

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

โดย

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์

ภาคนี้พนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ. 2550

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์

ภาคนิพนธ์

ของ

เลิศชัย สกลเสาวภาคย์

เรื่อง

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2550

ประธานกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์

\_\_\_\_\_  
(ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร)

กรรมการภาคนิพนธ์

\_\_\_\_\_  
(รศ.ดร.สุพิน เกษาคุปต์)

คณบดี

\_\_\_\_\_  
(รศ.ดร.นครินทร์ เมฆไตรรัตน์)

## บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องของบุคลากรกรมที่ดินในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งศึกษาวิธีการกำหนด สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ ตลอดจนการนำสมรรถนะ ของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้ สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) และศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน และข้าราชการของกรมที่ดินที่เกี่ยวข้อง กับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบข้อสรุป 3 ประการคือ

1. การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของข้าราชการ กรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่ เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจ ในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้อง ในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย

2. การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนาเรื่อง สมรรถนะ ของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยกรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดิน ออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการ สัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบ และส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนด หลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ

3. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงานได้นำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบในการวิเคราะห์ และคัดเลือก แนวทางวางแผนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร ในส่วนของกองฝึกอบรม ได้นำ สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดินในส่วนของ เนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของ ข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าศึกษาในโครงการปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร และได้กำหนดให้มีวิชาการศึกษาอิสระเฉพาะเรื่องทางบริหารจัดการสาธารณะ ไว้ในหลักสูตรนี้ด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสดีของผู้วิจัยที่ ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร อดีตผู้อำนวยการโครงการ EPA ให้เกียรติมาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ขอขอบคุณท่านอาจารย์ที่ได้ทุ่มเทเวลาด้วยความตั้งใจ ในการประสิทธิ์ประสาทวิชาการ รวมทั้งได้ให้คำแนะนำในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ อาจารย์वासนา สุทธิเดชาลัย และอาจารย์พินัย คงคาเขตร ที่ได้สละเวลาในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา แก่ใจสำนวน ภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหา ในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ ช่างราชการกรมที่ดิน ที่ได้ให้ความร่วมมือสละเวลาอันมีค่าในการกรอกแบบสอบถาม โดยเฉพาะคุณสุรวิทย์ นวลแก้ว คุณดวงใจ ศรีทราสุข และคุณศุภลิมาศ บุญประกอบ ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ข้อมูลในเชิงลึก ทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลอันมีค่ายิ่ง

(นายเลิศชัย สกลเสาวภาคย์)

นักศึกษาโครงการ EPA รุ่น 17

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(1)
กิตติกรรมประกาศ.....	(2)
สารบัญ.....	(3)
สารบัญตาราง.....	(5)
สารบัญภาพ.....	(6)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ที่มาและปัญหาสำคัญของการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
วิธีการวิจัย.....	5
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
2 กรอบแนวคิด และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ.....	7
กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency).....	10
การจัดทำและนำสมรรถนะไปใช้ในระบราชการ.....	15
รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	26
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	29
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	29
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	32
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	32

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4 ผลการวิจัยและอภิปรายผล.....	34
ผลการวิจัย.....	34
อภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย.....	49
5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	55
สรุปผลการวิจัย.....	56
ข้อเสนอแนะ.....	58
ภาคผนวก.....	61
บรรณานุกรม.....	77

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามเพศ.....	35
4.2	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามอายุ.....	35
4.3	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	36
4.4	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามอายุราชการ.....	36
4.5	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามการรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”.....	37
4.6	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามแหล่งรับรู้ ในเรื่อง “สมรรถนะ”.....	37
4.7	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” .....	38
4.8	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”.....	39
4.9	แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามกิจกรรมที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” .....	39

## สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่		หน้า
2.1	โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	11

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและปัญหาสำคัญของการวิจัย

จากบริบทของความเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และ แรงกดดัน จากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสังคมที่แข่งขันกันด้วย ความรู้ ทักษะ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ เป็นผลให้หน่วยงาน ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากร ซึ่งบุคลากรภาครัฐมีส่วน สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันอยู่ในเวทีโลกอย่างมีศักยภาพ กอปรกับปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่และอำนาจของรัฐอย่างมาก โดยให้ภาคประชาชน และสังคมมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน ตามทันเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ที่มีความรอบรู้ทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแบบมืออาชีพ อันจะส่งผลให้้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับสากล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เสนอแผนงานปฏิรูประบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูป ระบบบริหารภาครัฐ ซึ่งคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม พ.ศ. 2542<sup>1</sup> โดย จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนภาครัฐใหม่ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการ ภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบ ตอบสนองความ ต้องการของสังคมและประชาชน ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาและใช้สมรรถนะอย่างสัมฤทธิ์ผล อันเป็นระบบที่มีการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารผลงานข้าราชการ และยังนำไปใช้ในการ บริหารงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่น ๆ เช่น การสรรหาและการพัฒนาอีกด้วย

---

<sup>1</sup> เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31

จากการศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด)<sup>2</sup> มีข้อเสนอแนะว่า การนำ โมเดลสมรรถนะ (Competency Model) มาใช้ในองค์กรจะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้ศึกษาเพื่อนำ สมรรถนะมาปรับใช้ในราชการ โดยจัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ และ กำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของ ข้าราชการพลเรือน

ผลจากการศึกษากลุ่มงานได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยด้วยการจัดงาน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะ ในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะเหมือนกัน โดยจัดแบ่งกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทย ออกเป็น 18 กลุ่มงาน และในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้จัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการ พลเรือนไทย โดยมีต้นแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 สมรรถนะหลัก (Core Competency) สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน กำหนดให้มีสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ส่วนที่ 2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมี สมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ (ยกเว้น กลุ่มงานนักบริหารระดับสูง กำหนดให้มีสมรรถนะ 5 สมรรถนะ) โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

ดังนั้น กรมที่ดินซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดสมรรถนะ ของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยได้ดำเนินการพิจารณาจากตำแหน่งตาม สายงานของกรมที่ดิน จำนวน 48 ตำแหน่ง แยกออกเป็นกลุ่มงานต่าง ๆ สำหรับใช้เป็นมาตรฐาน

<sup>2</sup> เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31

ในการให้กองฝึกอบรมของกรมที่ดินนำไปพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมที่ดิน ซึ่งในแต่ละกลุ่มงาน จะมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามต้นแบบสมรรถนะ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) โดยสามารถจัดกลุ่มงานได้จำนวน 10 กลุ่มงาน<sup>3</sup> ได้แก่

กลุ่มงานที่ 1 คือ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support) ได้แก่ ตำแหน่งบุคลากร เจ้าหน้าที่วิเทศสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ เจ้าหน้าที่พัสดุ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายใน เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุนักวิชาการพัสดุเจ้าหน้าที่พิมพ์ ช่างพิมพ์ เจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่บริหารงานโสตทัศนศึกษา เจ้าพนักงานโสตทัศนศึกษา และเจ้าหน้าที่โสตทัศนศึกษา

กลุ่มงานที่ 2 คือ กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support) ได้แก่ ตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่แผนที่ภาพถ่าย นักวิชาการช่างศิลป์ นายช่างศิลป์ ช่างศิลป์ นายช่างเทคนิค ช่างเทคนิค นายช่างเครื่องกล ช่างเครื่องกล นายช่างภาพ ช่างภาพ เจ้าหน้าที่สถิติ เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี นักวิชาการเงินและบัญชี และเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

กลุ่มงานที่ 3 คือ กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory) ได้แก่ ตำแหน่งวิศวกร ผู้ตรวจราชการ และนิติกร

กลุ่มงานที่ 4 คือ กลุ่มงานบริหาร (Executive) ได้แก่ ตำแหน่งนักบริหาร

กลุ่มงานที่ 5 คือ กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning) ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กลุ่มงานที่ 6 คือ กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design) ได้แก่ ตำแหน่งวิศวกรรังวัด และเจ้าหน้าที่บริหารงานช่าง

กลุ่มงานที่ 7 คือ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement) ได้แก่ ตำแหน่งนิติกร

กลุ่มงานที่ 8 คือ กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion) ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานประชาสัมพันธ์ และนักวิชาการประชาสัมพันธ์

---

<sup>3</sup> แบบสรุปสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแยกตามตำแหน่งของกรมที่ดิน. กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน.

กลุ่มงานที่ 9 คือ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services) ได้แก่ ตำแหน่งนายช่างรังวัด ช่างรังวัด และนายช่างโยธา

กลุ่มงานที่ 10 คือ กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record) ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน นักวิชาการที่ดิน พนักงานที่ดิน และเจ้าหน้าที่ที่ดิน

อย่างไรก็ดี กรมที่ดินยังไม่มีการศึกษาวิจัย เพื่อนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ ตามที่ได้กำหนดไว้ ถึงแม้กองฝึกอบรมของกรมที่ดิน จะมีโครงการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ โดยนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม แต่ไม่ได้ระบุให้มีความชัดเจนว่าในการฝึกอบรมแต่ละหลักสูตร เป็นการพัฒนานุคลากรให้มีสมรรถนะในด้านใดบ้างของแต่ละกลุ่มงานที่กรมที่ดินกำหนดไว้ ทำให้การพัฒนานุคลากรของกรมที่ดินยังไม่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงมีประเด็นที่น่าสนใจว่าการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินที่ผ่านมา นั้น ผู้เกี่ยวข้องได้ดำเนินการอย่างไร บุคลากรของกรมที่ดิน มีส่วนร่วมกับการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินมากน้อยเพียงใด และมีการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้พัฒนานุคลากรของกรมที่ดินให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานตามกลุ่มงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในอนาคตหรือไม่อย่างไร

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินของบุคลากรกรมที่ดิน ศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมถึงปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และศึกษาการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนานุคลากรของกรมที่ดิน ให้สอดคล้องกับแผนงานปฏิรูประบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทนในอนาคต

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินของบุคลากรกรมที่ดิน
2. เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ

3. เพื่อศึกษาการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

4. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### วิธีการวิจัย

1. ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินของบุคลากรกรมที่ดิน

2. ใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview) เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประชากรที่เป็นข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ที่มีอัตรากำลังในราชการส่วนกลาง จำนวน 3,313 อัตรา (กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน ,15 กุมภาพันธ์ 2550) โดยสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินของบุคลากรกรมที่ดิน เพื่อเป็นข้อมูลในการวางแผนด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและพัฒนาบุคลากรในด้านที่เกี่ยวข้องของกรมที่ดินต่อไป

2. ทำให้ทราบถึงวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการเรื่องอื่น ๆ ในอนาคต

3. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น รวมทั้งปัญหา อุปสรรค และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้การใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### กรอบแนวคิด และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำเป็นจะต้องทราบถึงกรอบแนวคิด และเอกสารรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากเอกสารของหน่วยงานต่าง ๆ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอเป็น 5 หัวข้อ ดังนี้

- 2.1 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ
- 2.2 กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency)
- 2.3 การจัดทำและนำสมรรถนะไปใช้ในระบราชการ
- 2.4 รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ

การปฏิรูประบบราชการ เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ โครงการสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย วัฒนธรรม และค่านิยม ที่มีวัตถุประสงค์ในการทำให้ระบบราชการเป็นกลไกการบริหารที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยมีเสถียรภาพ ตลอดจนทำให้ประเทศไทยสามารถแข่งขันกับประเทศต่าง ๆ ในเวทีโลกได้ คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบแผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 - 2544 และแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ โดยออกมาตรการปรับระบบราชการต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสมและคล่องตัวทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 - 2544 <sup>1</sup> ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2540 มีวัตถุประสงค์หลักในการมุ่งแก้ปัญหาพื้นฐานของระบบ

---

<sup>1</sup> บรรจบ กิมเกณธอม . <banjokim@emisc.moe.go.th> . “แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการไทย.” <<http://www.moe.go.th/webiga/web18.htm>>. 30 มี.ค. 2543.

บริหารราชการไทย ซึ่งระบบราชการไทยมีลักษณะรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางมาเป็นเวลานานกว่า 100 ปีแล้ว โดยยังไม่มีมีการแก้ไขให้สอดคล้องกับความเจริญของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในระบบประชาธิปไตย ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในปัจจุบัน ประกอบกับกลไกการบริหารต่าง ๆ ของภาครัฐมีปัญหาที่ยังไม่อาจปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควรได้ จึงมีแนวคิดในการปรับปรุงระบบราชการโดยใช้หลักการใหม่สองหลักการ คือ 1. การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดของหน่วยงานของรัฐ และ 2. การปรับปรุงระบบการทำงานของรัฐบาล

แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ<sup>2</sup> ดำเนินการโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ภายใต้แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2540 – 2544 เพื่อให้กระบวนการปฏิรูประบบราชการเกิดผลในทางปฏิบัติโดยเร็วยิ่งขึ้น โดยคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ตามข้อเสนอของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปรร.) ที่เสนอให้การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เป็น “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เร่งปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ทั้งโครงสร้าง กระบวนการ และวัฒนธรรมการบริหารจัดการของภาครัฐ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของแผน เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ให้ภาครัฐเป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหา และความต้องการของประชาชน มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน ที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปภาครัฐ คือ เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และประเทศชาติได้รับความเชื่อถือ มีความสามารถแข่งขันในเวทีโลกได้

รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างเคร่งครัด วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส ในการตัดสินใจ และมีวิธีทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม เป็นระบบที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยมีแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 5 ด้าน คือ

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) . “การปฏิรูประบบราชการ.”

ด้านที่ 1 แผนการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจและวิธีการบริหารงานของภาครัฐ เป็นแผนงานที่เน้นการจัดบทบาทภารกิจภาครัฐให้เหลือเฉพาะที่จำเป็นและเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ภาคราชการมีขนาดที่กระชับ เน้นการพัฒนาระบบการทำงานให้คล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน

ด้านที่ 2 แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานและผลลัพธ์ เป็นระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน ผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ เน้นการปรับปรุงระบบงบประมาณการเงินและการพัสดุ ให้ทันสมัยเหมาะสมกับการพัฒนาประเทศและระบบราชการยุคใหม่

ด้านที่ 3 แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล เป็นแผนงานที่เน้นการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาพื้นฐานของระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เพื่อที่ระบบราชการจะมีข้าราชการและบุคลากรที่มีความสามารถ มีคุณธรรม ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการปฏิบัติราชการ

ด้านที่ 4 แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย เป็นแผนงานที่เร่งปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วและสร้างระบบการใช้และการเข้าถึงกฎหมายของประชาชนที่สะดวก และโปร่งใส

ด้านที่ 5 แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม เป็นแผนงานที่เน้นการกำหนดค่านิยมและจรรยาบรรณของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เน้นการวางแนวทางและมาตรการที่เหมาะสม เพื่อให้ข้าราชการมีการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและพฤติกรรมตามคุณค่าและค่านิยมของราชการแนวใหม่ที่เน้นการบริการประชาชน ตลอดจนการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชน

ในการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จะมุ่งเน้นไปที่แนวคิดของแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในด้านที่ 3 แผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ซึ่งมีแนวทางที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการ คือ การปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน เพื่อให้ระบบตำแหน่งเอื้อต่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐได้รับค่าตอบแทนตามผลงานและเทียบเคียงได้กับภาคเอกชน ตามแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

### กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency) <sup>3</sup>

แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ได้ว่าจ้างบริษัท Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์ Dr. David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากรขององค์กร โดยสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากรซึ่งบริษัทพบว่า เมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือกมา ผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง แต่บางคนที่มีผลคะแนนสอบไม่ค่อนสูงมากนั้นก็กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน David C. McClelland จึงได้เริ่มทำการศึกษาวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งต่างๆ อีก 2 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (Superior Performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน (Average Performer) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview : BEI) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์ที่สอบถามผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยคำถาม 6 ข้อ คือ สอบถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทำงานที่ประสบความสำเร็จ 3 ข้อ และประสบการณ์การทำงานที่ล้มเหลว 3 ข้อ หลังจากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ผล เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม โดย David C. McClelland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) ว่า สมรรถนะ (Competency)

ต่อมา ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการในประเทศสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป็นปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น บุคคลจะต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งภาครัฐกิจเอกชนหลายแห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายและได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

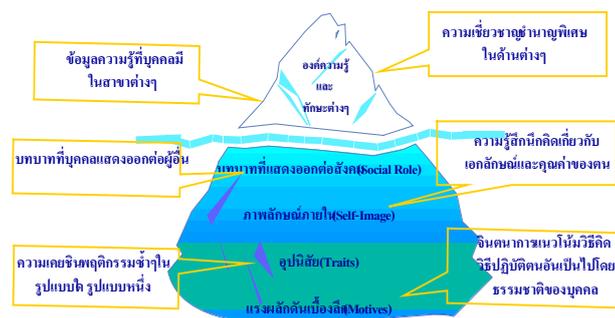
<sup>3</sup> ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ . “ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 20 เดือนกรกฎาคม - กันยายน 2549 : น. 18-20.

องค์กรธุรกิจหลายแห่งในประเทศไทยได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล อาทิเช่น บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) กลุ่มบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัท โตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปัจจุบัน ภาคราชการของไทย ได้เห็นความสำคัญ และให้ความสนใจในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัท HAY Group มาเป็นที่ปรึกษาในการสร้างและพัฒนาระบบสมรรถนะ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติการในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยจัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการเป็น 18 กลุ่มงาน (Job Family) และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะร่วมกันของข้าราชการพลเรือนเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

แนวคิดในเรื่องสมรรถนะ สามารถอธิบายได้ด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่สามารถเห็นและพัฒนาได้ง่าย เป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือ องค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ คือ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

### ที่มาของ Competency



ที่มา: สำนักงาน ก.พ., การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. เอกสารประกอบ การสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 : น. 4.

ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

คำจำกัดความของ “สมรรถนะ” นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ ได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันมากมาย รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่เป็นผู้กำหนดต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ตามที่ผู้วิจัยนำมาเสนอดังต่อไปนี้

David C. McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job” หมายถึง สมรรถนะ คือคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “Competency is an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” หมายถึง สมรรถนะ คือคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

David D. Dubois, William J. Rothwell (2004) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “characteristics that individuals have and use in appropriate, consistent ways in order to achieve desired performance.” คือ คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุ ตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ทางสังคมลักษณะนิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้ดีและการกระทำ

Scott B. Parry (1998) นิยาม Competency ว่า “A cluster of related knowledge, skills, and attitudes (K, S, A) that affects a major part of one's job (a role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and

that can be improved via training and development.” คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา”

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และความ สามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่งๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้นๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำกร หรือคว้นการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจ ที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้น ๆ สมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป

HAY Group (2547) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคลในระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะในนิยามของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)<sup>4</sup> ได้กำหนดนิยามความหมายของ สมรรถนะ (Competency) คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก

---

<sup>4</sup> สำนักงาน ก.พ., “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์.” เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 : น 5-6

ความรู้ ทักษะ / ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดมทุน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน การทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

การพัฒนา Competency Model 5 ขั้นตอน<sup>5</sup>

1. ศึกษาธรรมชาติและวัฒนธรรมของงาน ในมิติของ Front Office หรือในกระบวนการของงาน และ Back Office หรือในหน้าที่ของงาน
2. วิเคราะห์งานเพื่อจัดกลุ่มและระดับงาน สำหรับเป็นพื้นฐานในการกำหนดความสามารถ
3. กำหนดความสามารถจากงาน วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร ได้แก่ Core Competencies ที่ทุกคนต้องมี และ Operational Competencies ที่บางคนต้องมี
4. จำแนกระดับความสามารถจากง่าย – ยาก
5. การนำไปใช้พิจารณา เช่น ระบบผลตอบแทน (Rewarding System) การประเมินผลงาน (Performance Mgt. System)

---

<sup>5</sup> เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร , “วิชาการ.651 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์” เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความสามารถ 16 กค.2548

## การจัดทำและนำสมรรถนะไปใช้ในระบบราชการ

การจัดทำ สมรรถนะต้นแบบ (Competency Model) ของระบบราชการไทย<sup>6</sup>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน คือ

แหล่งที่ 1 ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

แหล่งที่ 2 การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุม ด้วยการใช้นิเทศการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

แหล่งที่ 3 ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ

จากข้อมูลทั้งสามแหล่งนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก สำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ สมรรถนะประจำกลุ่มงาน สำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบ กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ

สมรรถนะที่ 1 คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement motivation)

สมรรถนะที่ 2 คือ การบริการที่ดี (Service Mind)

สมรรถนะที่ 3 คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

สมรรถนะที่ 4 คือ จริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะที่ 5 คือ ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

---

<sup>6</sup> สำนักงาน ก.พ. , คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย (กรุงเทพมหานคร:บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด ,2548) : น. 9-11.

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยสมรรถนะต้นแบบกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ๆ ละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

- สมรรถนะที่ 1 คือ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- สมรรถนะที่ 2 คือ การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- สมรรถนะที่ 3 คือ การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- สมรรถนะที่ 4 คือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- สมรรถนะที่ 5 คือ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- สมรรถนะที่ 6 คือ ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- สมรรถนะที่ 7 คือ ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- สมรรถนะที่ 8 คือ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- สมรรถนะที่ 9 คือ การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- สมรรถนะที่ 10 คือ ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- สมรรถนะที่ 11 คือ ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
- สมรรถนะที่ 12 คือ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- สมรรถนะที่ 13 คือ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- สมรรถนะที่ 14 คือ สภาวะผู้นำ (Leadership)
- สมรรถนะที่ 15 คือ สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- สมรรถนะที่ 16 คือ วิสัยทัศน์ (Visioning)
- สมรรถนะที่ 17 คือ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- สมรรถนะที่ 18 คือ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- สมรรถนะที่ 19 คือ การควบคุมตนเอง (Self Control)
- สมรรถนะที่ 20 คือ การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จัดแบ่งกลุ่มงาน จากต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทยในการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน โดยมีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นตำแหน่งใดควรจะมีสมรรถนะ

(คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ดังนี้

กลุ่มงานที่ 1 คือ กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (General Support)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (FLEXIBILITY)
- ความถูกต้องของงาน (CONCERN FOR ORDER)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)

กลุ่มงานที่ 2 คือ กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (FLEXIBILITY)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- ความถูกต้องของงาน (CONCERN FOR ORDER)

กลุ่มงานที่ 3 คือ กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)

- การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การมองภาพองค์รวม (CONCEPTUAL THINKING)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (ORGANIZATIONAL AWARENESS)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (COMMUNICATION & INFLUENCING)

กลุ่มงานที่ 4 คือ กลุ่มงานบริหาร (Executive)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- วิสัยทัศน์ (VISIONING)
- การควบคุมตนเอง (SELF CONTROL)
- การให้อำนาจผู้อื่น (EMPOWERING OTHERS)
- การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (STRATEGIC ORIENTATION)
- ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (CHANGE LEADERSHIP)

กลุ่มงานที่ 5 คือ กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การมองภาพองค์รวม (CONCEPTUAL THINKING)

- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (COMMUNICATION & INFLUENCING)

กลุ่มงานที่ 6 คือ กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การมองภาพองค์รวม (CONCEPTUAL THINKING)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (INFORMATION SEEKING)

กลุ่มงานที่ 7 คือ กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การสืบเสาะหาข้อมูล (INFORMATION SEEKING)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (FLEXIBILITY)

กลุ่มงานที่ 8 คือ กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (Developmental Design)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การดำเนินการเชิงรุก (PROACTIVENESS)
- การมองภาพองค์รวม(CONCEPTUAL THINKING)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (INFORMATION SEEKING)

กลุ่มงานที่ 9 คือ กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การมองภาพองค์รวม(CONCEPTUAL THINKING)
- ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (CULTURAL SENSITIVITY)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(COMMUNICATION & INFLUENCING)

กลุ่มงานที่ 10 คือ กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่(HOLDING PEOPLE ACCOUNTABLE)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- การสืบเสาะหาข้อมูล (INFORMATION SEEKING)

กลุ่มงานที่ 11 คือ กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- ความมั่นใจในตนเอง (SELF CONFIDENCE)
- ความถูกต้องของงาน (CONCERN OF ODER-CO)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(COMMUNICATION & INFLUENCING)

กลุ่มงานที่ 12 คือ กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- ความเข้าใจผู้อื่น (INTERPERSONAL UNDERSTANDING)
- การพัฒนาศักยภาพคน(CARING & DEVELOPING OTHERS)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ(COMMUNICATION & INFLUENCING)

กลุ่มงานที่ 13 คือ กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การพัฒนาศักยภาพคน(CARING & DEVELOPING OTHERS)
- ความดำเนินการเชิงรุก (PROACTIVENESS)
- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)

กลุ่มงานที่ 14 คือ กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- สุนทรียภาพทางศิลปะ (AESTHETIC QUALITY)
- การดำเนินการเชิงรุก (PROACTIVENESS)
- ความมั่นใจในตนเอง (SELF CONFIDENCE)

กลุ่มงานที่ 15 คือ กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- ความถูกต้องของงาน (CONCERN FOR ORDER)
- การสืบเสาะหาข้อมูล(INFORMATION SEEKING)

กลุ่มงานที่ 16 คือ กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- ความถูกต้องของงาน (CONCERN FOR ORDER)
- ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (FLEXIBILITY)
- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (HOLDING PEOPLE ACCOUNTABLE)

กลุ่มงานที่ 17 คือ กลุ่มงานการปกครอง (Public Governance)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การดำเนินการเชิงรุก (PROACTIVENESS)
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (COMMUNICATION & INFLUENCING)
- ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (ORGANIZATIONAL AWARENESS)

กลุ่มงานที่ 18 คือ กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

สมรรถนะหลัก คือ

- การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- บริการที่ดี (Service Mind)
- การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- จริยธรรม (Integrity)
- ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ

- การคิดวิเคราะห์ (ANALYTICAL THINKING)
- การมองภาพองค์รวม(CONCEPTUAL THINKING)
- การสั่งการตามอำนาจหน้าที่(HOLDING PEOPLE ACCOUNTABLE)

การกำหนด Competency ตามตำแหน่งงาน ( Job Competency Profile) ของสำนักงาน ก.พ.ร. มีขั้นตอนดำเนินการดังนี้<sup>7</sup>

1. ศึกษากลยุทธ์และความต้องการขององค์กร โดยศึกษาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และความต้องการขององค์กร โครงสร้างขององค์กร และหน่วยงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2. เก็บข้อมูล และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน โดยเก็บข้อมูลลักษณะงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ซึ่งอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ การทำประชุมเชิงสัมมนา หรือการศึกษาจากเอกสารบรรยายลักษณะงานหากมีกำหนดไว้อย่างชัดเจน

3. กำหนดคุณลักษณะ ทักษะ พฤติกรรมที่จำเป็น โดยกำหนด คุณลักษณะ ทักษะ พฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ทบทวนการกำหนด Competency ของแต่ละตำแหน่งร่วมกัน และจัดทำ Competency Dictionary ซึ่งอธิบายความหมายของ Competency แต่ละตัวตามระดับ Proficiency จากนั้นนำ Competency Dictionary มาพิจารณา ร่วมกับ โครงสร้างของตำแหน่งแต่ละตำแหน่งและพิจารณากำหนดความต้องการของ Competency ที่แตกต่างกันในแต่ละระดับของตำแหน่งงาน

4. ชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่ได้รับผลกระทบ โดยชี้แจงและสร้างความเข้าใจกับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งงานนั้น ๆ

5. นำไปใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงาน โดยนำไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ด้านต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาความก้าวหน้าทางสายอาชีพ ใช้เป็นปัจจัยในการพิจารณาสรรหาบุคลากรให้ตรงกับคุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

---

<sup>7</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. , “การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากร” เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่องการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง มีค.2549

## รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. รูปแบบแผนพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ ประจำกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการกรมชลประทาน จัดทำโดยวิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล กันยายน 2549

กรมชลประทานได้ให้ความสำคัญในการจัดระบบการพัฒนาข้าราชการ ตามความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Based) และพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการทุกกลุ่มตำแหน่ง โดยกำหนดให้มีการจัดทำระบบพัฒนาตนเองและกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างความรู้ขององค์กร (Knowledge-Based Organization) ให้สอดคล้องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Result-Based Management) และ HR Scorecard ขององค์กร พร้อมทั้งกำหนดแนวทางในการประเมินสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน โดยการจัดจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยมหิดลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ ประเมินและกำหนดสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ ให้รองรับกับการปรับเปลี่ยนกับบทบาท ภารกิจ และระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ที่จะนำมาใช้ในระบบริหารราชการ สามารถกำหนดกรอบการดำเนินงานการพัฒนาข้าราชการ ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ และแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกรมชลประทาน ตลอดจนการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพให้มีศักยภาพที่เข้มแข็ง สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน รองรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา

ผลจากการศึกษา ทำให้กรมชลประทานกำหนดความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน รวม 12 กลุ่มตำแหน่ง 76 สายงาน ให้มีมาตรฐานเดียวกัน มีมาตรฐานเครื่องมือประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน (Competency Assessment) และมีแนวทางพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง (Career Development) รวมทั้งวิธีการพัฒนาข้าราชการ ในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงานที่เป็นระบบ โดยมีคู่มือพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง พร้อมพจนานุกรมอธิบายความสามารถเชิงสมรรถนะในแต่ละระดับของข้าราชการในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน สามารถนำไปกำหนดกรอบแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าข้าราชการ สร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการในรูปแบบอื่นได้ และสามารถบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร และประชาชนในภาพรวม

สำหรับแนวทางการพัฒนาข้าราชการกรมชลประทาน มีการจัดลำดับการพัฒนาข้าราชการตามภารกิจงานที่จำเป็น โดยมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการกรมชลประทานแต่ละบุคคล

ก่อนที่จะมีการพัฒนา เพื่อวิเคราะห์และกำหนดความต้องการพัฒนาตามรายการสมรรถนะ ของแต่ละบุคคลที่ขาดหรือมีช่องว่างของรายการสมรรถนะ (Competency Gap) นั้น แต่ทั้งนี้การกำหนดเกณฑ์อยู่ที่แต่ละหน่วยงาน ที่จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ต้องการรายการสมรรถนะ และพฤติกรรมอย่างไร ที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน

ส่วนการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่ง เช่น การสรรหา การโอน ย้าย สับเปลี่ยนสายงาน หรือพัฒนาขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก่อนเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งใดที่มีตำแหน่งที่สูงขึ้น ควรมีการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มเติมจากสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งนั้นเสมอ เพื่อความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง และสามารถให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ผลการศึกษา ได้สรุปข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ดังนี้

1.1 กรมชลประทานควรกำหนดระบบการพัฒนาบุคลากร ตามสมรรถนะดังกล่าว เป็นนโยบายการบริหารจัดการภายใน และประกาศใช้ควบคู่กับระบบการบริหารงานบุคคล

1.2 ก่อนจัดให้มีการนำระบบการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะ Competency Based Approach มาใช้ในกรมชลประทาน ควรจัดให้ข้าราชการทุกคนได้รับความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะเสียก่อน

1.3 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการประเมินความสามารถสมรรถนะในแต่ละหน่วยงาน เพื่อทำการประเมินสมรรถนะในแต่ละรายการ ในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อหาช่องว่าง (Competency Gap) หรือความจำเป็นที่ยังขาดอยู่ในรายการสมรรถนะนั้น ๆ และจัดเป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนา

1.4 ควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการประเมินพฤติกรรม การปฏิบัติงานควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการแต่ละคน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ และควรจูงใจให้ข้าราชการทุกคนได้รับความเสมอภาคในด้านการสร้างขวัญกำลังใจ เช่น การคิดเงินรางวัล การได้รับการเลื่อน แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ตามความสำเร็จของงาน

1.5 การกำหนดเกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าต่าง ๆ ในแต่ละตำแหน่ง ควรนำ ระบบการบริหารผลงานตามระบบสมรรถนะมาใช้ควบคู่กัน ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการมีการพัฒนาตนเอง ดังนั้นการประเมินสมรรถนะที่ขาด ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาตนเองในรายการสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติให้ครบทุกรายการ ส่วนการที่จะนำไปใช้ในระบบการเลื่อนตำแหน่งนั้น ควรจัดโครงการทดลองหรือจัดกลุ่มที่นำร่องในบางตำแหน่งก่อน

ทั้งนี้เพื่อสร้างความท้าทาย และการยอมรับกับทุกกลุ่มงาน/กลุ่มตำแหน่ง การประเมินความเหมาะสม ในลักษณะโครงการนำร่องดังกล่าว การตั้งเกณฑ์ต่าง ๆ ควรให้ตัวแทนในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมเสมอ และควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคนมีสิทธิสมัครเข้าในโครงการ อาจใช้การรับสมัครและทำการคัดเลือก เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และไม่ก่อให้เกิดความเลื่อมล้ำกัน และควรสร้างความยุติธรรมกับทุกกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน

1.6 ควรนำเนื้อหาของการพัฒนาในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรรายปี ทั้งแผนพัฒนารายบุคคลและแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวมที่มีความสอดคล้องในแต่ละยุทธศาสตร์ของการปฏิบัติงาน และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาบุคลากร

1.7 ควรมีคณะกรรมการติดตามประเมินผลการพัฒนาข้าราชการในแต่ละหน่วยงาน และคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไป

1.8 ควรมีการสรุปผลการดำเนินการพัฒนาในแต่ละรายการสมรรถนะทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

2. คู่มือการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จัดทำโดยกลุ่มงานอัตรากำลังและระบบงาน กองการเจ้าหน้าที่ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้เล็งเห็นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล และการเพิ่มคุณค่าของบุคลากรในองค์กร จึงได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ หรือ Competency Model มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดทำสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ตามระเบียบวิธี และขั้นตอนที่สำนักงาน ก.พ. ให้คำแนะนำโดยในปี พ.ศ. 2549 เป็นการเตรียมการในระยะเบื้องต้น กำหนดให้มีการจัดทำชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ ชุดของสมรรถนะที่บุคลากรกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทุกคนจำเป็นต้องมี และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) คือ ชุดของสมรรถนะที่กำหนดให้บุคลากรตามกลุ่มงานของแต่ละหน่วยงานของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจำเป็นต้องมี เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ทั้งในระดับกรม และระดับหน่วยงาน รวมทั้งกำหนดให้มีการเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะ และการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่บุคลากรทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้

การวิเคราะห์สมรรถนะ (Competency) ของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยได้มีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ บทบาท โครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง รวมถึงการกำหนดขีดสมรรถนะของบุคลากรในสังกัด ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และบทบาทที่เปลี่ยนไป โดยเฉพาะในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น ควรกำหนดนโยบายและมาตรการการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นการใช้สมรรถนะ (Competency) เป็นหลักการแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาเป็นกรอบการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยศึกษา หาข้อมูล และให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำ Competency แก่บุคลากรของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง และสอบถามความเห็นถึง Competency ที่ควรมีในระดับ Core Competency และ Functional Competency เพื่อให้มีรายละเอียดที่ครบถ้วน ถูกต้อง ก่อนการจัดทำคู่มือ Competency เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยต่อไป

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง โดยศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ในส่วนของการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินของบุคลากรกรมที่ดิน และศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในส่วนของวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน และปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์เป็นระดับปัจเจกบุคคล คือ ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาประชากรที่เป็นข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ที่มีอัตรากำลังในราชการส่วนกลาง จำนวน 3,313 อัตรา ซึ่งใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ของทาโร ยามานะ<sup>1</sup> คำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรเป้าหมาย โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.10 สามารถคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 97 คน ดังนั้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน

---

<sup>1</sup> สูตร ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1967)  $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$  , (ที่ความเชื่อมั่น 95 %)

n คือ ขนาดของตัวอย่างที่ควรสุ่ม, N คือ ขนาดของประชากรทั้งหมด, e คือ ความคลาดเคลื่อนของการสุ่ม

100 คน เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ของกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินการ รวมทั้งสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่กองแผนงานและกองฝึกอบรมของกรมที่ดิน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในส่วนของการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลขึ้นเอง โดยให้ข้อคำถามครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา ซึ่งได้สร้างแบบสอบถาม ใช้สำหรับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ในส่วนของการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และได้สร้างแบบสัมภาษณ์ ใช้สำหรับสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในส่วนของการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ รวมทั้งสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของกรมที่ดินกองแผนงานและกองฝึกอบรมของกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องกับการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในส่วนของการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างเนื้อหาในเครื่องมือตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ขึ้นเอง ให้ข้อคำถามครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยมีลักษณะของเครื่องมือ ดังนี้

- แบบสอบถาม ใช้สำหรับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง เพื่อศึกษา การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และอายุราชการ

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนที่สอบถามเรื่องการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วน เกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งในส่วนนี้มีข้อคำถาม 4 ข้อ

คำถามข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2 ใช้วิเคราะห์ถึงการรับรู้ของข้าราชการกรมที่ดิน เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

คำถามข้อที่ 3 ใช้วิเคราะห์ถึงความรู้ความเข้าใจของข้าราชการกรมที่ดิน เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งในข้อนี้มีข้อคำถามย่อย 7 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถาม แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ตามแบบของ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) โดยกำหนด ให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 4 ระดับ คือ มาก ปานกลาง น้อย และไม่มี ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนน และการแปล ความหมายของคะแนนเป็นดังนี้

3 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจมาก

2 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง

1 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจน้อย

0 หมายถึง ไม่มีความรู้ความเข้าใจ

คำถามข้อที่ 4 ใช้วิเคราะห์ถึงการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะ ของข้าราชการกรมที่ดิน

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนที่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ใช้วิเคราะห์ถึงวิธีการลดปัญหาในการใช้สมรรถนะพัฒนา บุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- แบบสัมภาษณ์ ใช้สำหรับสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการและเจาะลึก สำหรับ ข้าราชการกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และ การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา

อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน คือ ผศ.ดร.เมธาวุฒิ พิธีพรวิฑูร อาจารย์ว่าสนา สุทธิเดชาลัย และอาจารย์พินัย คงคาเขตร พิจารณา ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) แก้ไขสำนวน ภาษา และความครอบคลุมของเนื้อหา เพื่อให้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งสิ้น 10 คน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้มีความชัดเจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยยิ่งขึ้น

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการดำเนินการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้นำแบบสอบถามไปแจกให้กลุ่มตัวอย่างข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง รวมทั้งสิ้น 100 คน ด้วยการเลือกตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) ในการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) ซึ่งได้อธิบายแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทราบพร้อมตอบข้อซักถาม และขอรับกลับมาในวันเดียวกัน และทำการติดต่อนัดหมายวันที่จะไปสัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดิน ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งได้อธิบายข้อคำถามสัมภาษณ์ พร้อมทั้งตอบข้อซักถาม และสัมภาษณ์ในเวลาเดียวกัน โดยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามและดำเนินการสัมภาษณ์ในระหว่างวันที่ 9-12 เมษายน 2550 ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 100 ชุด จากทั้งหมด 100 ชุด คิดเป็น ร้อยละ 100 และได้สัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดิน ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน จำนวน 3 คน คือ นายสุรวิทย์ นवलแก้ว ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8ว ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน , นางดวงใจ ศรีทธาสุข ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการวางแผนงานพัฒนาบุคลากร และ นางสุลิมาศ บุญประคอง ตำแหน่งนักพัฒนาบุคลากร 7ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลมาเรียบร้อยแล้ว ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์คำนวณค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในเรื่องการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และ

การมีส่วนเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน โดยใช้โปรแกรม SPSS 15.0 for Windows (Statistical Package for the Social Science Version 15.0 for Windows) และผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ค่าเฉลี่ย ของคะแนนในเรื่อง ความรู้ความเข้าใจ และกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับ แต่ละช่วงคะแนน โดยใช้การคำนวณระยะช่วงคะแนนของการวัด ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) คือ

$$\text{ระยะของช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}}$$

ได้ช่วงคะแนนดังนี้	2.26–3.00 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจมาก
	1.51–2.25 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง
	0.76–1.50 หมายถึง มีความรู้ความเข้าใจน้อย
	0.00–0.75 หมายถึง ไม่มีความรู้ความเข้าใจ

ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดิน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ผู้วิจัยได้นำคำตอบมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย เกี่ยวกับวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากนั้น นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินในรูปของตาราง และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในรูปแบบของการสรุปผลการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งสรุป อภิปราย ผลการวิจัย รวมทั้งข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม (Questionnaires) จำนวน 100 ชุด ไปยังประชากรของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง โดยเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (non probability sampling) ในการสุ่มตัวอย่างตามความสะดวก (convenience sampling) เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ซึ่งแบบสอบถาม ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามดังกล่าวไปทำการประมวลผลด้วยเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรม SPSS 15.0 for Windows (Statistical Package for the Social Science Version 15.0 for Windows) และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบตาราง พร้อมอธิบายเชิงพรรณนา นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดิน ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน จำนวน 3 คน คือ นายสุรวิทย์ นวลแก้ว ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8ว ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน , นางดวงใจ ศรีทราสุข ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการวางแผนงานพัฒนาบุคลากร และ นางศุติมาศ บุญประคอง ตำแหน่งนักพัฒนาบุคลากร 7ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน จากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอผลการศึกษาในรูปของการวิเคราะห์แบบพรรณนา (descriptive analysis)

#### ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรม SPSS 15.0 for Windows (SPSS 15.0/FW) จะนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ศึกษา โดยใช้ ค่าความถี่ (frequency distribution) และ ค่าร้อยละ (percentages)

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” โดยใช้ค่าความถี่ (frequency distribution) และ ค่าร้อยละ (percentages)

ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมที่ดิน ที่ได้รับจากกลุ่มประชากรที่ศึกษา

#### ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของประชากรที่ศึกษา

เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากรที่ศึกษา ซึ่งได้แก่ สภาพภูมิหลังทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสภาพการทำงานโดยทั่วไปของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง โดยนำเสนอแบบพรรณนาข้อมูลในรูปของ ค่าความถี่ (frequency distribution) และค่าร้อยละ (percentages) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของประชากรได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	59	59.0
ชาย	41	41.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.1 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 และเป็นเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0

#### ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามอายุ

อายุ(ปี)	จำนวน (คน)	ร้อยละ
41 – 50 ปี	39	39.0
31 – 40 ปี	33	33.0
มากกว่า 50 ปี	16	16.0
น้อยกว่า 30 ปี	12	12.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมาได้แก่กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 ลำดับถัดไปคือกลุ่มที่มีอายุมากกว่า 50 ปี

จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 16.0 และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามวุฒิการศึกษา

วุฒิการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปริญญาตรี	59	59.0
ปริญญาโท	22	22.0
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	19.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.0 รองลงมาได้แก่กลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และสุดท้ายคือกลุ่มที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี	34	34.0
มากกว่า 20 ปี	33	33.0
มากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี	23	23.0
น้อยกว่า 5 ปี	10	10.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 34.0 รองลงมาคือกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 33.0 ถัดมาคือกลุ่มที่มี

อายุราชการมากกว่า 5 ปี แต่ไม่เกิน 10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 และลำดับสุดท้ายคือ กลุ่มที่มีอายุน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 10.0

ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วม เกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตาม การรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”

การรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เคย	62	62.0
ไม่เคย	38	38.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่ เป็นกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 และเป็นกลุ่มที่ไม่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 38.0

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตาม แหล่งรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”

แหล่งรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”	จำนวนความถี่ <sup>1</sup> (คน)	ร้อยละ <sup>2</sup>
รับรู้จากหนังสือเวียนของกรมที่ดิน	35	56.5
รับรู้จากการจัดฝึกอบรมของกรมที่ดิน	28	45.2
รับรู้จากการจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก	20	32.3
รับรู้จากเอกสารเผยแพร่ของกรมที่ดิน	20	32.3
รับรู้จากเว็บไซต์ของกรมที่ดิน	12	19.4
รับรู้จากแหล่งอื่น ๆ	17	27.4

<sup>1</sup> ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 62 คน แต่ละคนเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

<sup>2</sup> เป็นอัตราส่วนร้อยละของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 62 คน

พิจารณาจากตารางที่ 4.6 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง กลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 62 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่รับรู้จากหนังสือเวียนของกรมที่ดิน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 56.5 ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” รองลงมาคือกลุ่มที่รับรู้จากการจัดฝึกอบรมของกรมที่ดิน จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 45.2 ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ลำดับถัดไปคือกลุ่มที่รับรู้จากการจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก และกลุ่มที่รับรู้จากเอกสารเผยแพร่ของกรมที่ดิน จำนวน 20 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 32.3 ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ลำดับถัดไปคือกลุ่มที่รับรู้จากแหล่งอื่น ๆ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 27.4 ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มที่รับรู้จากเว็บไซต์ของกรมที่ดิน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 ของกลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ”

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามระดับความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ”

ระดับความรู้ความเข้าใจ ในเรื่อง “สมรรถนะ”	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มีความรู้ความเข้าใจปานกลาง	40	64.5
มีความรู้ความเข้าใจน้อย	12	19.4
มีความรู้ความเข้าใจมาก	10	16.1
รวม	62	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง กลุ่มที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 62 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีระดับความรู้ความเข้าใจปานกลางในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 64.5 รองลงมาคือกลุ่มที่มีระดับความรู้ความเข้าใจน้อยในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มที่มีระดับความรู้ความเข้าใจมากในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 ไม่มีกลุ่มที่ไม่มีมีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ”

ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามการมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”

การมีส่วนเกี่ยวข้อง ในเรื่อง “สมรรถนะ”	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง	91	91.0
เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง	9	9.0
รวม	100	100.0

พิจารณาจากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 100 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 91.0 และเป็นกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 9.0

ตารางที่ 4.9 แสดงจำนวนและร้อยละของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำแนกตามกิจกรรมที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”

กิจกรรมที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้อง ในเรื่อง “สมรรถนะ”	จำนวนความถี่ <sup>3</sup> (คน)	ร้อยละ <sup>4</sup>
ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ “สมรรถนะ”	7	77.8
เป็นเจ้าของหน้าที่ดำเนินการ	5	55.6
เป็นคณะกรรมการ	2	22.2
อื่น ๆ	1	11.1

<sup>3</sup> ของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 9 คน แต่ละคนเลือกตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ

<sup>4</sup> เป็นอัตราส่วนร้อยละของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 9 คน

พิจารณาจากตารางที่ 4.9 พบว่าข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง กลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” จำนวน 9 คน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่เคยตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 77.8 ของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” รองลงมาคือกลุ่มที่เคยเป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 ของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ลำดับถัดไปคือกลุ่มที่เคยเป็นคณะกรรมการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 ของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” และลำดับสุดท้ายคือกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ในกิจกรรมอื่น ๆ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 ของกลุ่มที่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”

### ส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมที่ดิน

จากแบบสอบถาม จำนวน 100 ชุด ที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลในส่วนที่เป็นความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในเรื่อง “สมรรถนะ” จากผู้ตอบคำถามปลายเปิด จำนวน 3 ข้อ มาสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอย่างไร มีผู้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ จำนวน 45 คน สรุปความเห็นได้จำนวน 15 ข้อ ได้แก่

- 1.1 เป็นมาตรฐานที่ดี เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ.
- 1.2 เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน
- 1.3 เป็นการกำหนดนโยบายของการทำงาน เพื่อความพร้อมและความสมบูรณ์ในทุกด้าน เช่น ด้านบุคลากร ประสิทธิภาพการทำงาน
- 1.4 เพื่อใช้หาแนวทางพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินตามสมรรถนะที่จัดแบ่งไว้
- 1.5 ทำให้กรมที่ดินพัฒนาได้เท่าเทียมกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ
- 1.6 ไม่เคยได้รับทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้
- 1.7 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องนี้มีน้อยมากและไม่ต่อเนื่อง
- 1.8 ขาดการมีส่วนร่วมในเรื่องนี้ เนื่องจากไม่มีการแจ้งให้ข้าราชการกรมที่ดินได้รับทราบ
- 1.9 ควรมีการระดมสมองจากข้าราชการทั้งหมด เพื่อให้ได้มาซึ่งการกำหนดสมรรถนะที่ถูกต้องเหมาะสม
- 1.10 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรมที่ดินยังไม่มีข้อมูลและแนวทางที่ชัดเจนที่จะใช้ปฏิบัติ

- 1.11 ไม่มีข้อกำหนดชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดิน อาจเป็นเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถทำความเข้าใจในเรื่องนี้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีระยะเวลาดำเนินการจำกัด
- 1.12 ไม่ได้กำหนดตามสมรรถนะที่แท้จริง ตามลักษณะงานของกรมที่ดิน ยังไม่ตรงตามการกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งของกองการเจ้าหน้าที่
- 1.13 ยังกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในกรมที่ดินไม่ตรงกับภารกิจและตำแหน่งของบุคลากร
- 1.14 ไม่มีการวัดหรือประเมินผลด้านสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอย่างแท้จริง
- 1.15 ในทางปฏิบัติการรับบุคคลเพื่อเข้าดำรงตำแหน่งไม่ได้เข้มงวดกับสมรรถนะของกรมที่ดินที่กำหนดไว้

2. ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดินอย่างไร มีผู้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ จำนวน 38 คน สรุปความเห็นได้จำนวน 20 ข้อ ได้แก่

- 2.1 เป็นกรอบในการบริหารจัดการหน่วยงานและบุคลากรกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพ
- 2.2 ทำให้เกิดความชำนาญ เป็นการเพิ่มทักษะการทำงาน จะได้งานที่มีประสิทธิภาพ
- 2.3 เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่
- 2.4 เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร
- 2.5 เป็นการพัฒนาและบริหารงานของกรมที่ดิน ให้มีประสิทธิภาพ
- 2.6 ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้
- 2.7 ไม่เคยมีการประชาสัมพันธ์ให้ทราบ
- 2.8 ข้าราชการยังขาดความสนใจในเรื่องนี้
- 2.9 กรมที่ดินไม่เคยดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรสมรรถนะ
- 2.10 การกำหนดตำแหน่งในปัจจุบันยังไม่ตรงกับข้าราชการและสายงานของกรมที่ดิน
- 2.11 ไม่ชัดเจนในการนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง เป็นรูปธรรม
- 2.12 การนำไปใช้พัฒนาข้าราชการยังไม่สอดคล้องและไม่ตรงตามสมรรถนะหลัก
- 2.13 บางสมรรถนะยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม
- 2.14 การโยกย้ายและการบรรจุแต่งตั้ง ไม่ได้คำนึงถึงสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งหรือไม่

- 2.15 การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดินยังไม่ค่อยยึดกรอบสมรรถนะเป็นตัวตั้ง
- 2.16 ไม่ได้ดำเนินการทดสอบข้าราชการกรมที่ดินว่ามีสมรรถนะตามที่กำหนดอยู่ในเกณฑ์ใด เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรได้ถูกต้อง
- 2.17 กรมที่ดินยังไม่สามารถที่จะพัฒนาข้าราชการได้อย่างทั่วถึง คนที่ควรจะได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะในบางหลักสูตร ก็ไม่ได้เข้าอบรม
- 2.18 ในการอบรมหรือพัฒนาบุคลากร ไม่ได้นำสมรรถนะมาใช้ตามกรอบที่กำหนดไว้ในแต่ละสายงาน แต่จะเน้นด้านอื่น ๆ ทั่วไปมากกว่า เช่น ด้านเอกสาร หรือการปฏิบัติงาน ไม่ได้สอนในเรื่องสมรรถนะที่ควรมีของตำแหน่งนั้น ๆ
- 2.19 ความเป็นไปได้ของการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน มีหรือไม่ หากมีแนวทางที่ชัดเจนก็จะทราบแนวทางการพัฒนาข้าราชการของกรมที่ดินได้
- 2.20 ถ้าข้าราชการกรมที่ดินมีสมรรถนะของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับที่ดิน ก็จะเป็นผลดีต่อกรมที่ดิน
3. ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติม โดย มีผู้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนี้ จำนวน 28 คน สรุปความเห็นได้จำนวน 26 ข้อ ได้แก่
- 3.1 การดำเนินการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินยังไม่ชัดเจน และไม่เป็นที่รับรู้แก่ข้าราชการกรมที่ดิน จะมีผู้รับรู้เพียงวงจำกัด ซึ่งเป็นการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง
- 3.2 ควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่เรื่องสมรรถนะ ให้กับบุคลากรของหน่วยงานภายในกรมที่ดินทราบ เป็นที่รู้จักมากขึ้น
- 3.3 จัดทำเอกสารเผยแพร่ให้ทราบทั่วกัน เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
- 3.4 ควรมีการจัดการฝึกอบรม ดูงาน เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ให้ทั่วถึงอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร
- 3.5 จัดแหล่งเผยแพร่ให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะทั้งในวารสารที่ดิน ที่ดินสัมพันธ์ และในเว็บไซต์ของกรมที่ดินให้มาก ๆ ครั้ง
- 3.6 จัดการสัมมนาผู้บริหารให้เห็นความสำคัญของสมรรถนะของกรมที่ดิน และให้ความสนใจเอาใจใส่ใช้เป็นมาตรฐานในการพิจารณาบุคลากร
- 3.7 ขาดการมีส่วนร่วม จะรู้หรือทราบเฉพาะกลุ่ม จึงควรให้ข้าราชการทุกระดับชั้นมีส่วนร่วม

ร่วมสร้างสมรรถนะของตนเองอย่างแท้จริง

3.8 ควรให้ข้าราชการทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการประเมิน ลงมติ หรือแสดงความคิดเห็นทั้งในเรื่องนี้และเรื่องอื่น ๆ บ้าง

3.9 ต้องมีการประเมินในทุก ๆ สมรรถนะ เพื่อให้ทราบถึงความเหมาะสมกับกรมที่ดิน และต้องมีการปรับปรุงตลอดเวลาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน

3.10 ควรให้ทุกหน่วยงานตระหนัก และให้ความสำคัญกว่าที่เป็นอยู่ หรือมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบของผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดด้วย

3.11 กองการเจ้าหน้าที่ กองแผนงาน ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ และกองฝึกอบรม ควรประสานงานและให้ความร่วมมือกันมากกว่านี้

3.12 กรมที่ดินควรกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในกลุ่มต่าง ๆ ตามลักษณะงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา บรรจุแต่งตั้ง เลื่อนระดับ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.13 ต้องกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของกรมที่ดิน และเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กร

3.14 ควรมีการสัมมนาระดมสมองเพื่อหาสมรรถนะที่แท้จริงของกรมที่ดิน มาเพิ่มเติมจากสมรรถนะของ ก.พ.

3.15 ควรมีการนำหลักสมรรถนะมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

3.16 ควรมีการจัดการในข้อกำหนดให้เป็นระบบระเบียบ และปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

3.17 ในการดำเนินการเรื่องสมรรถนะควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดการกำหนดสมรรถนะใหม่ โดยให้ข้าราชการทั้งหมดมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

3.18 จ้างเอกชนมาดำเนินการวิจัย ติดตามผล ประเมินผลอย่างเช่นหน่วยงานอื่น

3.19 การจะนำคนไปดำรงตำแหน่ง ควรจะพิจารณาดูความสามารถของบุคลากรที่จะไปดำรงตำแหน่ง เช่น เจ้าหน้าที่กลุ่มงานวิชาการ

3.20 หลักเกณฑ์จะกำหนดให้เลิกหรืออย่างไร ถ้าไม่นำไปสู่การปฏิบัติหรือไม่นำไปใช้ก็สูญเปล่า ไร้ประโยชน์ ดังนั้น กรมที่ดินจึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องนี้และนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจัง จะเกิดคุณค่าและประโยชน์กับหน่วยงาน โดยเฉพาะในมุมของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่วัดผลจากการปฏิบัติงาน หรือค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน ไม่ใช่คนของใคร

3.21 ในการพิจารณาเลื่อนขั้นบุคลากร หรือพิจารณาให้เข้าดำรงตำแหน่งควรจะใช้การจัด

สอบสมรรถนะด้านต่าง ๆ เข้ามาประกอบด้วย เพื่อที่จะกระตุ้นให้ข้าราชการทุกคนมุ่งมั่นในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น

3.22 ให้ทำอย่างจริงจังในการทำให้สมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นผลสัมฤทธิ์

3.23 ควรนำไปกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน เพื่อเป็นการสร้างทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ ได้อย่างถูกต้อง และควรกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งด้วย

3.24 การลอกเลียนแบบอย่างจากต่างประเทศ โดยไม่ปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการเข้าใจ เกินกว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำได้ตามที่กำหนดไว้

3.25 สมรรถนะยังไม่พอ ต้องเพิ่มสวัสดิการ เงินเดือน ของข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้เต็มที่เท่าที่มีสมรรถนะอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ

3.26 ในส่วนของการนำไปใช้ กรมที่ดินต้องให้ความสำคัญโดยให้ทุกหน่วยงานมีความกระตือรือร้นให้มากกว่าที่เป็นอยู่

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการกรมที่ดิน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ผู้วิจัยได้สรุปผลการสัมภาษณ์ โดยนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการวิเคราะห์แบบพรรณนา (descriptive analysis) เกี่ยวกับวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ และการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. ผลการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ ผู้วิจัยสรุปผลการสัมภาษณ์ นายสุรวิทย์ นवलแก้ว ตำแหน่งนักวิชาการที่ดิน 8ว ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ได้ดังนี้

1.1 ขั้นตอน กระบวนการ ในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดย ก.พ.ได้แจ้งให้กรมที่ดินเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟัง และระดมความคิดเห็น และมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) คอยให้คำแนะนำและตอบข้อสงสัย ซึ่งผลจากการสัมมนาระดมความคิดเห็นรวมทั้งจากคำแนะนำของเจ้าหน้าที่จากบริษัทที่ปรึกษา กรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดิน ที่มีอยู่ 48 ตำแหน่ง นำไปจัดกลุ่มตามต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ไม่ได้พิจารณาจากภารกิจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในกรมที่ดินแต่อย่างใด

ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มงานของข้าราชการกรมที่ดินออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบและส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ

1.2 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

1.2.1 เรื่องการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เป็นเรื่องใหม่และไม่มีข้อกำหนดหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับการปฏิบัติ ทำให้ต้องปฏิบัติตามที่บริษัทที่ปรึกษาแนะนำ

1.2.2 ข้าราชการผู้ที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความรู้ความเข้าใจดีพอในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ควรให้ความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อนที่จะมีการดำเนินการ

1.2.3 ระยะเวลาในการดำเนินการน้อย ทำให้ขาดการระดมความคิดเห็น และขาดการมีส่วนร่วมจากข้าราชการกรมที่ดินในภาพรวม ควรทบทวนใหม่ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งของกรมที่ดิน

1.2.4 การใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินที่ผ่านมา ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ควรมีมาตรการจูงใจหรือบังคับใช้อย่างจริงจัง

1.2.5 การวัดผลเรื่องสมรรถนะ เป็นเรื่องนามธรรม ใช้ความรู้สึกในการวัด จึงต้องมีมาตรวัดที่เป็นมาตรฐานยอมรับของข้าราชการส่วนใหญ่ในกรมที่ดิน

1.2.6 การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ควรเป็นความเห็นร่วมกันของข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ไม่ใช่กำหนดจากส่วนกลางแล้วนำไปใช้กับทั้งกรมที่ดิน ทำให้ผู้ปฏิบัติเพิกเฉยไม่ให้ความสำคัญ

1.2.7 ข้าราชการกรมที่ดินยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะ ต้องให้ความรู้ความเข้าใจด้วยสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในกรมที่ดิน เช่น เผยแพร่ในเว็บไซต์กรมที่ดิน วารสารที่ดิน ที่ดินสัมพันธ์ หรือเป็นหนังสือเวียน

1.2.8 สมรรถนะเป็นเรื่องไกลตัว ไม่ได้นำไปใช้พิจารณาความดีความชอบ ควรกำหนดหลักเกณฑ์โดยใช้สมรรถนะมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา จะทำให้ทุกคนกระตือรือร้นขึ้น

1.2.9 การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เป็นสิ่งที่ควรทำและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร แต่ที่ผ่านมายังไม่มีมาตรฐานในการนำไปใช้ ส่วนที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันคิดให้เป็นรูปธรรม

1.2.10 ควรสรุปเรื่องนี้ แจกเวียนให้ข้าราชการกรมที่ดิน ได้ทราบรับและทำความเข้าใจ เพื่อให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.2.11 จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ เมื่อวันที่ 11 สค. 2549 ที่โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพฯ กำหนดให้ใช้สมรรถนะในการจำแนกตำแหน่งใหม่ที่กำลังจะมีการบังคับใช้ กรมที่ดินจึงควรเตรียมมาตรการให้ชัดเจนกว่าที่ผ่านมาจะได้ไม่เกิดปัญหาเหมือนปัจจุบัน

2. ผลการศึกษาเกี่ยวกับการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาสัมภาษณ์ของท่านแรก คือ นางดวงใจ ศรีทาสุข ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการวางแผนงานพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้

2.1 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินในด้านใดบ้าง  
 มากน้อยเพียงใด

กองแผนงาน กรมที่ดิน มีส่วนร่วมมากในการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่าง Competency ที่จำเป็นต้องมี เปรียบเทียบกับที่มีอยู่ในปัจจุบัน และร่วมกำหนด Competency ที่ขาดและจำเป็นต้องพัฒนาหรือยกระดับให้สูงขึ้นในทุกด้าน (หมายถึงทุกระดับชั้นยศของกรมที่ดิน) แต่ไม่ได้ร่วมดำเนินการในการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินมาตั้งแต่แรก เป็นการประสานงานโดยนำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปต่อ ยอดจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 – 2551) ตามกระบวนการพัฒนาของ ก.พ.ร.

2.2 ท่านได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดแผนงานของกรมที่ดิน อย่างไรบ้าง

ในส่วนของกองแผนงาน กรมที่ดิน ได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์และสนับสนุนการทำงานในกระบวนการใหม่ ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน โดยนำมาจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 – 2551) และมีการดำเนินการตามแผนดังกล่าว มีกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) อยู่ในปัจจุบัน

2.3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดแผนงานของกรมที่ดิน

2.3.1 ข้าราชการกรมที่ดินส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้น้อยและไม่ค่อยให้ความสำคัญในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการที่ตรงใจ ซึ่งหากมิได้นำมาใช้สำหรับประเมินผลตามตัวชี้วัดในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ก็จะถูกกละเลยต่อการปฏิบัติตามแผน

แนวทางแก้ไข ควรให้ความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งพอ อาจกำหนดเป็นแผนงานในรูปของการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

2.3.2 กรมที่ดินยังมิได้มีการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

แนวทางแก้ไข ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันแผนดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างเป็นระบบและจริงจัง

3. ผลการศึกษเกี่ยวกับและการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยสรุปผลการสัมภาษณ์ของท่านที่สอง คือ นางสุติมาศ บุญประคอง ตำแหน่งนักพัฒนาบุคลากร 7ว ซึ่งเป็นผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ได้ดังนี้

3.1 ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินในด้านใดบ้าง  
 มากน้อยเพียงใด

ในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการ และใช้ต้นแบบจาก ก.พ. ซึ่งเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมสัมมนาเป็นผู้สรุปเรื่องเสนออธิบดีเพื่อเห็นชอบ และส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ในหลักสูตรการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแต่อย่างใด เป็นเพียงผู้นำไปใช้เท่านั้น

3.2 ท่านได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินอย่างไรบ้าง

กองฝึกอบรม กรมที่ดิน ได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ที่ได้รับจากกองการเจ้าหน้าที่ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน โดยใช้กำหนดใน

ส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด

3.3 ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

ในการจัดทำสมรรถนะของ ก.พ. จะให้ตรงกับความต้องการของกรมที่ดินนั้น เป็นเรื่องที่ยาก การกำหนดสมรรถนะในภาพรวมของข้าราชการพลเรือน อาจไม่เพียงพอสำหรับหน่วยงานที่มีโครงสร้างซับซ้อนอย่างกรมที่ดิน หากไม่ได้มีการระดมสมองและให้ข้าราชการกรมที่ดิน เข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะอย่างแท้จริงแล้ว เป็นการยากที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพได้ ที่ผ่านมานั้น ก.พ. ให้กรมที่ดินเข้าร่วมสัมมนาก็จริง แต่เป็นเพียงซักซ้อมความเข้าใจเรื่องข้อกำหนดสมรรถนะ และเป็นเพียงการนำตำแหน่งตามสายงานของกรมที่ดิน ไปใส่ในต้นแบบสมรรถนะของ ก.พ. ที่บริษัทที่ปรึกษาจัดทำขึ้นมา โดยไม่ได้ให้กรมที่ดินหรืออีกหลาย ๆ หน่วยงานมีส่วนร่วมในการพิจารณา ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม ในความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์มีดังนี้

3.3.1 การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ยังไม่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานกรมที่ดิน ทำให้การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรยังไม่ชัดเจน ต้องมาคุยกันใหม่ว่ากรมที่ดินต้องการบุคลากรแบบใด ควรจะมีสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งแบบใด แต่ละกิจกรรม แต่ละหน่วยงานย่อยแบบใด เพราะในแต่ละหน่วยงานย่อย อาจต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่มีสมรรถนะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภารกิจที่รับผิดชอบด้วย

3.3.2 กรมที่ดินไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรโดยใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งไม่ได้ใช้ในการประเมินบุคลากรอย่างเป็นทางการ ไม่ได้ติดตามประเมินผลของการใช้สมรรถนะ ทำให้กลายเป็นเรื่องที่ขาดความสนใจเอาใจใส่ทั้งจากตัวข้าราชการและผู้บริหาร จึงต้องมีการวางแผนให้ต่อเนื่องและกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินผลติดตามผลให้เป็นรูปธรรม

3.3.3 ในส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องนั้น แต่ละหน่วยงาน ทั้งกองการเจ้าหน้าที่ กองฝึกอบรม กองแผนงาน และผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ ในส่วนของการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้ จะต้องมีการร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยที่กองฝึกอบรมต้องมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุก ๆ กลุ่มงาน กองแผนงานก็ต้องกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นแผนหลักของกรมที่ดิน และจัดสรร

งบประมาณให้เพียงพอ กองกรเจ้าหน้าที่ต้องติดตามประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอธิบดี ต้องลงมาให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้อย่างจริงจัง

3.3.4 ในการใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน หากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพจริง ๆ ต้องมีการใช้และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่มีการพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล

### อภิปรายผลที่ได้จากการวิจัย

1. การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

จากผลการศึกษาในด้านการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง พบว่า ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลาง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย ซึ่งสามารถอภิปรายผลในแต่ละด้าน ได้ดังต่อไปนี้

#### 1.1 ด้านการรับรู้ ในเรื่อง “สมรรถนะ”

จากผลการศึกษา ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ส่วนใหญ่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ซึ่งได้เคยรับรู้จากแหล่งต่าง ๆ เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ เคยรับรู้จากหนังสือเวียนของกรมที่ดิน จากการจัดฝึกอบรมของกรมที่ดิน จากการจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอกและเอกสารเผยแพร่ของกรมที่ดิน จากแหล่งอื่น ๆ และรับรู้จากเว็บไซต์ของกรมที่ดิน ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบในวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ เพราะกรมที่ดินยังไม่มีการเผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์ ในเรื่องสมรรถนะให้แก่ข้าราชการกรมที่ดินได้รับทราบอย่างเป็นทางการ จึงเป็นการรับรู้อย่างไม่ชัดเจน และเป็นการรับรู้เฉพาะกลุ่มที่เคยทราบเรื่องนี้มาบ้างเท่านั้น กรมที่ดินควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่เรื่องสมรรถนะและแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นทางการให้มากกว่านี้ เพื่อให้ข้าราชการในทุกระดับชั้นได้รับทราบเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ ควรเผยแพร่เป็นหนังสือ และสื่อต่าง ๆ ของกรมที่ดิน แสดงว่าข้าราชการกรมที่ดิน

ดินส่วนกลาง ส่วนใหญ่ที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ยังไม่ได้รับรู้อย่างกว้างขวางในเรื่องนี้ เพราะไม่ได้ทราบถึงการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งยังต้องการให้กรมที่ดินประชาสัมพันธ์เผยแพร่เรื่องสมรรถนะ และแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้มากกว่านี้

### 1.2 ด้านความรู้ความเข้าใจ ในเรื่อง “สมรรถนะ”

จากผลการศึกษา ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ส่วนที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีระดับความรู้ความเข้าใจปานกลางในเรื่อง “สมรรถนะ” ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้ว่า สมรรถนะเป็นมาตรฐานที่ดีตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการกำหนดนโยบายของการทำงาน เป็นการพัฒนากิจการของกรมที่ดิน ให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความพร้อมและความสมบูรณ์ของบุคลากรในทุกด้าน ทำให้เกิดความชำนาญ เพิ่มทักษะการทำงาน พัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงานในหน้าที่ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า ตามเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ ทำให้กรมที่ดินพัฒนาได้เท่าเทียมกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ และควรจัดให้มีการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาข้าราชการกรมที่ดินอย่างต่อเนื่อง หรือจัดทำเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินให้ทราบทั่วกัน เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง แสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ส่วนที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” ต้องการให้กรมที่ดินฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ”

จากผลการศึกษา ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ไม่เคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นว่า ในการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินยังขาดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ในเรื่องนี้ ส่วนใหญ่ไม่ได้รับทราบและไม่ได้รับการขอความร่วมมือหรือระดมสมองจากข้าราชการกรมที่ดินแต่อย่างใด กรมที่ดินควรให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง ควรดำเนินการในเรื่องนี้ให้ต่อเนื่อง จริงจัง ประสานงานและให้ความร่วมมือกันมากกว่านี้ เพื่อให้ทุกหน่วยงานตระหนักและให้ความสำคัญของการสร้างสมรรถนะของตนเองอย่างแท้จริง โดยในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ ควรให้ทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการพิจารณา แสดงให้เห็นว่าข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของตนเอง และต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้ทุกส่วนราชการของกรมที่ดินเห็นความสำคัญของสมรรถนะอย่างจริงจัง

## 2. ความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมที่ดิน

จากผลการศึกษาในด้านความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางเกี่ยวกับสมรรถนะของกรมที่ดิน ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 จากผลการศึกษาในด้านความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง เกี่ยวกับการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นว่า การดำเนินการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินยังไม่ชัดเจน และไม่เป็นที่รับรู้แก่ข้าราชการกรมที่ดิน ไม่มีข้อกำหนดชัดเจนในการกำหนดสมรรถนะที่แท้จริง ตามลักษณะงานของกรมที่ดิน อาจเป็นเพราะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถทำความเข้าใจได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีระยะเวลาดำเนินการจำกัด รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในกรมที่ดินไม่ตรงกับภารกิจและตำแหน่งของบุคลากร ทำให้การกำหนดสมรรถนะยังไม่ตรงตามการกำหนดคุณสมบัติในแต่ละตำแหน่งของกองการเจ้าหน้าที่ อีกทั้งการกำหนดหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดินยังไม่ค่อยยึดกรอบสมรรถนะ การลอกเลียนแบบอย่างจากต่างประเทศโดยไม่ปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทำให้ยากต่อการเข้าใจเกินกว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำได้ตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังขาดการประสานงานกัน ดังนั้นกรมที่ดินควรกำหนดสมรรถนะของข้าราชการในกลุ่มต่าง ๆ ให้ชัดเจนตามลักษณะงาน เพื่อเป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณาจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนระดับ ของข้าราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยต้องกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหลักของกรมที่ดิน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กรในอนาคต

2.2 จากผลการศึกษาในด้านความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง เกี่ยวกับการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน ในความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีความคิดเห็นว่า ปัจจุบันกรมที่ดินไม่ได้มีการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง ไม่ได้นำสมรรถนะมาใช้ตามกรอบที่กำหนดไว้ในแต่ละสายงาน ไม่ได้ดำเนินการทดสอบข้าราชการกรมที่ดิน ว่ามีสมรรถนะตามที่กำหนดอยู่ในเกณฑ์ใดเพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรได้ถูกต้อง บางสมรรถนะยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม และยังไม่สามารถที่จะพัฒนาข้าราชการได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการโยกย้ายและการบรรจุแต่งตั้ง ไม่มีการวัดหรือประเมินผลด้านสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอย่างแท้จริงยังคงยึดตัวบุคคล ไม่ได้คำนึงถึงสมรรถนะและ

ขีดความสามารถของบุคลากรว่ามีความเหมาะสมมีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งหรือไม่ กรมที่ดินต้องให้ความสำคัญโดยให้ทุกหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการทำให้สมรรถนะต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เป็นผลสัมฤทธิ์ และนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจัง จะเกิดคุณค่าและประโยชน์กับหน่วยงาน โดยเฉพาะในมุมมองของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่วัดผลจากการปฏิบัติงาน ในการพิจารณาเลื่อนขั้นบุคลากร หรือพิจารณาให้เข้าดำรงตำแหน่งควรจะใช้การจัดสอบสมรรถนะด้านต่าง ๆ เข้ามาประกอบด้วย เพื่อที่จะกระตุ้นให้ข้าราชการทุกคนมุ่งมั่นในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้น และควรนำไปกำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน โดยกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่องค์กรต้องการได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ยังต้องเพิ่มสวัสดิการ เงินเดือน ให้แก่ข้าราชการระดับผู้ปฏิบัติที่มีสมรรถนะตามที่กำหนด เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานให้เต็มที่เท่าที่มีสมรรถนะอยู่ในตัวบุคคลนั้น ๆ ในส่วนการบังคับใช้ควรมีข้อกำหนดให้เป็นระบบ ระเบียบ เพื่อจะได้ปฏิบัติกันอย่างจริงจัง

3. วิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ จากผลการศึกษา วิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีที่มาจากการจัดสัมมนาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดย ก.พ.ได้แจ้งให้กรมที่ดินเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟัง และระดมความคิดเห็น และมีเจ้าหน้าที่จากบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) คอยให้คำแนะนำและตอบข้อสงสัย ซึ่งผลจากการสัมมนาระดมความคิดเห็นรวมทั้งจากคำแนะนำของเจ้าหน้าที่จากบริษัทที่ปรึกษา กรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน โดยพิจารณาจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดิน ที่มีอยู่ 48 ตำแหน่ง นำไปจัดกลุ่มตามต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือน ไม่ได้พิจารณาจากภารกิจหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งในกรมที่ดินแต่อย่างใด ทำให้สามารถแบ่งกลุ่มงานของข้าราชการกรมที่ดินออกได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้นจึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบและส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข สามารถอภิปรายผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่กรมที่ดินยังไม่มีความรู้ความเข้าใจดีพอในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ทำให้ต้องปฏิบัติตามที่บริษัทที่ปรึกษาแนะนำ ควรให้ความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการกรมที่ดินก่อนที่จะมีการดำเนินการ ด้วยสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในกรมที่ดิน เช่น เผยแพร่ในเว็บบอร์ดกรมที่ดิน วารสารที่ดิน ที่ดินสัมพันธ์ หรือเป็นหนังสือเวียน

3.2 ด้านการปฏิบัติ ระยะเวลาในการดำเนินการน้อย ทำให้ขาดการระดมความคิดเห็น และขาดการมีส่วนร่วมจากข้าราชการกรมที่ดินในภาพรวม ควรทบทวนใหม่ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งของกรมที่ดิน และเป็นมาตรฐานยอมรับของข้าราชการส่วนใหญ่ในกรมที่ดิน

3.3 ด้านการนำไปใช้ การใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินที่ผ่านมา ยังไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ ควรมีมาตรการจูงใจหรือบังคับใช้อย่างจริงจัง และควรใช้สมรรถนะเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ จะทำให้ทุกคนกระตือรือร้นขึ้น

4. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษา การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน รวมทั้งปัญหา อุปสรรค ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน กองแผนงาน และกองฝึกอบรม กรมที่ดิน ไม่ได้ร่วมดำเนินการในการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินมาตั้งแต่แรก กองแผนงานนำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งกำหนดเป็น แผนปฏิบัติการ 3 ปี (ปีงบประมาณ พ.ศ.2549 – 2551) ตามกระบวนการพัฒนาของ ก.พ.ร. โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ และคัดเลือกแนวทางวางแผนการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์และสนับสนุนการทำงานในกระบวนการใหม่ให้บรรลุเป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน โดยดำเนินการตามแผนดังกล่าว และมีกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) อยู่ในปัจจุบัน ในส่วนของกองฝึกอบรม ได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน ในส่วนของเนื้อหาในหลักสูตรต่าง ๆ ของกรมที่ดิน เพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด ซึ่งในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน มีปัญหา อุปสรรค และวิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถอภิปรายผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ด้านบุคลากร ข้าราชการกรมที่ดินส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้น้อย และไม่ค่อยให้ความสำคัญในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการ ซึ่งหาก

มิได้นำมาใช้สำหรับประเมินผลตามตัวชี้วัดในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ก็จะถูกละเอียดต่อการปฏิบัติตามแผน วิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ควรให้ความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งพอ อาจกำหนดเป็นแผนงานในรูปของการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ

4.2 ด้านการบริหารงาน กรมที่ดินยังมีได้มีการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม ไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งไม่ได้ใช้ในการประเมินบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ไม่ได้ติดตามประเมินผลของการใช้สมรรถนะ ทำให้กลายเป็นเรื่องที่ขาดความสนใจเอาใจใส่ทั้งจากตัวข้าราชการและผู้บริหาร วิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันแผนดำเนินการ มีการวางแผนให้ต่อเนื่องและกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินผลติดตามผลให้เป็นรูปธรรม

4.3 ด้านการนำไปใช้ การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ยังไม่ตรงตามความต้องการของหน่วยงานกรมที่ดิน ทำให้การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรยังไม่ชัดเจน ต้องมาคุยกันใหม่ว่ากรมที่ดินต้องการบุคลากรแบบใด ควรมีสมรรถนะในแต่ละตำแหน่งแบบใด แต่ละกิจกรรม แต่ละหน่วยงานย่อยแบบใด เพราะในแต่ละหน่วยงานย่อย อาจต้องการบุคลากรในแต่ละตำแหน่งที่มีสมรรถนะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับภารกิจที่รับผิดชอบด้วย วิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ ในการใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน หากต้องการให้เกิดประสิทธิภาพจริง ๆ ต้องมีการใช้และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่มีการพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล

4.4 ด้านการประสานงาน กองการเจ้าหน้าที่ กองฝึกอบรม กองแผนงาน และผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ วิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น คือ จะต้องมีการร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยที่กองฝึกอบรมต้องมีความกระตือรือร้นในการปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุก ๆ กลุ่มงาน กองแผนงานต้องกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นแผนหลักของกรมที่ดิน กองการเจ้าหน้าที่ต้องติดตามประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และผู้บริหารระดับสูง โดยเฉพาะอธิบดี ต้องลงมาให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้อย่างจริงจัง และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวินิจฉัยเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีที่มาจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้เสนอแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ตามแผนการปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคคล ภายใต้แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ จากการศึกษา ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ร่วมกับ บริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) นำโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย 18 กลุ่มงาน (Job Family) ในแต่ละกลุ่มงานได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ และกำหนดให้ข้าราชการทุกคนต้องมีสมรรถนะหลักร่วมกัน 5 สมรรถนะ โดยกรมที่ดินสามารถแบ่งกลุ่มงานตามโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย ได้เป็น 10 กลุ่มงาน

จากสภาพปัญหาของกรมที่ดิน ในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ข้าราชการกรมที่ดินส่วนมากไม่ทราบ ไม่มีความเข้าใจ และไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ นอกจากนี้ยังไม่มี เอกสาร รายงาน การประเมิน และไม่มีหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะ ของข้าราชการกรมที่ดิน อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน ทำให้ผู้วิจัยต้องการศึกษาเรื่องดังกล่าว โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของบุคลากรกรมที่ดินใน เรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งศึกษาวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ กรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ ตลอดจนการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้กรมที่ดิน มีข้อมูลในการพัฒนาด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและพัฒนาบุคลากร ได้ทราบถึงปัญหาและแนวทาง ในการแก้ไขเรื่องอื่น ๆ ในอนาคต รวมทั้งได้ทราบถึงแนวทางในการนำสมรรถนะของข้าราชการ กรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาประชากรที่เป็นข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง จำนวน 3,313 อัตรา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางจำนวน 100 คน โดยใช้ แบบสอบถามศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ในส่วนของการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ของ

กรรมที่คืนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน จำนวน 3 คน เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในส่วนของวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ ตลอดจนการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ปัญหา อุปสรรค ในการใช้สมรรถนะพัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการลดปัญหา เพื่อให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### สรุปผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางส่วนใหญ่ เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” แต่ยังไม่ได้รับรู้อย่างกว้างขวางในเรื่องนี้ เพราะไม่ได้ทราบถึงการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และการนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน รวมทั้งยังต้องการให้กรมที่ดินมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่เรื่องสมรรถนะและแนวทางการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้มากกว่านี้ โดยในส่วนของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลางที่เคยรับรู้ในเรื่อง “สมรรถนะ” มีความรู้ความเข้าใจในเรื่อง “สมรรถนะ” อยู่ในระดับปานกลาง โดยต้องการให้กรมที่ดินฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และจัดทำเอกสารเผยแพร่ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง และข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่อง “สมรรถนะ” น้อย ซึ่งข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของตนเอง และต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการให้ทุกส่วนราชการของกรมที่ดิน เห็นความสำคัญของสมรรถนะอย่างจริงจัง

2. วิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มาจากการจัดสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ ของสำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548 โดยกรมที่ดินเข้าร่วมสัมมนาเพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็น ซึ่งผลจากการสัมมนา กรมที่ดินสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานจากสายงานของข้าราชการกรมที่ดินได้เป็น 10 กลุ่มงาน จากนั้น จึงนำผลจากการสัมมนาเสนออธิบดีกรมที่ดิน เพื่อเห็นชอบและส่งให้กองฝึกอบรมนำไปใช้ประกอบการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน มีปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข ดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร เจ้าหน้าที่กรมที่ดินยังไม่มีความรู้ความเข้าใจดีพอในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ทำให้ต้องปฏิบัติตามที่บริษัทที่ปรึกษาแนะนำ ควรให้ความรู้

ความเข้าใจแก่ข้าราชการกรมที่ดินก่อนที่จะมีการดำเนินการ ด้วยสื่อต่าง ๆ ที่มีอยู่ในกรมที่ดิน เช่น เผยแพร่ในเว็บบอร์ดกรมที่ดิน วารสารที่ดิน ที่ดินสัมพันธ์ หรือเป็นหนังสือเวียน

2.2 ด้านการปฏิบัติ ระยะเวลาในการดำเนินการน้อย ทำให้ขาดการระดมความคิดเห็น และขาดการมีส่วนร่วมจากข้าราชการกรมที่ดินในภาพรวม ควรทบทวนใหม่ให้เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งของกรมที่ดิน และเป็นมาตรฐานยอมรับของข้าราชการส่วนใหญ่ในกรมที่ดิน

3. การนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน ในส่วนของ กองแผนงาน และกองฝึกอบรม กรมที่ดิน ไม่ได้ร่วมดำเนินการในการกำหนดสมรรถนะของกรมที่ดินมาตั้งแต่แรก กองแผนงานนำสมรรถนะของกรมที่ดิน ไปใช้ในการจัดทำเป็นข้อเสนอ การเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามกระบวนการพัฒนาของ ก.พ.ร. โดยได้นำไปใช้เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ และคัดเลือกแนวทางวางแผนการ พัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรและบุคลากร ส่วนกองฝึกอบรม ได้นำสมรรถนะของข้าราชการ กรมที่ดิน ไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมของกรมที่ดิน โดยเพิ่มเติมจากเนื้อหาที่มีอยู่ให้ สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ไม่ได้นำไปสร้างเป็นหลักสูตรใหม่แต่อย่างใด ในการนำสมรรถนะไปใช้พัฒนาบุคลากรของข้าราชการกรมที่ดิน มีปัญหา อุปสรรค และวิธีการลด ปัญหาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร ข้าราชการกรมที่ดินส่วนใหญ่ยังมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้น้อย และไม่คอยให้ความสำคัญในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้ตรงกับความต้องการที่ต้องใช้ ควรให้ความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งพอ อาจกำหนดเป็นแผนงานในรูปของการจัดประชุมสัมมนา แข่งปฏิบัติการ

3.2 ด้านการบริหารงาน กรมที่ดินยังมิได้มีการนำสมรรถนะของข้าราชการ กรมที่ดินไปใช้ในการบริหารงานบุคคล การวางแผนพัฒนาบุคลากร การประเมินบุคลากร และ ไม่ได้ติดตามประเมินผลของการใช้สมรรถนะอย่างเป็นทางการ ทำให้กลายเป็นเรื่องที่ขาดความ สนใจเอาใจใส่ทั้งจากตัวข้าราชการและผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและผลักดันการ ดำเนินการให้ต่อเนื่องและกำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นขั้นตอนและต่อเนื่อง รวมทั้งมี การประเมินผลติดตามผลให้เป็นรูปธรรม

3.3 ด้านการนำไปใช้ การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ยังไม่ตรง ตามความต้องการของหน่วยงานกรมที่ดิน ในการใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ต้องมี การใช้และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และต้องมีการปรับปรุงสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานที่มีการพัฒนาตามนโยบายของรัฐบาล

3.4 ด้านการประสานงาน กองการเจ้าหน้าที่ กองฝึกอบรม กองแผนงาน และผู้บริหาร ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้ จึงต้องมีการร่วมมือกันทุกฝ่าย โดยที่กองฝึกอบรมต้องปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้ครอบคลุมทุก ๆ กลุ่มงาน กองแผนงานต้องกำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นแผนหลักของกรมที่ดิน กองการเจ้าหน้าที่ต้องติดตามประเมินผลบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม และผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะอธิบดี ต้องลงมาให้ความสำคัญต่อเรื่องนี้อย่างจริงจัง และจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ

### ข้อเสนอแนะ

กรมที่ดินเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง ในการบริหารจัดการเอกสารสิทธิในที่ดิน บุคลากรส่วนใหญ่จึงมุ่งเน้นในด้านการบริการ แต่ในเบื้องหลังของกระบวนการบริหารจัดการเอกสารสิทธิในที่ดิน บุคลากรอีกจำนวนไม่น้อยโดยเฉพาะข้าราชการในส่วนกลาง ที่ต้องมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง และมีสมรรถนะเฉพาะด้านในการสนับสนุนการดำเนินงานของกรมที่ดิน การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน จึงต้องคำนึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เพื่อให้การนำสมรรถนะที่กำหนดขึ้นมา สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและต่อตัวบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ต้องการศึกษาถึงการรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และวิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน รวมถึงการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรกรมที่ดิน ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า กรมที่ดินยังมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินอยู่มาก ผู้วิจัยได้สรุปข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหานั้นในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง ในแต่ละด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการนำไปพัฒนา ปรับปรุง กระบวนการในด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ยังไม่มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์แต่อย่างใด มีเพียงการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในเรื่องสมรรถนะตามหลักทั่ว ๆ ไปเท่านั้น ทำให้ข้าราชการของกรมที่ดินไม่ได้รับรู้และไม่ได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินโดยตรง ส่งผลให้ข้าราชการของกรมที่ดินขาดความกระตือรือร้นในการรับรู้และขาดความเข้าใจในการนำสมรรถนะของข้าราชการไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ กรมที่ดินจึงควรมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน อยู่ตลอดเวลา

โดยเผยแพร่ผ่านทางสื่อต่าง ๆ ของกรมที่ดิน ได้แก่ หนังสือเวียน ที่ดินสัมพันธ์ วารสารกรมที่ดิน วารสารของสำนักผู้ตรวจราชการกรมที่ดิน วารสารของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพกรมที่ดิน วารสารของแต่ละหน่วยงานภายในกรมที่ดิน และเว็บไซต์กรมที่ดิน เพื่อให้ข้าราชการได้รับรู้และคุ้นเคยกับเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

2. ด้านการจัดการ ในการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ข้าราชการกรมที่ดินส่วนใหญ่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการพิจารณา เป็นการดำเนินการโดยผู้รับผิดชอบเรื่องนี้ โดยเฉพาะเท่านั้น ทำให้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ที่กำหนดโดยใช้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ไม่ครอบคลุมหรือเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของกรมที่ดิน นอกจากนี้ ผู้วิจัยพบว่าไม่สามารถศึกษาเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้โดยตรง ต้องศึกษาจากตัวผู้ที่เคยดำเนินการในเรื่องนี้ ที่ได้โยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่นในกรมที่ดิน ทำให้ไม่สามารถค้นหาเอกสารที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ได้ ดังนั้น กรมที่ดินจึงควรปรับปรุงระบบการจัดการให้ภารกิจปรากฏอยู่ที่หน่วยงานไม่ใช่ไปผูกติดไว้กับตัวบุคคล เพื่อให้การดำเนินการหรือการศึกษาในเรื่องต่าง ๆ มีความต่อเนื่องไปได้ ไม่หยุดหรือสูญหายไปกับตัวบุคคล รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้มีผู้รับรู้เพิ่มมากขึ้น มีแนวคิด มีวิธีการ มีการแก้ปัญหาได้มากขึ้น

3. ด้านการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่กรมที่ดินกำหนดไว้นั้น ไม่ครอบคลุมหรือเหมาะสมกับข้าราชการกรมที่ดิน เพราะภารกิจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง ในแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกัน ดังนั้น นอกจากกรมที่ดินจะกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไว้แล้ว กรมที่ดินควรมีการดำเนินการจัดทำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ในระดับหน่วยงานภายในกรมที่ดิน และในระดับตำแหน่งให้สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจ เพิ่มเติมจากสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่กำหนดไว้ และจัดทำคู่มือสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินให้ละเอียดชัดเจน เพื่อให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งยังสามารถนำไปใช้ในการประเมินพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ

4. ด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินในปัจจุบันยังไม่ได้มีการฝึกอบรมในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินโดยตรง เป็นเพียงการเพิ่มเนื้อหาเข้าไปในหลักสูตรการฝึกอบรมที่มีอยู่ ไม่ได้ใช้สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินมาเป็นหลักในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม ทำให้การเสริมสร้างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการกรมที่ดินไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร กรมที่ดิน จึงควรมีการสร้างหลักสูตรและกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ให้เป็นไปตามสมรรถนะที่กำหนด โดยการฝึกอบรม สัมมนา หรือจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงานภายในกรมที่ดิน ในเรื่องสมรรถนะโดยเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรของกรมที่ดินมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้อย่างละเอียด และเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ ตามแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

5. ด้านการประเมินผล กรมที่ดินยังไม่ได้มีการประเมินผลในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ทำให้ขาดการติดตามอย่างต่อเนื่องจริงจัง หากมีการปรับเปลี่ยนระบบการจำแนกตำแหน่งใหม่ ตามแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) แล้ว กรมที่ดินอาจเกิดปัญหาในความไม่พร้อมดำเนินการ หรือสามารถดำเนินการได้แต่อาจมีปัญหาลักษณะเดียวกับเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน ดังนั้น กรมที่ดินจึงควรมีการสร้างมาตรฐานการประเมินสมรรถนะให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับตำแหน่งต่าง ๆ ของกรมที่ดิน โดยให้สอดคล้องกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และเป็นที่ยอมรับจากการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของข้าราชการกรมที่ดินอย่างทั่วถึง เพื่อเตรียมความพร้อมรับแผนงานปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน และยังสามารถนำผลการประเมินไปใช้ในด้านการบริหารและพัฒนาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง และการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ด้วย

**ภาคผนวก**

## สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

**สมรรถนะ (Competency)** คือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคลากรใน องค์กรปฏิบัติ งาน ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่า เพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

### 1. สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกลุ่มงานและต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อนำไปใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ในระยะยาว ไว้ดังนี้

1.1 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยไว้ทั้งหมด 18 กลุ่มงาน โดยกำหนดให้งานที่มีลักษณะ วัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกันอยู่ในกลุ่ม เดียวกัน ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกัน ไม่ว่าจะ เป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะเช่นเดียวกัน (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 1)

1.2 ต้นแบบสมรรถนะของระบบราชการไทย ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

(1) **สมรรถนะหลัก** เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ทุกตำแหน่งและทุกกลุ่มงาน ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้านคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 2)

(2) **สมรรถนะประจำกลุ่มงาน** คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจใน หน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารหมายเลข 3)

### 2. สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

ตำแหน่งตามสาขางานของกรมที่ดินมีทั้งสิ้น จำนวน 48 ตำแหน่ง สามารถนำมา ประมวลและจัดกลุ่มได้จำนวน 10 กลุ่มงาน คือ

- (1) กลุ่มงานนักบริหาร
- (2) กลุ่มงานให้คำปรึกษา
- (3) กลุ่มงานนโยบายและวางแผน
- (4) กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา
- (5) กลุ่มงานบริการทางเทคนิคเฉพาะด้าน

- (6) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน
- (7) กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป
- (8) กลุ่มงานเอกสารและทะเบียน
- (9) กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย
- (10) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

โดยมีรายละเอียดของการจัดกลุ่มตำแหน่ง สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานของแต่ละตำแหน่ง  
ปรากฏตามเอกสารหมายเลข 4

กรมที่ดิน จะใช้สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานดังกล่าวเป็นฐานในการพัฒนา  
บุคลากร โดยได้ส่งให้กองฝึกอบรมเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร  
บุคคลของกรมที่ดินต่อไป

---

สรุปสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานแยกตามตำแหน่งของกรมที่ดิน

กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
1. กลุ่มงานบริหาร	1. นักบริหาร	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</li> <li>4. จริยธรรม</li> <li>5. ความร่วมแรงร่วมใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิชาชีพ</li> <li>2. การวางแผนกลยุทธ์ภาครัฐ</li> <li>3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน</li> <li>4. การควบคุมตนเอง</li> <li>5. การมอบอำนาจให้ผู้อื่น</li> </ol>
2. กลุ่มงานนิติการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิศวกร</li> <li>2. ผู้ตรวจราชการ</li> <li>3. นิติกร*</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</li> <li>4. จริยธรรม</li> <li>5. ความร่วมแรงร่วมใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมองภาพองค์กรรวม</li> <li>2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ</li> <li>3. ศิลปะการสื่อสารและสูงใจ</li> </ol>
3. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน</li> <li>2. นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์</li> <li>2. การบริการที่ดี</li> <li>3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</li> <li>4. จริยธรรม</li> <li>5. ความร่วมแรงร่วมใจ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมองภาพองค์กรรวม</li> <li>2. การคิดวิเคราะห์</li> <li>3. ศิลปะการสื่อสารและสูงใจ</li> </ol>

กลุ่มแบบ	ต้นแบบ	टररणननक	टररणननक
4. ดุ่นนनออกนनที่ออกนพัฒนา 1. วนนร้งน 2. นนที่นรนรนรนรน	1. วนนร้งน 2. นนที่นรนรนรนรน	1. การนงนกับน 2. การนรนรน 3. การนงนความนรนรนรน 4. นรน 5. ความนรนรนรน	1. การนงนรน 2. ความนรนรนรน 3. การนรนรนรน
5. ดุ่นนนรนรนรน 1. นนรน 2. นน 3. นน 4. นน 5. นน	1. นน 2. นน 3. นน 4. นน 5. นน	1. การนงนกับน 2. การนรนรน 3. การนงนความนรนรนรน 4. นรน 5. ความนรนรนรน	1. การนรนรน 2. การนรนรน 3. ความนรนรน
6. ดุ่นนนรนรนรน 1. นน 2. นน 3. นน 4. นน 5. นน 6. นน 7. นน 8. นน 9. นน 10. นน 11. นน	1. นน 2. นน 3. นน 4. นน 5. นน 6. นน 7. นน 8. นน 9. นน 10. นน 11. นน	1. การนงนกับน 2. การนรนรน 3. การนงนความนรนรนรน 4. นรน 5. ความนรนรนรน	1. ความนรนรน 2. การนรนรน 3. ความนรนรน



กลุ่มงาน	ตำแหน่ง	สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน
8. กลุ่มงานกองกลางและ ทะเบียน	1. เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน 2. นักวิชาการที่ดิน 3. พนักงานที่ดิน 4. เจ้าหน้าที่ที่ดิน	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. การร่วมแรงร่วมใจ	1. ความถูกต้องของงาน 2. ความซื่อสัตย์ต่อส่วน 3. การส่งมอบงานอย่างทันที่
9. กลุ่มงานขจัดมลพิษ	1. วิศวกร*	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. การร่วมแรงร่วมใจ	1. การส่งมอบงานอย่างทันที่ 2. การคิดวิเคราะห์ 3. การสื่อสารหาข้อมูล
10. กลุ่มงานแผนผังและ จัดพื้นที่	1. เจ้าหน้าที่บริหารงานประชาชนสัมพันธ์ 2. นักวิชาการประชาสัมพันธ์	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4. จริยธรรม 5. การร่วมแรงร่วมใจ	1. ศิลปะการสื่อสารสูง 2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3. ความมุ่งมั่นในตนเอง

หมายเหตุ: \* ตำแหน่ง วิศวกรมีอยู่ 2 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานให้คำปรึกษาและกลุ่มงานแผนผังใช้กฎหมายเฉพาะเข้าไปตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน

คณะรัฐศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เมษายน 2550

เรียน

ด้วยผมเป็นนักศึกษาโครงการปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และเป็นข้าราชการกรมที่ดิน ตำแหน่ง วิศวกรรังวัด 8ว ซึ่งขณะนี้กำลังเขียนสารนิพนธ์เรื่อง “สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ เกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง วิธีการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการ รวมทั้งการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดิน โดยผลการศึกษาครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ทำให้ทราบถึงความรู้ความเข้าใจ การรับรู้ การดำเนินการปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน และการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับแผนงาน ปฏิรูประบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

จึงขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ท่าน ในเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน เพื่อให้การศึกษาในครั้งนี้ได้ข้อมูลในเชิงลึก สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรของกรมที่ดินให้มีประสิทธิภาพต่อไป และขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายเลิศชัย สกลเสาวภาคย์)

นักศึกษาโครงการปริญญาโท

สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แบบสัมภาษณ์

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

สำหรับ เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่กรมที่ดิน ผู้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

เรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โครงการปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้นี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน จึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความละเอียด รอบคอบ ทั้งนี้เพราะข้อคำถามแต่ละข้อมีผลต่อการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และผู้ดำเนินการวิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

1. ชื่อ-นามสกุล .....

2. ตำแหน่งปัจจุบัน..... ระดับ.....

3. ขั้นตอน กระบวนการ ในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

.....  
.....  
.....

แบบสัมภาษณ์

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

สำหรับ เจ้าหน้าที่กองแผนงานกรมที่ดิน ผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการวางแผน

เรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โครงการปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้นี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน จึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความละเอียด รอบคอบ ทั้งนี้เพราะข้อคำถามแต่ละข้อมีผลต่อการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และผู้ดำเนินการวิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

1. ชื่อ-นามสกุล .....

2. ตำแหน่งปัจจุบัน..... ระดับ.....

1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินในด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

.....  
.....  
.....

2. ท่านได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดแผนงานของกรมที่ดิน อย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการ  
กำหนดแผนงานของกรมที่ดิน

.....

.....

.....

.....

แบบสัมภาษณ์

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

สำหรับ เจ้าหน้าที่กองฝึกอบรมกรมที่ดิน ผู้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร  
เรียน ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โครงการปริญญาโท สาขาการบริหาร  
จัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อ  
ประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้นี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน จึงขอ  
ความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความละเอียด รอบคอบ ทั้งนี้เพราะข้อคำถามแต่ละข้อมีผลต่อ  
การวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และผู้ดำเนินการวิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือ  
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

1. ชื่อ-นามสกุล .....

2. ตำแหน่งปัจจุบัน..... ระดับ.....

1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินในด้านใดบ้าง มากน้อยเพียงใด

.....  
.....  
.....

2. ท่านได้นำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร  
ของกรมที่ดินอย่างไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....

3. ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขในการดำเนินการนำสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินไปใช้ในการ  
กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม

.....

.....

.....

.....

## แบบสอบถาม

## สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดินส่วนกลาง

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โครงการปริญญาโท สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาเท่านั้น ข้อมูลที่ได้นี้จะเก็บเป็นความลับและไม่มีผลใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน จึงขอความร่วมมือจากท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามด้วยความละเอียด รอบคอบ ทั้งนี้เพราะข้อคำถามแต่ละข้อมีผลต่อการวิเคราะห์ ซึ่งจะทำให้ผลการวิจัยเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และผู้ดำเนินการวิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านมา ณ โอกาสนี้

โปรดกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความ หรือกรอกข้อความในช่องว่างตามความเป็นจริง

ส่วนที่หนึ่ง      ข้อมูลทั่วไป

- |                                   |  |   |
|-----------------------------------|--|---|
| 1. เพศ                            | <input type="checkbox"/> 1) ชาย              | <input type="checkbox"/> 2) หญิง            |
| 2. อายุ                           | <input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 30 ปี   | <input type="checkbox"/> 2) 31 – 40 ปี      |
|                                   | <input type="checkbox"/> 3) 41 – 50 ปี       | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 50 ปี   |
| 3. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งในระดับ | <input type="checkbox"/> 1) ระดับ 1 – 3      | <input type="checkbox"/> 2) ระดับ 4 - 5     |
|                                   | <input type="checkbox"/> 3) ระดับ 6 - 8      | <input type="checkbox"/> 4) สูงกว่าระดับ 8  |
| 4. วุฒิการศึกษา                   | <input type="checkbox"/> 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2) ปริญญาตรี       |
|                                   | <input type="checkbox"/> 3) ปริญญาโท         | <input type="checkbox"/> 4) สูงกว่าปริญญาโท |
| 5. ระยะเวลาที่ท่านรับราชการ       | <input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 5 ปี    | <input type="checkbox"/> 2) 5 – 10 ปี       |
|                                   | <input type="checkbox"/> 3) 11 – 20 ปี       | <input type="checkbox"/> 4) 21 ปีขึ้นไป     |

ส่วนที่ 2 การรับรู้ ความรู้ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับเรื่อง “สมรรถนะ”

1. ท่านเคยได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” หรือไม่

1) เคย

2) ไม่เคย (ข้ามไปตอบข้อ 4)

2. ท่านเคยได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะจากแหล่งใดต่อไปนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

1) หนังสือเวียนของกรมที่ดิน

2) การจัดฝึกอบรมของกรมที่ดิน

3) การจัดฝึกอบรมของหน่วยงานภายนอก

4) เว็บไซต์ของกรมที่ดิน

5) เอกสารเผยแพร่ของกรมที่ดิน

6) อื่น ๆ (โปรดระบุ) .....

3. ท่านมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ “สมรรถนะ” ตามหัวข้อต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด

ประเด็น	ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับ “สมรรถนะ” ในระดับ			
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	ไม่มี 0
1. ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ”				
2. เหตุผลความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนด “สมรรถนะ”				
3. วัตถุประสงค์ของการกำหนด “สมรรถนะ”				
4. สมรรถนะหลัก ทั้ง 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ				
5. การดำเนินการเพื่อกำหนด “สมรรถนะ” ของกรมที่ดิน				
6. การแบ่งกลุ่มงานเพื่อกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ของกรมที่ดิน				
7. การนำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินงาน และบริหารจัดการของกรมที่ดิน				

4. ท่านเคยมีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน หรือไม่

- 1) ไม่เคย
- 2) เคย โดยได้มีส่วนร่วม ดังนี้ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- 2.1) ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ “สมรรถนะ”
  - 2.2) เป็นคณะกรรมการ
  - 2.3) เป็นเจ้าหน้าที่ดำเนินการ
  - 2.4) อื่น ๆ โปรดระบุ.....

ส่วนที่ 3 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินการดังต่อไปนี้ของกรมที่ดิน

1. การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน

.....

.....

.....

2. การนำสมรรถนะไปใช้เพื่อการพัฒนาข้าราชการกรมที่ดิน

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ผู้วิจัย

## บรรณานุกรม

### หนังสือและบทความในหนังสือ

สำนักงาน ก.พ., คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือน, พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, 2548

คู่มือการปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, กลุ่มงานอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กรมชลประทาน, รูปแบบแผนพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ ประจำกลุ่มตำแหน่ง/สายงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการกรมชลประทาน, วิทยาลัยราชสุดา มหาวิทยาลัยมหิดล, กันยายน 2549

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร : หจก.สามลดา , 2546

### บทความ

จิตพัฒน์ พิษุทธาพงศ์ , ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์, วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 20 เดือนกรกฎาคม - กันยายน 2549

### เอกสารอื่นๆ

สมรรถนะของข้าราชการกรมที่ดิน, กองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน

สำนักงาน ก.พ., “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” เอกสารประกอบ การสัมมนาเรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร(2548) , “การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงความสามารถ” เอกสารประกอบการบรรยายวิชา รบ.651 การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2548

บรรจบ กิมเกณดอม (2543) , แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการไทย, สืบค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2550, จาก <http://www.moe.go.th/webiga/web18.htm>

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) , การปฏิรูประบบราชการ, สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2550, จาก <http://www.champa.kku.ac.th/plan/doc/yut/dev/แผนพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ.pdf>