝั่ง ทั้งหัวหน้าและลูกน้อง ลูกน้องจะคิดคนเดียวไม่ได้ แล้วก็หัวหน้าก็คิดคนเดียวไม่ได้ หัวหน้าจะคิดพัฒนาอะไรโดยที่ไม่ได้ถามเจ้าตัวเลย หรือโดยที่ไม่ได้ดูเลยว่าเจ้าตัวมีจุดแข็งอะไร หรือมีความพร้อมที่จะพัฒนาหรือเปล่า เพราะหลักๆ เวลาหัวหน้าจะพัฒนาลูกน้อง จะต้องดูว่าน้องคนนั้น มีจุดแข็งอะไรที่ต่อยอดได้ มีจุดอ่อนอะไรที่สามารถปรับเป็นจุดแข็งได้ไม่ยาก มีจุดอ่อนอะไรที่ปรับไม่ได้เลย ซึ่งอันนี้ก็ต้องปล่อยไป จุดอ่อนที่ปรับเป็นจุดแข็งได้ไม่ยากน่าจะทำ เพราะถ้าทำได้ก็จะเกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย มีจุดแข็งที่ต่อยอดได้นั่นควรทำเป็นอันดับที่ 1 เพราะฉะนั้นอุปสรรคประกอบด้วย ecosystem เรื่องภาระงาน ระบบ competency และผู้บังคับบัญชาระดับต้น ที่เขาจะต้องหยิบมันมาสื่อสารผู้ใต้บังคับบัญชาโดยภาระงานแบบนี้ บทบาทหน้าที่แบบนี้ คุณต้อง มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะในเรื่องนี้ และต้องเป็นความยินยอมพร้อมใจ เพราะว่ามันจะไปแก้ pain point ที่เจ้าหน้าที่มีภาระงาน (workload) มากเกินไป การที่เจ้าหน้าที่จะแก้ปัญหาภาระงาน (workload) เขาจะแก้โดยลำพังไม่ได้ หัวหน้างาน ผู้อำนวยการกอง รวมถึงผู้บังคับบัญชา จะต้องช่วยคิดช่วยแก้สิ่งเหล่านี้”

(ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สัมภาษณ์เมื่อ 20 ตุลาคม 2566)

6.1.2 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ผู้บริหารสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์กรควรเป็นหน้าที่ของทุกกองและกลุ่ม ไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของกลุ่มที่มีหน้าที่พัฒนาบุคลากรเท่านั้น ควรจะมุ่งไปหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานในระบบราชการ 4.0 รวมถึงโลก

ในอนาคต ไม่ใช่เพียงแต่มีการอบรมหลักสูตรกลางทั่ว ๆ ไป สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่อยู่มากมาย ดังนั้น จึงต้องระบุให้ได้ว่ายังมีองค์ความรู้ที่จำเป็นต่องานด้านใดที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม เมื่อสามารถระบุได้ว่าต้องการองค์ความรู้เรื่องอะไรนั้น ควรจะไปศึกษาเนื้อหาเพิ่มเติม ทั้งนี้ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) โดยแต่ละคนจะต้องตรวจสอบตนเองว่ารับผิดชอบงานอะไร และมีองค์ความรู้ในเรื่องใดที่ยังขาดอยู่ หรือสิ่งที่อยากจะพัฒนาให้ดีขึ้นคือเรื่องอะไร ในเรื่องดังกล่าวเหล่านี้ควรจะมีการทบทวนในรายบุคคลอยู่ตลอดเวลา และในแต่ละกองควรมีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่เกิดจากการทำงานจริง รวมถึงควรเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Tailor made learning) ให้กับบุคลากรอีกด้วย โดยให้ข้อมูลว่า

“ไม่ควรมองว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารหรือการเจ้าหน้าที่ โดยตามความจริงแล้วการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของคนๆนั้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรอยากให้มุ่งไปหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็น เพราะที่ผ่านมาการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะอยู่กับเรื่องเดิม ๆ เช่น มีทุน...ไหม มีการฝึกอบรมหลักสูตร...นี้ไหม ซึ่งไม่ค่อยมีองค์ความรู้เฉพาะงานเท่าไหร่นัก เช่น มีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับกฎหมายระหว่างประเทศใหม่ๆ อย่างยุโรปมันมีมาตรการออกมา เรียกว่า EU ban ซึ่งต่อไปนี้ใครจะส่งสินค้าแต่ละรายการ เขาจสามารถติดตามได้เลยว่าคุณผลิต Carbon edition เท่าไหร่ในประเทศของคุณ ถ้าเกินก็จะแบนไม่ให้สินค้านั้นเข้าประเทศ ถามว่าถ้าเจอมาตรการเหล่านี้ คนที่ต้องนำเรื่องเสนอเข้าที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เขามีองค์ความรู้นี้หรือไม่ ก็คือไม่มี เพราะฉะนั้นคนที่ทำเรื่องนี้เสนอเข้าประชุมคณะรัฐมนตรีก็ควรจะต้องไปเรียนรู้ ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งอาจจะไม่มีการอบรมทั่วไปอย่างที่เคยมีมา อาจจะต้องไปลงเรียนคอร์สเสริม หรือไปลงเรียนคอร์สกับหน่วยงานที่จัดให้มีการสัมมนาในเรื่องดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรควรแบบนั้น มันควร tailor made ไปสู่สิ่งที่เราหรือองค์กรต้องการและสามารถนำเอามาใช้กับงานเราได้จริง ๆ ไม่ใช่แค่การอบรมแต่หลักสูตรกลางทั่วไป ถ้าเอาเรื่องการจัดการความรู้มาเชื่อมโยง คุณจะต้องระบุออกมาก่อนว่าความรู้อะไรที่คุณขาด กระบวนการอะไรที่ยังไม่มีความรู้ คือการที่เจ้าตัวจะต้องรู้ก่อนว่าคุณทำงานหน้าที่นี้แล้วคุณยังขาดความรู้ในเรื่องอะไร ตรงไหน และเมื่อสามารถระบุได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปของการจัดการความรู้คือต้องนำองค์ความรู้นั้นมาเล่าสู่กันฟังหรือจัดทำเป็นสรุปง่าย ๆ เช่น การนั่งสนทนากันแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทำอะไรก็ได้ เพื่อถอดองค์ความรู้นั้นออกมา แต่ในที่นี้ อาจจะนำความรู้มาจากเพื่อนที่อยู่กระทรวงการต่างประเทศ หรือหลักสูตรที่อยู่ตามกระทรวงต่าง ๆ ก็เป็นการจัดการ

องค์ความรู้อย่างหนึ่งเช่นกัน องค์กรควรจะพัฒนาในแนวนั้น เมื่อไปทำความเข้าใจและตกผลึกความรู้นั้นมาแล้วก็ควรเอามาแลกเปลี่ยนให้คนอื่น ๆ ได้ฟัง มาปรับใช้ในการทำงาน โดยทั้ง 2 อย่าง คือ การทำการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) กับ การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) อยู่ตลอดเวลา หรือเป็นชีวิตประจำวันมันก็จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) และทำให้คนมีความพร้อมในการรองรับความเปลี่ยนแปลงเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วย HRD และการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) การเรียนรู้ที่หลากหลาย (tailor made learning)"

(ผู้ช่วยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สัมภาษณ์เมื่อ 24 ตุลาคม 2566)

ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการและผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ว่าผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องเปิดกว้างเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของบุคลากรภายในสังกัดตน ข้าราชการในองค์กรควรที่จะได้เรียนรู้หน้างานที่หลากหลาย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ทั้งนี้ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานเป็นการเรียนรู้จากงานโดยตรง ทำให้เกิดความท้าทาย บุคลากรอยากที่จะพัฒนาตนเองและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงได้เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ นอกจากนี้ การมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณด้านการอบรม อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในเรื่องนี้ โดยปัจจุบันมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมากขึ้น องค์กรไม่จำเป็นที่จะต้องจัดให้เรียนและนั่งฟังบรรยายในห้อง (In-class) แบบเดิมอีกต่อไป อาจจะต้องค้นหาหรือสอบถามความต้องการของบุคลากรว่าอยากจะพัฒนาทักษะหรือต้องการองค์ความรู้เรื่องอะไรบ้าง หรืออยากให้องค์กรมีการจัดอบรมรูปแบบใดหรือมีหัวข้อการเรียนเรื่องอะไร เพื่อให้ตอบโจทย์กับการทำงานและความเป็นระบบราชการ 4.0 มากที่สุด โดยให้ข้อมูลว่า

"การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานคือการพัฒนาอย่างหนึ่งเด็กได้ on the job เต็มที่ จะสังเกตได้ว่าเวลามอบหมายงานใหม่ให้ทำ เขาจะกระตือรือร้น บางคนก็อิ่มงาน ถึงแม้ว่าเขาจะชอบก็ตาม ถ้าทุกคนได้เปลี่ยนหน้างาน และนำความรู้ที่มีอยู่ ไปต่อยอดในงานตรงส่วนอื่น ถึงแม้ว่างานจะคนละงานก็ตาม เขาก็สามารถทำงานและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับงานนั้นได้เช่นกัน ในเรื่องงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนั้นถูกตัดงบประมาณไปค่อนข้างมากถ้าเทียบจากปีอื่น ๆ ซึ่งตรงนี้ก็มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณอยู่บ้าง ในปัจจุบันมีวิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายมากขึ้น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ไม่จำเป็นที่จะนั่งฟังบรรยายแล้ว มันอาจจะมีอีกรูปแบบอีกมากมาย ซึ่งอาจจะไปขัดแย้งว่าเราไม่ใช้งบประมาณ แต่ถ้าสมมติเราได้งบประมาณมาแล้ว สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีจะทำอย่างไรบ้าง แต่หากว่างานของบุคลากรมาก เขาก็จะไม่เรียนแล้ว”

(ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการ สัมภาษณ์เมื่อ 3 พฤศจิกายน 2566)

“ในการอบรมเองก็จะเจอปัญหาอยู่บ้าง เช่น คนที่เข้าอบรมคนละกลุ่มเป้าหมายกัน คนที่มาอบรมไม่ตรงตามที่ระบุไว้ คนทำหลักสูตรคิดมากมาย แต่พอถึงวันจริงคนที่มาอบรมกลับไม่ใช่คนในกลุ่มเป้าหมาย กลายเป็นคนที่ว่าง ณ ตอนนั้น เหมือนกับหลายกองมักจะส่งคนที่ว่าง สะดวก ไปอบรมแทนคนกลุ่มเป้าหมาย คราวนี้คนที่จัดอบรมก็จะไม่ได้คนในกลุ่มเป้าหมายแล้ว หรือบางทีกลุ่มเป้าหมายถูกบังคับให้มา แต่มาอบรมได้ไม่จบหลักสูตรเจ้านายก็เรียกไปทำงานต่อให้เสร็จแล้ว เราจะพัฒนาองค์กรอย่างไรเพื่อให้เห็นความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ บางคนก็ไม่ได้ชอบเรียนแบบ in-class แล้ว เช่น การไปเรียนอยู่ในห้องแล้วมีคนมาบรรยาย ซึ่งอาจจะไม่ตั้งใจฟังเท่าไหร่ มันก็จะมีกรอบการเรียนอยู่แค่นี้ บางทีกรอบการบรรยายจะจำกัดแค่ในเรื่องนั้น ๆ เท่านั้น ที่จริง e-learning แล้วก็เป็นอีกทางเลือกที่ดี แต่ก็อยู่ที่ตัวบุคลากรด้วยว่าเขาตั้งใจมากน้อยแค่ไหนเขาอยากจะพัฒนาตัวเองไหม บางครั้งเราอยากจะให้มีการพัฒนาบุคลากร แต่คนที่เข้าร่วมอบรมในบางครั้งเขาอาจจะไม่ได้อยากพัฒนาก็ได้ มันควรจะอิงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ต้องอิงตามความต้องการของคนที่จะพัฒนาด้วย”

(ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สัมภาษณ์เมื่อ 3 พฤศจิกายน 2566)

นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อีกว่าควรส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องจากข้าราชการจะทำงานแค่ในกองของตัวเองหรือจะทำงานในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งเขาก็จะมีความรู้ที่จำกัดแค่ภายในกองของตนเองเท่านั้น ซึ่งถ้าอยากจะพัฒนาตนเองและเพื่อให้มุ่งไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้ข้าราชการรุ่นใหม่รู้สึกว่าอยากที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมการคิดเรื่องนวัตกรรม และการพัฒนาที่หลากหลายด้านมากขึ้น โดยให้ข้อมูลว่า

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ว่าควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในระดับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงบุคลากรระดับปฏิบัติงานด้วยว่า

จะต้องปรับกระบวนการทำงานอย่างไรจึงจะสามารถลดขั้นตอนได้ จะทำอย่างไรให้การทำงานเร็วขึ้น และมีเวลาในการพัฒนาตนเองมากขึ้น รวมถึงผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะต้องเข้าใจในระบบ competency และสามารถนำไปใช้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากองค์กรมีระบบ competency อยู่แล้วเพียงแต่ยังขาดการนำไปใช้ให้เป็นรูปธรรมระบบ competency เป็นการเตรียมคนเพื่ออนาคต ทำให้ทราบว่าบุคลากรที่มีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ จะต้องมีสมรรถนะความรู้ทักษะอะไรจึงจะทำงานได้สำเร็จ อีกทั้งยังเป็นการเตรียมคนให้มีความก้าวหน้าทางอาชีพ (career path) ถ้านำมาระบบ competency ไปประยุกต์ใช้ จะทำให้การพัฒนาบุลากรขององค์กรเป็นระบบที่ดีขึ้น รวมถึงพร้อมต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อีกด้วย โดยให้ข้อมูลว่า

“เราต้องไปสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับคนในระดับหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา รวมถึงบุคลากรด้วยว่าคุณควรจะปรับกระบวนการในการทำงานอย่างไรเพื่อที่จะลดภาระงาน (workload) เพื่อให้การทำงานมันง่ายขึ้น ต้องยุบรวมขั้นตอน ลดขั้นตอนใด จึงจะเวลามากขึ้น โดยการนำดิจิทัลมาช่วยในการทำงานได้ มันจะช่วยลด ภาระงาน (workload) ของเขาได้ และเชื่อว่าถ้าเขามีเวลามากขึ้น เขาก็น่าจะมีเวลาไปพัฒนาตนเองได้มากขึ้น เพราะว่าเวลาเรามองในแง่นโยบายของก็ไม่มีผู้บริหารคนไหนไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงไม่สามารถที่จะบอกได้ว่าขาดนโยบายหรือผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญ ที่สำคัญคือเราของบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้วยงบดำเนินโครงการทุกปี เพราะฉะนั้นระดับบริหารต้องให้ความสำคัญอย่างแน่นอน แต่มันมีสิ่งหนึ่งที่คิดว่าเป็นปัจจัย การใช้ระบบ competency มันจะเป็นการสื่อสารกับทุกคนทั้งฝั่ง Demand และ Supply ถ้าเรามองในฝั่ง Supply เราจะมองทั้งในแง่ของคนที่ทำงานพัฒนาบุคลากรขององค์กร หรือ มีอีกตัวแปรหนึ่งคือ หัวหน้ากลุ่มงาน ผู้อำนวยการกองกลุ่ม ก็คือผู้บังคับบัญชาระดับต้น โดยหลักแล้วเขาจะต้องเป็น HR manager เขาไม่ใช่แค่ work manager คือต้องสร้างความรู้ความเข้าใจว่าระบบ competency นั้นสำคัญ เพราะว่ามันเป็นการเตรียมคนเพื่ออนาคต ถ้าในปัจจุบันรู้ว่าคนที่มีบทบาทนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ทักษะอะไร ถึงจะทำงานให้สำเร็จได้ แต่ถ้ามองไปข้างหน้า ระบบ competency คือการเตรียมคนให้เป็นไปตามความก้าวหน้าทางอาชีพ career path เช่น ถ้าเป็นปฏิบัติการก็จะรู้ว่าคุณต้อมีความรู้ทักษะในงานเป็นหลัก มี competency ขั้นพื้นฐานที่ต้องมี แต่พอคุณจะขึ้นชำนาญการ คุณจะต้องฝึกการทำหน้าที่เป็นเจ้าของโครงการ (project manager) มากขึ้น คุณจะต้องไปเรียนรู้ ฝึกฝน สิ่งเหล่านี้มันเป็นระบบ competency ซึ่งหากว่ามันเป็นการเตรียมคนขึ้นเป็นหัวหน้างาน แสดงว่าก็ต้องฝึกเรื่องภาวะผู้นำ การมอบหมายงาน การเจรจา การสอนงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ถ้าเรามีระบบ

competency สิ่งเหล่านี้จะถูกสื่อสารและพัฒนาไปด้วยกัน แต่จะทำได้ยากมากหากคนนั้นมีภาระงาน (workload) มากเกินไป”

(ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สัมภาษณ์เมื่อ 20 ตุลาคม 2566)

กล่าวโดยสรุป การที่จะพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 นั้น มีปัจจัยหลากหลายซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และ Generation ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมเรื่องภาระงานที่มากเกินไป นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ยังคงพบอุปสรรคในเรื่องการนำระบบ Competency มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การทำให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ ยังมีสมรรถนะที่ควรพัฒนาเพื่อให้สอดรับกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรไม่เพียงมองแต่งานของตนเองที่ไม่สามารถต่อยอดไปยังงานในส่วนอื่นได้ คิดถึงความเชื่อมโยงของกระบวนงานจากภายในไปสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบ ในส่วนนี้ก็จะสนับสนุนให้องค์กรการเป็นระบบราชการ 4.0 และด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมการทำงานที่ทันสมัย และสามารถสนับสนุนภารกิจงานขององค์กรและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ จากข้อสรุปดังกล่าวในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้นทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 7
บทสรุปและอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ตัวแปรเดี่ยวและตัวแปรคู่ รวมทั้งผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และเพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ดังนี้

7.1 สรุปสาระสำคัญการออกแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) โดยการวิจัยเชิงปริมาณ และใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นของระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี และระดับความคาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากข้าราชการประเภทบริหาร ประเภทอำนวยการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ความคิดเห็นครอบคลุมทั้งในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้บริหาร และเพื่อให้ได้ข้อมูลครบทุกประเด็นมากขึ้น โดยมีกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้คือข้าราชการประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ และเชี่ยวชาญ รวมถึงข้าราชการประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส จำนวน 156 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบัน Generation ประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งในปัจจุบัน ระดับการศึกษาสูงสุด และตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านแรงจูงใจ และด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์การ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน แบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ ระดับสมรรถนะเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม และการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร

ส่วนที่ 4 ความคาดหวังต่อระดับสมรรถนะที่ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีตามคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ ความคาดหวังต่อการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย (Open & Connected Government) ความคาดหวังต่อการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) และความคาดหวังต่อการมีความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ สามารถเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 156 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยสถิติเชิงพรรณนา (Description Statistics) ข้อมูลที่มีลักษณะเป็นข้อมูลแบบเลือกตอบใช้วิธีการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคล โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) จากคะแนนความคิดเห็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร) และระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันในแต่ละด้าน ค่าเฉลี่ยคะแนนความคาดหวังของระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในส่วนของสถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าที (Independent Sample T-Test) และการวิเคราะห์ตัวแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 และใช้การวิเคราะห์ทางสถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson’s Correlation) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในตัวบุคคลและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปัจจัยภายในองค์กรกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันและระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ในส่วนของแบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) มีโครงสร้างข้อคำคามโดยกำหนดประเด็นคำถามไว้ล่วงหน้า ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด ให้ผู้สัมภาษณ์ตอบคำถามได้อย่างอิสระ ซึ่งลำดับคำถามที่ใช้ถามสามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 4 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลและการพัฒนาบุคลากรขององค์การ รวมถึงเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การอีกด้วย โดยชุดคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ โดยแบบสอบถามประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ส่วนที่ 2 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

สำหรับการวิจัยคุณภาพผู้วิจัยได้ใช้แนวทางการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการให้สัมภาษณ์และเอกสารข้อมูลต่าง ๆ โดยได้นำเสนอให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

7.2 สรุปผลการวิเคราะห์และอภิปรายผล

7.2.1 ระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรมและจริยธรรม ด้านสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร ด้านการบริการที่ดี ต่อมาในส่วนของสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดตามลำดับ ดังนี้ ด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย ด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม ซึ่งผลการวิจัยของชลธิชา ทิพย์วัฒน์ (2563) เรื่องการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อก้าวไปสู่การเป็น SMART Parliament พบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีความเร่งด่วนที่

จะต้องพัฒนาสมรรถนะมากที่สุดเช่นเดียวกับของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมถึงสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรจะต้องพัฒนาสมรรถนะระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกันมีความเร่งด่วนระดับปานกลาง แต่ในส่วนของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีสมรรถนะด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่ายข้าราชการมีความคาดหวังต่อสมรรถนะในระดับมากที่สุดแล้ว อาจจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น แต่ไม่ถึงกับต้องพัฒนาในระดับที่เร่งด่วน นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ภัทรชนก คุณธร (2561) เรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 พบว่า สมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีระดับความต้องการพัฒนาในประเด็นสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด อย่างไรก็ดีผู้วิจัยพบว่าระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ของแต่ละองค์กรล้วนมีลักษณะเฉพาะของตนเอง โดยข้อค้นพบดังกล่าวผู้วิจัยอาจจะต้องค้นหาช่องว่างที่ข้าราชการต้องการพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 เพิ่มเติมต่อไป

จะเห็นได้ว่าสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบันมีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในภาพรวมมีคะแนนอยู่ในระดับมากที่สุด แต่สมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 มีคะแนนในภาพรวมอยู่ในระดับมากยังอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้ ซึ่งตามเป้าหมายการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานก.พ.ร. ในด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมีลักษณะคือให้บริการที่รวดเร็วและตรงต่อความต้องการของประชาชน หากพิจารณาในสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้านการบริการที่ดีมีระดับคะแนนที่ต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับสมรรถนะด้านอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมสมรรถนะในด้านการบริการที่ดีให้กับข้าราชการด้วยเช่นกัน เพื่อสนับสนุนให้ตอบสนองต่อการบริการแก่ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ในด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่มลักษณะคือการคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ และการเรียนรู้จากประชาชนเพื่อให้การสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ หากพิจารณาในสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กรมีระดับคะแนนที่ต่ำเป็นอันดับรองสุดท้ายเมื่อเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมสมรรถนะในด้านการคิดเชิงระบบและการมองภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งได้แสดงความเห็นว่าควรส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบและมองภาพรวมให้มากกว่าเดิมถ้าหากอยากจะให้องค์กรเป็นระบบราชการ 4.0

7.2.2 ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0

ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายในองค์กร เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีในปัจจุบัน และ ระดับการศึกษา และ Generation มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 จะเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา และ Generation ของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาสมรรถนะได้แก่ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ Generation นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ สามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดี และชอบความท้าทายในงานอยู่เสมอ ซึ่งจากผลการวิจัยของชยพัทธ์ แอกะนาคะ และทศพร มะหะหมัด (2564) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดสำนักปลัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลเช่น เพศ อายุ สถานภาพครอบครัว อายุงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ แต่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีปัจจัยส่วนบุคคล คือ ระดับการศึกษา Generation ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญกับระดับสมรรถนะของข้าราชการในปัจจุบัน เนื่องจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีกรอบระดับสมรรถนะดังที่แสดงในตารางที่ 3 บทที่ 2 โดยจะกำหนดระดับสมรรถนะทุกระดับตำแหน่งในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ซึ่งในแต่ละระดับตำแหน่งก็จะมีคะแนนการประเมินที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับอายุราชการ จึงทำให้ปัจจัยส่วนบุคคลดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการในแต่ละด้านเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ นอกจากนี้ ในส่วนของสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 เมื่อพิจารณาปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กร พบว่า ปัจจัยภายในตัวบุคคลด้านความสำเร็จของงาน ปัจจัยภายในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

และด้านนโยบายขององค์กร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ในแต่ละด้านเป็นอันดับ 1 และอันดับ 2 เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยภายในองค์กรทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายขององค์กร ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับทั้งสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ซึ่งผลการวิจัยของฉวีวรรณ ทองทาสี (2566) เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี พบว่า ปัจจัยทั้งภายในตัวบุคคลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากร ดังนั้น การพัฒนาความตั้งใจในการพัฒนาทัศนคติ การพัฒนาทักษะ และการรับรู้ความสามารถของตนเองคือสิ่งที่ควรเน้นในองค์กร รวมถึงการพัฒนาความรู้ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลวิเคราะห์ของผู้วิจัย อย่างไรก็ดี ข้อค้นพบดังกล่าวนั้นผู้วิจัยควรค้นหาปัจจัยอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม เช่น วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น รวมถึงพิจารณาปัจจัยอื่นที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กรมากขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในตัวบุคคลและปัจจัยภายในองค์กรกับสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางไปจนถึงระดับน้อย ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากหรือมากที่สุด หรืออาจจะต้องหาสาเหตุที่ทำให้มีความสัมพันธ์กันน้อยองค์กรก็ควรเข้าไปเสริมในจุดนั้น เพื่อให้ปัจจัยดังกล่าวกับระดับสมรรถนะมีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้การพัฒนาทั้งสมรรถนะในปัจจุบันและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานและการมีนโยบายขององค์กรที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นระบบราชการ 4.0 นั้นเป็นเรื่องที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องภาระงานที่มากเกินไปว่าส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง หากมีภาระงานที่มากเกินไปมีผลให้มีเวลาว่างในการพัฒนาตนเองน้อยลงไป อีกทั้งยังทำให้ความตั้งใจใฝ่พัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติก็ลดลงตามไปด้วย ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงานนั้นสำคัญ แต่จะสามารถจัดการปัญหาเหล่านี้ได้หากมีนโยบายในการบริหารจัดการงานภายในองค์กรที่ดี ทำให้ลดภาระงานของข้าราชการลงได้ ด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาปรับใช้และสนับสนุนกิจกรรมการทำงานในด้านต่าง ๆ มากขึ้น

7.2.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

แนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีส่วนส่งเสริมหรือเกี่ยวข้องมากมาย ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาการปฏิบัติราชการ และ Generation โดยจากความเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวว่าหากให้ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ในช่วง Generation Y และ Generation Z และข้าราชการที่ปฏิบัติงานน้อยกว่า 6 ปี และ 6-10 ปี จะเป็นรุ่นที่ต้องการความท้าทายในการทำงาน มักทำงานประจำซ้ำ ๆ ทุกวัน ความจำเจนี้ทำให้ข้าราชการอยากที่จะพัฒนาตนเองน้อยลง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายในตัวบุคคล ได้แก่ ด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ โดยจากความเห็นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้กล่าวว่าการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการที่ดี มักจะเริ่มต้นจากการใฝ่รู้และความตั้งใจของคนนั้น ประกอบกับส่วนส่งเสริมจากปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่ดี ก็จะส่งเสริมให้ข้าราชการหรือบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความตั้งใจ ใฝ่พัฒนา แต่หากว่ามีภาระงานที่มากเกินไปนั้นอาจทำให้ความสำเร็จของงานที่ออกมานั้นไม่ดีอย่างเดิม ซึ่งสอดคล้องกับจิรประภา อัครบวร (2557) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความอยู่ดี มีสุข และการทำงาน โดยการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต้องสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรแต่ละกลุ่ม และควรให้ความสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การที่ส่งเสริมความมีสุขและความสำเร็จของบุคลากรในทุกกลุ่มตลอดเวลา ด้วยการพิจารณาความหลากหลายและความต้องการที่แตกต่างของบุคลากรด้วย

ทั้งนี้ การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0 ยังคงพบอุปสรรคในเรื่องการนำระบบ Competency มาใช้ให้เกิดประโยชน์ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การทำให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ทั้งนี้ ยังมีสมรรถนะที่ควรพัฒนาเพื่อให้สอดรับกับการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร คิดเชื่อมโยงกระบวนงานจากภายในไปสู่ภายนอกอย่างเป็นระบบ ในส่วนนี้ก็จะสนับสนุนให้องค์กรการเป็นระบบราชการ 4.0 มากขึ้นในด้านการเปิดกว้างและเชื่อมโยงเข้ากับทุกฝ่าย อีกทั้งในด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมการทำงานที่ทันสมัย และสามารถสนับสนุนภารกิจงานขององค์กรและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งจะต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางด้วยเช่นกัน ซึ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จของระบบราชการ 4.0 ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. จะต้องมีการสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคสังคม การทำงานร่วมมือกันจะทำให้

เกิดประโยชน์อย่างสูงสุดกับทุกฝ่าย อีกทั้งการสร้างนวัตกรรมหรือปรับรูปแบบกระบวนการก็ทำให้งานบริการหรือนโยบายสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการของประชาชนและประเทศได้ และหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล โดยข้อค้นพบจากเรื่องดังกล่าวคือองค์กรจะต้องพัฒนาทั้งบุคลากรและพัฒนาองค์กรไปพร้อมกัน สร้างความตระหนักรู้รวมถึงนำไปใช้กับกระบวนงานอย่างจริงจัง อาจจะต้องมีแผนดำเนินการที่ชัดเจน ทั้งเรื่องแผน competency ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรองค์กรต้องมองตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ ไปจนถึงปลายน้ำเพื่อให้การทำงานเกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้นและมุ่งไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้

7.2.4 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อการเป็นระบบราชการ 4.0

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีมีความเป็นระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับดี แต่ยังคงมีช่องว่างที่ต้องพัฒนาให้ดีขึ้นในหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจะต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development) อาจจะต้องค้นหาหรือสอบถามความต้องการของบุคลากรว่าอยากจะพัฒนาทักษะหรือต้องการองค์ความรู้เรื่องอะไรบ้าง หรืออยากให้องค์กรมีการจัดอบรมรูปแบบใดหรือมีหัวข้อการเรียนเรื่องอะไร เพื่อให้ตอบโจทย์กับการทำงานและความเป็นระบบราชการ 4.0 มากที่สุด มีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ที่เกิดจากการทำงานจริง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับที่ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548) กล่าวว่าความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถของคนและระบบมากกว่าทรัพย์สินใด และการจัดการความรู้เริ่มจากตัวบุคคลก่อน รวมถึงสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีควรเตรียมความพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และการเรียนรู้ที่หลากหลาย (Tailor made learning) ให้กับบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับที่ O Glenn. Stahl (อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2548) กล่าวไว้ว่ายังคงเป็นจริงอยู่ในปัจจุบัน ยิ่งกว่านั้นองค์การต่าง ๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) องค์การยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรเองจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุลากรในองค์การหนึ่ง ๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้นและเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่น

นอกจากนี้ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต้องเปิดกว้างเรื่องการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของบุคลากรภายในสังกัดตน ข้าราชการในองค์กรควรที่จะได้เรียนรู้หน้างานที่หลากหลาย เพื่อเตรียมความพร้อมสู่เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่จะต้องเข้าใจในระบบ competency และสามารถนำไปใช้พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เนื่องจากองค์กร

Chulalongkorn University

มีระบบ competency อยู่แล้วเพียงแต่ยังขาดการนำไปใช้ให้เป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้ข้าราชการรู้สึกว่าอยากที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมการคิดเรื่องนวัตกรรม และลดภาระงานเพื่อให้สามารถค้นหาสิ่งใหม่ ๆ และสามารถพัฒนาทั้งตนเองและองค์กรไปพร้อมกันได้ ผู้วิจัยได้ทราบถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งตัวแสดงในการพัฒนาบุคลากร ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพและความเป็นไปได้ในการนำเอาสิ่งที่ได้จากข้อเสนอแนะและแนวทางต่าง ๆ ไปสร้างให้เกิดระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีและตอบโจทย์ความสำเร็จในทุกระดับตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม ไปจนถึงความสำเร็จขององค์กรด้วย

7.3 ข้อจำกัด

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้เลือกใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เนื่องจากระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลนั้นมีจำกัด โดยเก็บข้อมูลจากการทอดแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ซึ่งการสัมภาษณ์จะต้องนัดเวลาล่วงหน้าและหาเวลาว่างของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อที่ผู้วิจัยจะเข้าไปเก็บข้อมูลได้สำเร็จ แต่ด้วยระยะเวลาอันจำกัดและผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านมีภารกิจสำคัญจึงทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาดังกล่าวได้ ทำให้ได้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญไม่ครบตามที่กำหนดไว้บางส่วน

7.4 ข้อเสนอแนะ

7.4.1 เชิงวิชาการ

(1) อาจมีการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีเพื่อมุ่งสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อให้มีมิติที่ครอบคลุมมากขึ้น เช่น ปัจจัยภายในองค์กรด้านงบประมาณ สภาพแวดล้อมในมิติอื่นๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้เป็นอีกหนึ่งส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร จะทำให้องค์กรทราบถึงตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรมากขึ้นจนสามารถนำไปแก้ไขได้ตรงประเด็นมากขึ้นด้วย

(2) อาจศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในด้านอื่นด้วย นอกเหนือจากสมรรถนะหลักของข้าราชการ เช่น สมรรถนะที่จำเป็นในโลกปี 2023 จากนั้นหาช่องว่างที่บุคลากรในองค์กรจะสามารถพัฒนาอีกได้ ว่าควรจะพัฒนาอย่างไร ด้วยวิธีการแบบใด และเพื่อให้ตอบกับระบบราชการ 4.0 และสามารถรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ด้วย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

7.4.2 เชิงพฤติกรรม

(1) จากการศึกษา พบว่า ระดับสมรรถนะในแต่ละด้านของข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน แต่อย่างก็ตามสมรรถนะที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด 2 อันดับ ได้แก่ การคิดเชิงระบบและการมองภาพรวมขององค์กร และการบริการที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะหลักสำคัญที่เชื่อมโยงการทำงานต่าง ๆ ขององค์กรมุ่งไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ องค์กรควรจะสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรในด้านดังกล่าวให้สามารถอยู่ในระดับมากที่สุดอยู่เสมอ รวมถึงควรให้ความสำคัญกับกลุ่มข้าราชการในกลุ่ม Generation Y และ Generation Z ในการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวให้มากขึ้นจากเดิมด้วย

(2) จากการศึกษา พบว่า ระดับสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านยึดประชาชนเป็นศูนย์และด้านความฉลาดและรู้จักคิดริเริ่ม อย่างไรก็ดี องค์กรควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับระบบราชการ 4.0 ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงคุณลักษณะของระบบราชการ 4.0 มากขึ้น และด้วยบริบทของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอาจไม่ได้เป็นองค์กรที่ให้บริการประชาชนโดยตรง จึงทำให้ระดับสมรรถนะที่คาดหวังในด้านนี้มีระดับความคิดเห็นเพียงระดับมาก ทั้งนี้ องค์กรควรส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรรู้จักคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ในระดับที่ดีมากขึ้นอีก

(3) จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคลและปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะของข้าราชการในแต่ละด้านและสมรรถนะที่คาดหวังต่อการเป็นระบบราชการ 4.0 อยู่ในระดับน้อยถึงปานกลาง ไม่มีปัจจัยด้านใดเลยที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด อย่างไรก็ตามถึงแม้ปัจจัยด้านต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กัน แต่องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรในด้านความตั้งใจในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีมากขึ้นไปอีก ด้วยการทำให้องค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรมีเวลาพัฒนาสมรรถนะของตนเองมากขึ้น รวมถึงส่งเสริมด้านแรงจูงใจดึงดูดและกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคลากรอยากพัฒนาสมรรถนะตนเองในด้านต่าง ๆ เพื่อให้สามารถทำงานกับความเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

7.4.3 เชิงนโยบาย

(1) จากการศึกษา พบว่า ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและด้านนโยบายในองค์กรมีระดับความเห็นมากที่สุด ถึงแม้จะมีระดับมากที่สุดแต่ทั้ง 2 ด้านมีคะแนนต่ำสุดเป็น 2 อันดับสุดท้ายถ้าเทียบกับด้านอื่น ๆ ดังนั้น ผู้บริหารควรมีนโยบายที่ทำให้สภาพแวดล้อมใน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การทำงานดีขึ้น โดยเฉพาะเรื่องภาระงาน อาจต้องบริหารจัดการกระบวนการทำงาน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้ครบวงจร รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานและการออกนโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความต้องการในเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองว่าต้องการจะพัฒนาในเรื่องใด และจะพัฒนาในรูปแบบใด องค์กรควรจะมีแนวทางหรือช่องทางที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลด้วย โดยการสร้างสภาพแวดล้อมให้ทุกคนอยากที่จะพัฒนาตนเอง และแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นด้วย

(2) จากการศึกษา พบว่า ข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ช่วง Generation Y และ Generation Z หากทำงานไปได้ระยะเวลาหนึ่งจะเริ่มรู้สึกว่างานของตนไม่ท้าทาย ความกระตือรือร้นในการทำงานลดลง ในด้านนโยบายองค์กรนั้นควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานกันได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงสร้างความเข้าใจให้กับผู้บังคับบัญชาและหัวหน้างานเรื่องจุดประสงค์ของการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ อาจต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานและการพัฒนาตนเองไปพร้อมกันโดยการดึงดูดด้วยการให้รางวัลเชิดชูบุคลากรดีเด่นที่มีความตั้งใจในการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กมลรัตน์ แสนใจงาม (2557). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ [วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่].

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการ ระยะ 5 ปี. (2550). แผนพัฒนาข้าราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2550-2554). สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.

ฉวีวรรณ ทองทาสี (1 พฤษภาคม-สิงหาคม2566). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลพบุรี. *Singburi Hospital Journal*, 32(1).

ชยพัทธ์ แอกะนาคะ และทศพร มะหะหมัด. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัดกรมปลัดกรุงเทพมหานคร. วารสารช่อพะยอม, 32(1), 52-71.

ชลธิชา ทิพย์วัฒน์ (2563). การพัฒนาสมรรถนะข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เพื่อก้าวไปสู่การเป็น *SMART Parliament* [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ทิศนา แขมมณี. (2562). ภูเขาน้ำแข็ง (*Ice berg model*) ,หลักสูตรฐานสมรรถนะกับบทบาทของศึกษานิเทศก์แนวใหม่.

ธาริณี อภัยโรจน์. (2554). การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร: กรณีศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดลวิทยาเขตศาลายา. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 59-73.

ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ (กรกฎาคม 2559). หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษ 21 โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พยัต วุฒิรงค์. (2562). สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ *Ultimate Human Resource Management in the New Era* (2 ed.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภัทรชนก คุณธร (2561). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับระบบราชการ 4.0 [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ *Human Resource Development* (3, Ed.). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี. (2563). ผู้นำนักบริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (มิถุนายน 2548). การบริหารภาครัฐไทย กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย (2 ed.). บริษัท จุดทอง จำกัด.

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2550). แผนพัฒนาข้าราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 2550-2554

สำนักงาน ก.พ. . พันธกิจของ สำนักงาน ก.พ. https://www.ocsc.go.th/about-ocsc#gsc.tab=0

สำนักงาน ก.พ. . (2552). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก. บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.

สำนักงาน ก.พ. . (2562). โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 ,ทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล. https://www.ocsc.go.th/digital_skills2#gsc.tab=0

สำนักงาน ก.พ.ร. . (2561). ระบบราชการ 4.0. https://www.opdc.go.th/content/Mzk

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. โครงสร้างองค์การ สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี https://www.soc.go.th/?page_id=163

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ / เป้าประสงค์. https://www.soc.go.th/?page_id=530

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2559). กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี พ.ศ. 2559. https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2018/11/soc_ministerial.pdf

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2563). แผนพัฒนาบุคลากร สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี พ.ศ. 2563-2565. https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2019/07/personnelplan63_65.pdf

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2565). รายงานผลการดำเนินการตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 12 เดือน. https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2023/04/HRD-65-12-m-.pdf

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2566). แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. https://www.soc.go.th/wp-content/uploads/2022/11/plan2023-2027.pdf

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ. บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (1 ธันวาคม 2559). การพัฒนา *Core Competency* บนแนวคิด (70:20:10 *Core Competency Development Program on* 70:20:10 *Learning Model)*. เอซ อาร์ เซ็นเตอร์.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (กุมภาพันธ์ 2555). *Competency Based HR Manual and Forms*. บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.

ภาษาอังกฤษ

Best, J. w. (1997). Research in Education. (3'd ed). Englewod cliffs: N.J.: Prentice-Hall Inc.

Masterson, V. (1 May 2023). *Future of jobs* 2023. World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวสัณห์สิรี ภุมรา

วัน เดือน ปี เกิด 1 พฤษภาคม 2540

วุฒิการศึกษา วิทยาศาสตรบัณฑิต (คณิตศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY