

การศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6
ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

A Study of Competency Levels of the Personnel of
Department of Local Administration's Based on Developmental Strategy 6

ศศิธร ศรีอินทร์¹ ชยุต ภวภานันท์กุล²

Sasitorn Sriin¹ Shayut Pavapanunku²

¹นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

¹Graduate Student in Master of Public Administration, Public and Private Management Program,
Faculty of Humanities and Social Sciences, Suan Sunandha Rajabhat University

²สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

²Public and Private Management Program, Faculty of Humanities and Social Sciences,
Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: poplek2009@gmail.com

Received: February 07, 2019

Revised: April 24, 2019

Accepted: May 13, 2019

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และ 2) เปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยจำแนกออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 216 คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบโควต้า และแบบตามสะดวก เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่น = 0.961 และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีแบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบเป็นรายคู่ ในกรณีที่พบความแตกต่างโดยใช้วิธีของเชฟเฟ

ผลการศึกษา พบว่า 1) ลักษณะประชากรศาสตร์ของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะหลัก และระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ร้อยละ 4.26) โดยสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (ร้อยละ 4.63) อยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ การบริการที่ดี (ร้อยละ 4.48) การทำงานเป็นทีม

(ร้อยละ 4.46) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (ร้อยละ 4.44) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ร้อยละ 4.41) 2) ผลการเปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีระดับสมรรถนะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ: สมรรถนะ/ ยุทธศาสตร์/ บุคลากร/ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

Abstract

This research aimed to 1) study the levels of the core competencies and the specific job competencies of the personnel in Department of Local Administration, and 2) compare demographic characteristics with those competencies of the personnel in the Department of Local Administration, by classifying the data into 2 types: core competencies and specific job competencies. The sample group consisted of 216 personnel, working in Department of Local Administration. The sample selection was carried out by using quota sampling, together with convenience sampling. The tools for data collection included a questionnaire, with the reliability of .961. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean and standard deviation, Independent t-test, One-way ANOVA, and Scheffe 's Method.

The results from the questionnaire data were discovered that 1) demographic characteristics of the personnel in the Department of Local Administration entailing both core competencies and specific job competencies of the personnel in the Department of Local Administration was rated at a high level ($\bar{X}$ =4.26) overall. For more details into each aspect, the highest level was on ethics and morality ($\bar{X}$ =4.63), followed by service quality ($\bar{X}$ =4.48), teamwork ($\bar{X}$ =4.46), regulations compliance and transparency ($\bar{X}$ =4.44), and work determination ($\bar{X}$ =4.41) respectively. 2) The result of the comparison of the demographic characteristics and the personnel's competencies of the Department of Local Administration revealed that there was no significant difference of the competencies among those who had different gender, ages, education levels, positions, and job experience.

Keywords: Competencies/ Strategies/ Personnel/ Department of Local Administration

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสินทรัพย์ (สยามธุรกิจ. 2556) ที่สำคัญที่สุดในการสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ คือ องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร (วิลาวรรณ รพีพิศาล. 2554) ทั้งนี้ เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จนั้นจะต้องอาศัยบุคลากรที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กร กล่าวคือ บุคลากรจะต้องมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. 2543) นอกจากนั้นแล้ว ยังต้องมีความร่วมมือร่วมใจและทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงมีความพยายามที่จะหาแนวทาง เครื่องมือ หรือกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำสมรรถนะ (Competency) มาเป็นเครื่องมือในการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ความสามารถเพื่อเป็นกรอบที่จะจัดวางกำลังคนให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต (พลู เดชะรินทร์. 2546, หน้า 13)

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยการนำสมรรถนะมาเป็นเครื่องมือในการบริหารถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่น่าสนใจและนิยมมากที่สุดสำหรับผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and selection) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance appraisal) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and compensation) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career planning and succession plan) และการประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based management) เป็นต้น ทั้งนี้การจะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กรหลายประการ เช่น ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและมีความต่อเนื่อง ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานได้ทำงานเป็น และทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานได้สอดคล้องกับการบริหารองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ มีการกำหนดตัวชี้วัดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการระดับกรมในหลายด้าน ซึ่งการมุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อความสำเร็จของงานด้วย จึงทำให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะเพื่อให้บุคลากรในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ปฏิบัติงานสอดคล้องกับลักษณะงานภารกิจและตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้นำ

เรื่องสมรรถนะมาเป็นนโยบายที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับภารกิจและทิศทางการพัฒนาของประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาองค์กรด้วยฐานคุณธรรม ความรู้ และสมรรถนะสูง เป็นองค์กระดัดสากลที่สังคมยอมรับ โดยได้จัดคู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดสมรรถนะของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) บริการที่ดี (3) การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (5) การทำงานเป็นทีม (6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และ (7) ภาวะผู้นำ 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แบ่งออกเป็น 3 สาย เพื่อให้มีความสอดคล้องกับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ สมรรถนะบุคลากรสายวิชาการ และสมรรถนะสายสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วย (1) การคิดวิเคราะห์ (2) การมองภาพองค์รวม (3) การสืบเสาะข้อมูล (4) การดำเนินการเชิงรุก (5) ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ (6) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (7) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ และ (8) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2559)

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษา แนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นการบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. 2551) ทั้งนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการดำเนินการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานโดยไม่ได้ใช้หลักเลือกคนให้เหมาะกับงาน (Taylos. 1911) คือ บรรจุคนที่มีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับตำแหน่งงานจึงทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่เกิดผลสำเร็จและขาดประสิทธิภาพ บุคลากรที่บรรจุใหม่ไม่ได้แสดงสมรรถนะที่ตนเองถนัดในการปฏิบัติงานออกมาให้คนอื่นได้เห็น และบุคลากรบางคนไม่ทราบว่าตนเองมีสมรรถนะในด้านใดบ้าง อยู่ในระดับใด และจะแสดงออกมาอย่างไร ซึ่งปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยเห็นว่า หน้าที่ในการปฏิบัติงานต้องเกิดการขับเคลื่อนการทำงานจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดจึงเป็นที่มาของความรู้ความสำคัญที่จะศึกษาระดับความสำคัญสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อที่ผลการศึกษาออกมาจะเป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีคุณภาพ และเป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดของงานโดยมุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ และด้านอื่น ๆ เพื่อที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ชัดเจน ส่งผลให้มีการขับเคลื่อนองค์กรให้มีการพัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
2. เพื่อเปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับระดับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 487 คน (กองการเจ้าหน้าที่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2561)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 216 คน เพื่อทำการศึกษ ข้อมูลเชิงปริมาณ

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรต้น คือ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน

2.2 ตัวแปรตาม คือ สมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่
1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative research) ดังนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบเลือกตอบ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) และเติมคำ

ตอนที่ 2 คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีม 6) ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 7) ด้านภาวะผู้นำ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ลักษณะคำถามปลายปิดแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 คำถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) ด้านการคิดวิเคราะห์ 2) ด้านการมองภาพองค์รวม 3) ด้านการสืบเสาะข้อมูล 4) ด้านการดำเนินการเชิงรุก 5) ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ 6) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน 7) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการ และ 8) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ลักษณะคำถามปลายปิดแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 4 คำถามข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ หากมีการส่งเสริมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ท่านจะเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองหรือไม่ แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ ลักษณะคำถามปลายปิดแบบมาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. **ข้อมูลปฐมภูมิ** ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ โดยแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในระหว่างเดือนมิถุนายน 2561 – กันยายน 2561 จำนวน 216 ชุด ข้อมูลที่นำมาศึกษาได้มาจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน มีค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องรวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มบุคลากรที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ตามสูตรของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาเท่ากับ 0.961

2. **ข้อมูลทุติยภูมิ** ได้จากการศึกษาวรรณกรรม วิทยานิพนธ์ การค้นคว้าอิสระ และบทความรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาระดับสมรรถนะบุคลากรเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามมาตรวจนับคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำค่าที่ได้มาประมวลผลข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยมีขั้นตอนการประมวลผล ดังนี้ (ราตรีรัตน์ ทองรูปสวัสดิ์. 2553, หน้า 55)

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ดังนี้

1.1 ค่าความถี่ (Frequency) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และส่วนที่ 3 ข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1.2 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากร ประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean) คำนวณจากสูตร ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของประชาชนในการบริหารการพัฒนา และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) คำนวณจากสูตรของบุญชม ศรีสะอาด (2547) ใช้สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เพื่อองค์กร

2. สถิติอนุมาน (Inference statistic) การวิเคราะห์ข้อที่ 1 ระดับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ได้แก่ เพศ ประเภทบุคลากร แตกต่างกัน จะทดสอบโดยใช้ค่าสถิติวิเคราะห์ค่า t-test (Independent sample t-test) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกลุ่มตัวอย่างที่ 2 กลุ่มเป็นอิสระต่อกันและทดสอบผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติวิเคราะห์ F-test (Independent sample F-test) แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One –way Analysis of Variance และ Brown – Forsythe) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม เพื่อทดสอบผลการวิเคราะห์ ด้านอายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประสิทธิภาพในการทำงาน หากว่าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและจะต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไปเพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันโดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด ประเภทบุคลากร และประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีระดับการศึกษาส่วนใหญ่ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 อยู่ในสังกัดกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 ประเภทบุคลากรเป็นข้าราชการ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และพนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีประสิทธิภาพในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40

2. การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลข้อมูลของบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.41	.55	มาก	4
ด้านการบริการที่ดี	4.48	.59	มาก	2
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.37	.58	มาก	5
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม	4.63	.81	มากที่สุด	1
ด้านการทำงานเป็นทีม	4.46	.57	มาก	3
ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ	4.25	.66	มาก	7
ด้านภาวะผู้นำ	4.37	.63	มาก	6
รวม	4.42	.44	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะหลักโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) และเมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ($\bar{X} = 4.63$) รองลงมา คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X} = 4.48$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.46$) ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ ด้านการคิดวิเคราะห์ ด้านการมองภาพองค์กรรวม ด้านการสืบเสาะข้อมูล ด้านการดำเนินการเชิงรุก ด้านศิลปะการสื่อสารเชิงใจ ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน ด้านการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นได้ และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่าสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการแปลผลข้อมูลของบุคลาการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	อันดับที่
ด้านการคิดวิเคราะห์	4.21	.59	มาก	7
ด้านการมองภาพองค์รวม	4.19	.62	มาก	8
ด้านการสืบเสาะข้อมูล	4.31	.57	มาก	3
ด้านการดำเนินการเชิงรุก	4.33	.59	มาก	2
ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4.29	.60	มาก	5
ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน	4.31	.58	มาก	4
ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน	4.44	.59	มาก	1
ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.25	.61	มาก	6
รวม	4.30	.49	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) และเมื่อมีการพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก ($\bar{X} = 4.33$) และด้านการสืบเสาะข้อมูล ($\bar{X} = 4.31$) ตามลำดับ

3. เปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับระดับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ตารางที่ 3 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับระดับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

สมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	ข้อมูลส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
1. สมรรถนะหลัก	เพศชาย	4.39	.45	-1.22	.224
	เพศหญิง	4.46	.42		
2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	เพศชาย	4.28	.49	-.300	.764
	เพศหญิง	4.30	.47		
3. สมรรถนะหลัก	ข้าราชการ	4.44	.396	239	.811
	พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว	4.42	.481		
4. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ข้าราชการ	4.31	.458	.655	.513
	พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว	4.27	.514		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีระดับสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นข้าราชการ และพนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว มีระดับสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4 แสดงการเปรียบเทียบลักษณะประชากรศาสตร์กับระดับสมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	สมรรถนะบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	$\bar{X}$	F	Sig. (2 tailed)
อายุ	1. สมรรถนะหลัก	4.43	2.628	.051
	2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.29	.454	.715
ระดับการศึกษา	1. สมรรถนะหลัก	4.43	1.103	.334
	2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.29	.452	.637
สังกัด	1. สมรรถนะหลัก	4.43	.969	.455
	2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.29	.770	.613
ประสบการณ์ ในการทำงาน	1. สมรรถนะหลัก	4.43	4.925	.051
	2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.29	.942	.421

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีข้อมูลส่วนบุคคล จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา สังกัด และประสบการณ์ในการทำงานระดับสมรรถนะหลัก และด้านสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31 - 40 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 40.70 อยู่ในสังกัดกองพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 16.20 เป็นข้าราชการ จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 พนักงานราชการ/ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก พบว่า ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$) ด้านการสั่งสม

ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมโดยภาพรวมอยู่ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$) ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$) และด้านภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) สำหรับสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน พบว่า ด้านการคิดวิเคราะห์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) ด้านการมองภาพองค์กรรวม โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) ด้านการสืบเสาะข้อมูล โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) ด้านการดำเนินการเชิงรุกโดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$) ด้านศิลปะการสื่อสารเชิงใจ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) ด้านการตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$) และด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ร้อยละ 4.42 และร้อยละ 4.30 แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติในตนเองอยู่มากเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ทุกคนต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้การทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับบุคคลเหล่านั้นมีสติปัญญา แต่จะเกี่ยวกับลักษณะอื่น ๆ เช่น ความรู้ ทักษะ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง กล่าวคือ การมีสมรรถนะในตัวบุคคลนั่นเองที่ช่วยทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสมรรถนะของเดวิด ซี แม็คคัลแลน (David C. McClelland. 1970, pp. 57-83) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งสรุปได้ว่าสมรรถนะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน สมรรถนะพื้นฐานจะไม่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานแตกต่างจากผู้อื่น หรือเรียกอีกอย่างว่า สมรรถนะหลัก และสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating competencies) หมายถึง การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ เช่น ค่านิยม แรงจูงใจ เจตคติ เป็นต้น ในการทำงานเกิดผลอย่างดีในการปฏิบัติ นักวิชาการให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะที่มากกว่าสมรรถนะพื้นฐานหรือเรียกอีกอย่างว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลรัตน์ แสนใจงาม (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า จากการแบ่งระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ที่จำเป็นต้องมีและที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยรวมบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่มีสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี แบ่ง

เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต้องมี และสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของบุคลากร การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่จากการเปรียบเทียบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมี กับสมรรถนะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยภาพรวมทั้งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนอยู่ในระดับที่ต้องการพัฒนาน้อยที่สุด แต่หลักในการปฏิบัติงานทั่วไป การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะสูงเป็นสิ่งที่จำเป็น การพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งที่ควรจะต้องดำเนินการต่อไป

สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในสถานศึกษาที่มีต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นต่อด้านมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนด้านที่อยู่ในระดับต่ำสุด คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) บุคลากรทางการศึกษา จำแนกตามสถานที่ปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อด้านมีจิตมุ่งบริการด้านมีจริยธรรม และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการทำงานเป็นทีมและด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของเบญญาภา เอกวัตร ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจอยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์และมาตรการในภาพรวม
2. ควรเจาะกลุ่มในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเสมอภาคทางศักยภาพด้านสมรรถนะทั้งเพศชายและเพศหญิง โดยอาศัยประสบการณ์ในการทำงานระหว่างผู้เข้าทำงานใหม่และผู้ที่ได้รับการพัฒนาเมื่ออายุการทำงานมากกว่า 5 ปี โดยจัดระดับทางด้านการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และช่วงอายุระหว่าง 20-30 ปี เป็นเกณฑ์
3. ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความชำนาญและความพร้อมในสมรรถนะวิชาชีพเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

4. ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมการบริหารจัดการด้านการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล และการนำผลไปใช้

5. ควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). **คู่มือคำอธิบายสมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กระทรวงมหาดไทย. (2551). **กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กลมรัตน์ แสนใจงาม. (2557). **รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต นโยบายสาธารณะ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เดชา เดชะวัฒนไพศาล. (2543). Competency-based Human Resource Management. **วารสารการบริหารคน**. 21(ตุลาคม – ธันวาคม), 11-18.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2547). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญญาภา เอกวัตร. (2556). **การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์**. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราตรีรัตน์ ทองรูปสวัสดิ์. (2553). **ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวต่อการให้บริการของผู้ประกอบการธุรกิจนำเที่ยว กรณีศึกษาบริษัทเมอแตมแตรเวล**. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต. กรุงเทพฯ.
- วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: วิจิตรหัตถกร.
- สมนึก ล้อมอารีย์. (2552). **การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3**. การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- สยามธุรกิจ. (2556). **คนคือสินทรัพย์**. สืบค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2561, จาก <https://www.siamturakij.com/news/>.
- Davic, C. McClelland. (1970). Testing for Competence rather than Intelligence. **American Psychologist**. 17(7), 57-83.
- Taylor F. W. 1911. (2001). **The Principle of the Scientific Management**. (5thed.). In Shafritz J. M. and J. S. ott. *Classics of Organization Theory*. Orlando Florida.