

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี

นางสุดใจ ทศจันทร์



การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2554

**Factors Affecting Competency Development of Government Officers in  
Chonburi Provincial Administration Organization**

**Mrs. Sudjai Taschan**

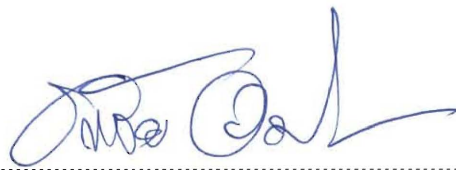
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Business Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University

2011

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี  
ชื่อและนามสกุล      นางสุดใจ ทิศจันทร์  
แขนงวิชา      บริหารธุรกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ชนินทร์ ชุมพันธ์รักษ์)



(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา คั่นคว้ออิสระ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี

ผู้ศึกษา นางสุคใจ ทศจันทร์ รหัสนักศึกษ 2523000665 ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา ปีการศึกษา 2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว้ออิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (2) ระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และ (4) ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อ  
สมรรถนะกับประสิทธิภาพของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การศึกษาคั่นคว้ออิสระนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรคือ ข้าราชการในองค์การบริหาร  
ส่วนจังหวัดชลบุรี มีจำนวนทั้งหมด 160 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการคำนวณตามสูตรของ ยามาเน่ จำนวน  
114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบไลเคิร์ตสเกล สถิติที่ใช้ในการ  
วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวน  
ทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการทดสอบรายคู่ โดยใช้วิธี แอลเอสดี

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดย  
สมรรถนะหลักมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในงาน และสมรรถนะด้านบริหารและ  
สมรรถนะด้านการนำตามลำดับ (2) ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะข้าราชการ พบว่าใน  
ภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาสมรรถนะเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
และรองลงมาตามลำดับคือ ด้านค่าตอบแทน ด้านการจัดการความรู้ และด้านนโยบายขององค์กร  
(3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการพบว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน (4) ด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะและประสิทธิภาพของ  
ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกใน  
ระดับสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูง ด้านนโยบายขององค์กรและด้านการจัดการ  
ความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการเชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ 0.01

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล การพัฒนาสมรรถนะ ข้าราชการ

**Independent Study title:** Factors Affecting Competency Development of Government Officers in Chonburi Provincial Administration Organization

**Author:** Mrs. Sudjai Taschan; **ID:** 2523000665;

**Degree:** Master of Business Administration ;

**Independent Study advisor:** Tanachai Yomchinda, Associate Professor ;

**Academic year:** 2011

### **Abstract**

The purposes of this study were: (1) to study competency levels of government officers in Chonburi Provincial Administration Organization; (2) to study opinion level on the factors affecting the competency of government officers in the Organization; (3) to compare opinions and competencies of government officers in the Organization by personal characteristics; and (4) the relationship between the factors that affecting to the competencies and efficiencies of government officers in the Organization.

This study was a survey research. The population was 160 officers in Chonburi Provincial Administration Organization. The sampling size was 114 persons from using a Taro Yamane's formula. This study utilized a Likert scale questionnaire Data were analyzed as percentage, mean, standard deviation, t-test, One- way ANOVA, Pearson ' s Coefficient and Least Significant Difference Test.

The study results showed that: (1) the competency level of government officers was at the high level. The core competencies had the average highest level, followed by work competency management and leadership competency respectively. (2) the opinion level of the factors affecting overall competency of government officers was at the high level. Classified competencies were found that the highest was self-development, the second was salary, the third was knowledge management and organization policy; (3) the comparison between the opinions to competencies of the officers were found to be different by statistical significance at the .05 in all aspects; and (4) the relationship between the factors affecting the competencies and efficiencies of the officers in the Organization were found that the highest positive correlation level was self-development and salary had high positive correlation levels and organization policy and knowledge management have moderate positive statistical significance at the 0.01.

**Keywords:** Affecting factors, Competency development, Government officers

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา โดยได้กรุณาให้ปรึกษาแนะนำและช่วยตรวจสอบแก้ไขงานศึกษาครั้งนี้ให้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ครบถ้วน ทั้งในด้านเนื้อหาและรูปแบบในการวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาต้องขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุก ๆ ท่าน ในสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ และวิชาการต่าง ๆ ในหลักสูตรบริหารธุรกิจ MBA ให้กับผู้ศึกษาในการศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นพื้นฐานที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้

ขอขอบคุณข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่เสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายต้องขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ของผู้ศึกษา และบุคคลในครอบครัวทุกคน ที่คอยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนมาโดยตลอด ขอขอบคุณรุ่นพี่ MBA และเพื่อนนักศึกษา MBA รุ่น 9 ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ที่สำคัญยิ่งต้องขอขอบพระคุณและเป็นเกียรติอย่างสูงที่ได้เข้ามาศึกษา และสำเร็จการศึกษาจาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ซึ่งเป็นสถาบันอันทรงเกียรติและมีคุณค่ายิ่งทั้งต่อตัวผู้ศึกษาเอง รวมทั้งประชาชนในสังคมไทยโดยทั่วไป จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สุดใจ ทศจันทร์

ตุลาคม 2554

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	9
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด.....	33
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ.....	40
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การแปลผลข้อมูล.....	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	51
ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	55
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อ สมรรถนะข้าราชการ.....	66
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะ ของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	90
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปการศึกษา.....	94
อภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	104
ภาคผนวก.....	111
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	112
ประวัติผู้ศึกษา.....	123





สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	51
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการ ภาพรวม.....	55
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการ ด้านการพัฒนาตนเอง.....	56
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการ ด้านนโยบายขององค์กร.....	57
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการ ด้านค่าตอบแทน.....	58
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการ ด้านการจัดการความรู้.....	59
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของระดับความคิดเห็นของ สมรรถนะข้าราชการ ภาพรวม.....	60
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของ สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก.....	61
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของ สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	62
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของ สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ.....	64
ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามเพศ.....	66
ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามอายุ.....	67
ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่อายุแตกต่างกันกับความคิดเห็น ที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก.....	68
ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่อายุแตกต่างกันกับ ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อ สมรรถนะข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามสถานภาพการสมรส.....	70
ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่สถานภาพการสมรส ที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ.....	71
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	71
ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก.....	72
ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	73
ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านการบริหารและการนำ.....	74
ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน.....	75
ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก.....	76
ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	77

## สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ.....	78
ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อ สมรรถนะข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามอายุราชการ.....	79
ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะ โดยภาพรวม.....	80
ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	81
ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	82
ตารางที่ 4.29 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติ.....	83
ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่ม ที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก.....	84
ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในกลุ่มที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อ สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน.....	86
ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในกลุ่มที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะ ด้านการบริหารและการนำ.....	88
ตารางที่ 4.33 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ด้านการพัฒนาตนเองกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.....	90

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.34 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ด้านนโยบายขององค์กรกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	91
ตารางที่ 4.35 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ กับสมรรถนะของข้าราชการด้านค่าตอบแทน องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	92
ตารางที่ 4.36 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ด้านการจัดการความรู้กับสมรรถนะของข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	92
ตารางที่ 4.37 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ กับสมรรถนะของข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี .....	93



## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดการศึกษา.....	หน้า	4
------------	-------------------------	------	---



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะ(Competency) มาใช้ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากแนวคิดดังกล่าว สามารถใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนาและประเมินผลงานของบุคลากร ได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานและองค์กรมากที่สุด มีผลทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการพัฒนา นอกจากนี้แนวคิดสมรรถนะ ยังเชื่อมโยงกับกาสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้บริหารทั้งหลายใฝ่ฝันที่จะสร้างขึ้น “สมรรถนะ” (Competency) เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญมากในการนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ ซึ่งแนวความคิดเกี่ยวกับ Competency นั้น ได้ถือกำเนิดมาจาก David C.McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Havard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในปี 1973 ซึ่งบทความนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้มากกว่าอย่างอื่น นอกจากนี้ในปัจจุบันได้มีการให้ความหมายของ Competency ไว้หลายนิยาม ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะของความรู้ความสามารถในการที่จะทำงาน บุคลากรในองค์กรควรจะ มีคุณลักษณะความสามารถอย่างไรในการที่จะตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สมรรถนะCompetency ยังเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้้องค์กรสามารถบริหารจัดการด้านบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่เขามีอยู่แล้ว ผลลัพธ์ที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรจะได้รับก็คือ การที่องค์กรจะได้บุคลากรที่มีความสามารถระดับที่ค่อนข้างสูง และคนเหล่านี้จะไปทำผลงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในระดับสูงอย่างต่อเนื่อง (दनัย เทียนพุด, 2541: 11)

องค์กรบริหารส่วนจังหวัดเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้มีการปรับปรุงแก้ไขและ วิวัฒนาการมาตามลำดับ โดยจัดให้สภาจังหวัดขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2476 ตามความในพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ.2476 ฐานะของสภาจังหวัดขณะนั้น

มีลักษณะเป็นองค์การแทนประชาชนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหารือ แนะนำแก่คณะกรรมการจังหวัด ยังมีได้ มีฐานะเป็นนิติบุคคลที่แยกต่างหากจากราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นตามกฎหมาย ต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 ขึ้น โดยมีความประสงค์ที่จะแยกกฎหมายที่เกี่ยวกับสภาจังหวัด ไว้โดยเฉพาะสำหรับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติฯ นั้น ยังมีได้มีการเปลี่ยนแปลงฐานะและบทบาทของสภาจังหวัดไปจากเดิมกล่าวคือสภาจังหวัดยังคงทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของคณะกรรมการจังหวัดเท่านั้น จนกระทั่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการขององค์กร การสร้างความเข้าใจในองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร ขวัญกำลังใจที่ดี วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน ล้วนเกิดจากการรับรู้ถึงปัญหาและการพัฒนาการจัดการภายในองค์กรที่ดี

**พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540** ได้ผ่านการพิจารณาของรัฐสภา และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 114 ตอนที่ 62 ก ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2540 โดยใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2540 เป็นต้นมา พระราชบัญญัติดังกล่าวเป็นกฎหมายที่กล่าวถึงระเบียบวิธีการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นแทนที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 สำหรับเหตุผลของการใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้อาจพิจารณาได้จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติ ซึ่งระบุว่า "โดยที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 เป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นที่รับผิดชอบในพื้นที่ทั้งจังหวัดที่อยู่นอกเขตสุขาภิบาลและเทศบาล เมื่อได้ตราพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ในการนี้สมควรปรับปรุงบทบาทและ อำนาจหน้าที่ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้สอดคล้องกันและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เหมาะสมยิ่งขึ้น"

**องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี** เป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดเศรษฐกิจที่สำคัญของภาคตะวันออก โดยจังหวัดชลบุรีเป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทยที่มีการปกครองท้องถิ่นครบทุกรูปแบบ สำหรับหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น จะต้องมีการดำเนินกิจการภายในพื้นที่ ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 มาตรา 45 ซึ่งประกอบไปด้วยการตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด สนับสนุนสภาตำบลและราชการบริหารส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

หน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 เฉพาะภายในเขตสภาพตำบล  
หน้าที่คุ้มครองดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จากอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดข้างต้น ทำให้บทบาทในการดำเนินงาน  
ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการงานในท้องถิ่น  
ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคลากรขององค์กร ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในส่วนของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนั้นจะ  
มีสมรรถนะอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เนื่องจากสมรรถนะของข้าราชการในการปฏิบัติงานถือได้ว่ามี  
ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็น  
กรอบสำหรับการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด รวมทั้งใช้เป็น  
เครื่องมือในการสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดความรู้ ความสามารถ หรือศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ  
ส่งผลให้ผลลัพธ์ของงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ระบบราชการมีคุณภาพ  
เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
- 2.3 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี ตามลักษณะส่วนบุคคล
- 2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี



### 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ และสมรรถนะของข้าราชการ ซึ่งได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ของ McClelland (อ้างถึงใน เศษเดชะวัฒน์ไพศาล, 2543: 11) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ของ รศ.ธนชัย ยมจินดา (2538: 214) ฯลฯ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีกรอบแนวคิดการศึกษา ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 ข้าราชการที่มี เพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.2 ข้าราชการที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.3 ข้าราชการที่มี สถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.4 ข้าราชการที่มี ระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.5 ข้าราชการที่มีระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.6 ข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.7 ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการแตกต่างกัน
- 4.8 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับใด
- 4.9 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการด้านการพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการ
- 4.10 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการ
- 4.11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ ด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการ
- 4.12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการ

## 5. ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้คือ

### 5.1 ขอบเขตด้านประชากร

5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีจำนวนทั้งสิ้น 160 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการสุ่มประชากรคือ ข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยใช้หลักการคำนวณของ Yamane (1967:729) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะใช้หลักการคำนวณของ Yamane's โดยใช้สูตรดังนี้

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

โดย n = จำนวนขนาดตัวอย่าง

N = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

e = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (ในการศึกษานี้กำหนดให้ = 0.05)

### 5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาเนื้อหาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ตามแนวคิดของรองศาสตราจารย์ธนชัย ชมจินดา ในหนังสือ ปี 2538 หน้า 214

### 5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2554 – ตุลาคม 2554

### 5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

- ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1. คุณลักษณะส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- ระดับการศึกษา
- ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- อายุการทำงาน (อายุราชการ)
- หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

## 2. ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ

- ด้านการพัฒนาตนเอง
- ด้านนโยบายขององค์กร
- ด้านค่าตอบแทน
- ด้านการจัดการความรู้

### - ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะของข้าราชการ

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะในงาน
3. สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 สมรรถนะ (Competency)** หมายถึง คุณลักษณะทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และ พฤติกรรม ของบุคคล ที่บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติงาน ที่ทำให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จ

**6.2 สมรรถนะหลัก (Core competency)** หมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี กำหนดโดยการวิเคราะห์ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ของ องค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคนในองค์กรให้เข้าไปในทิศทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุ เป้าหมายของการดำเนินงานหรืออีกนัยหนึ่ง หมายถึง ความสามารถพื้นฐานหรือความสามารถที่ สำคัญๆหรือวิกฤตที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกันเพื่อความยั่งยืน

**6.3 สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ (Managerial and Leadership competency)** หมายถึง ความสามารถทางการบริหารและความสามารถด้านภาวะการนำในองค์กรที่กำหนดขึ้น

**6.4 การพัฒนาตนเอง (Self-development)** หมายถึง การสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า ให้กับตนเอง จนเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

**6.5 นโยบายองค์กร (Organization policy)** หมายถึง หลักและวิธีการปฏิบัติของ องค์กร ซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดย ถูกต้องและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

**6.6 ค่าตอบแทน (Compensation)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตาม

หน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

**6.7 การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยน และประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร โดยพัฒนาระบบจาก ข้อมูล ไปสู่ สารสนเทศ เพื่อให้เกิด ความรู้ และ ปัญญา ในที่สุด

**6.8 สมรรถนะในงาน/หน้าที่ (Functional/Job competency)** หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานในปัจจุบันตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย

**6.9 หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน** หมายถึง การแบ่งหน่วยงานภายในขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ปฏิบัติงานตามภารกิจ ของโครงสร้างการบริหาร ตำแหน่ง ภาระงาน และ ความรับผิดชอบ แบ่งเป็น 10 หน่วยงาน

**6.10 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด** หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติกิจการของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด และได้รับเงินเดือน โดยมีอัตราเงินเดือน และตำแหน่งในงบประมาณที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดขึ้น

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 เพื่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานในด้านสมรรถนะของข้าราชการ

7.2 เพื่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของข้าราชการในหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และเอกสารทางวิชาการต่างๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งสามารถทบทวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องออกมาเป็นประเด็นสำคัญได้คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

##### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/ Behavior) โดย

McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า “IQ (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะ กลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลในองค์กรได้เริ่มขึ้นใน ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent Performer) ของบุคคลในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่บริษัทควรว่าจ้างบุคคลที่มีความสามารถมากกว่า

คะแนนทดสอบ (Test Scores) และต่อมาองค์การ U.S. Foreign Service ได้ขอให้ McClland พัฒนาวิธีการคัดเลือกคนให้ มี (McClland, 1960 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2545: 55)

ปี 1982 Richard Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2545: 58) ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager: A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรกและปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel and Prahalad (1994 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด, 2545: 58) เขียนหนังสือ Competing for The Future” ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง นั้น จะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพหุคุณิษฐ์ใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 % และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่าความสามารถหลักของธุรกิจเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจากจริยธรรมบริษัท (Corporate Code of Ethics) และ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์กรที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติชั้นนำก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซิเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท เฮย กรุ๊ป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษา ในการนำ

แนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลัก สมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะ สรรหาในอนาคต

สำนักงาน ก.พ. (2548: 4-5) ได้สรุปแนวคิดเรื่องสมรรถนะบุคลากรด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ดังนี้ คือ

ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนให้มองไม่เห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่คือ ความรู้ ทักษะ/ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำและคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้น ๆ

การที่องค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อสมรรถนะของบุคลากรในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางการบริหารและธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะเดียวกันองค์กรในหลาย ๆ ประเทศกำลังให้ความสนใจต่อการสร้างคลังของผู้มีทักษะสมรรถนะสูง (pool of skill talent) และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรระดับสากลหรือองค์กรข้ามชาติมากขึ้น จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องเร่งดำเนินการพัฒนาผู้นำองค์กร สรรหาและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ในขณะเดียวกันต้องเร่งดำเนินการเพิ่มผลิตผลทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (workforce productivity) จัดระบบการบริหารค่าตอบแทนให้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ขององค์กรและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้สามารถปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร อันเป็นการย้ำความสำคัญว่าสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีส่วนขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้นนั่นเอง (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ., 2548: 3,5)

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน(2535: 799) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ซึ่งนิยามว่าเป็นคุณภาพหรือภาวะของการกระทำหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ หรือมีความรู้การตัดสินใจ ทักษะหรือความแข็งแรงเพียงพอ



McClelland (1993 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุทธ, 2545: 4) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

Parry (1998 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุทธ, 2545: 5) สมรรถนะ คือ องค์กรประกอบ Cluster) ของความรู้ทักษะ และทัศนคติ ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดความ เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5 – 6) สมรรถนะ คือ กลุ่มของ ความรู้ความสามารถทักษะตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะ เหล่านี้ ส่วนหนึ่งประกอบขึ้นจากทักษะความรู้ความสามารถ ทัศนคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่งๆ

Mitrani, Dalziel, and Fitt (1992: 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของ บุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้อง กับ การให้ความหมายของ Spencer and Spencer (1993: 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็น คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/ หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม

Boyatzis (1982 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุทธ, 2545: 56-57) สมรรถนะ คือ กลุ่มของ ความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของ งานภายใต้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2542: 9-10) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง “สิ่งที่แสดง คุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งรวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งทำให้ บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป”

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือ สมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะ พฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของคนด้วย

ชลิดา คงเมือง (2548: 10-11) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ คุณลักษณะ และ ความสามารถที่มาจากตัวตนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล ก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดยอดที่เราต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ ทักษะ วิธีคิด (Self-Concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ

อจริยา วัชรวิวัฒน์ (2544: 12) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถที่ประกอบด้วยความรู้ ความคิด เจตคติ และการปฏิบัติ ที่บุคคลพึงมีในการที่จะปฏิบัติ หรือจัดทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนด และสามารถแสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรมทางความรู้ เจตคติ และการกระทำที่ดี”

อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญู (2547: 57 - 78) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร เป็นต้น

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545: 67 - 80) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นของบุคลากร ที่ทำให้สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จอย่างดียิ่งเยี่ยม (Superior Performer) และแสดงบทบาท (Role) ได้อย่างเหมาะสม

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546: 33) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ธนชัย ขมจินดา (2538: 214) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะพื้นฐานที่ฝังลึกและดำรงอยู่ยาวนานในตัวบุคคล ที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผล กับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิงของงานหรือสถานการณ์หรือที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นกว่าผู้อื่น โดยคุณลักษณะพื้นฐานดังกล่าวในตัวบุคคลนั้นมีองค์ประกอบ ของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และลักษณะนิสัยประกอบรวมอยู่ด้วย

สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer; & Spencer, 1993: 9 – 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของ สมรรถนะ

ไว้จากการศึกษาพบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance)

กู๊ด (Good, 1973: 121) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงเพื่อทำงานและแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry อ้างอิงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547: 44)

นิยามคำว่าสมรรถนะก็คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา

ความหมายของสมรรถนะของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงาน ก.พ. (2548: 5-6) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กร

การบริหารงานบุคคลโดยยึดสมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) ประเภทหนึ่ง มีจุดหมายสูงสุด คือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงดูดศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือผลสำเร็จของงาน ภายใต้หลักการผลประโยชน์ขององค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) แบบจำแนกความสามารถ (Equal pay for Equal work) “ให้ผลตอบแทนตามผลงาน”

**สมรรถนะ (Competency)** เรียกในภาษาไทยหลายคำ เช่น ความสามารถภายใน คุณลักษณะ หรือบุคลิกภาพเฉพาะบุคคล ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลทุกคน มีองค์ประกอบคือ

1. ความรู้ (Knowledge)
2. ทักษะ (Skills)
3. ความสามารถ (Abilities)

ดังนั้น Competency Based Approach ก็คือ กระบวนการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนเร้นในบุคลากรของหน่วยงานหรือในทรัพยากรมนุษย์ (Human Talent) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานในองค์กร (ที่ผ่านมามักมองสมรรถนะคนเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ แต่องค์กรที่ฉลาดจะสามารถดึงสมรรถนะความเป็นเลิศจากบุคลากรมาสร้างเป็นทรัพย์สินที่จับต้องได้) ขีดความสามารถบุคคล อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ตามลำดับดังนี้

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ นิสัย ทักษะ และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ก่ออิทธิพลต่อการแสดงออกของคน ๆ นั้น
2. พฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ การแสดงออกในทางที่ดีหรือไม่ดี ส่งเสริมสร้างสรรค์งานในองค์กร หรือขัดขวางทำลายขององค์กร
3. สัมฤทธิ์ผล (Performance) ได้แก่ ผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดจากการกระทำในแง่ของการจัดการทางบุคคลในทางบวก

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

### 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ McClelland จากโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

องค์ประกอบของสมรรถนะมี 5 ส่วน คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณะของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

อากรณั ฎวิทยพันธุ (2547: 22-23) ได้ให้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 3 ส่วน ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ตามแหล่ง การเรียนรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาด้วยตนเอง และการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและ ประสบการณ์ระหว่างบุคคล

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถที่ต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนาและ ฝึกฝนจนเกิดความเชี่ยวชาญ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management Skill) หมายถึง ความสามารถ ในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารให้มี ประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการจัดการระบบ ความคิดเพื่อมองไปสู่สภาพความต้องการและเป้าหมายในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skill) หมายถึง ความสามารถใน การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่เฉพาะ

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไข ได้โดยง่าย

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ มี 3 ส่วน สำคัญ คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบ ผลสำเร็จสูง ตามมาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจ ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้าน เทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และและฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็น ความชำนาญในการใช้งาน

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์การ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

#### 1.4 ประเภทของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อภिरักษ์ วรรณสาธพ (2545: 21-24) ได้จำแนกประเภทของสมรรถนะ เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์กร (Core/Organization Competency) คือ สมรรถนะที่เป็น แก่นหรือแก่นหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลึกคั่นใจของกิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนค่านิยม ที่คนในองค์กรมีการถือปฏิบัติร่วมกัน

2. ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน (Technical/Function Competency) คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขั้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่คาดหวัง สมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ

3. ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร (Profession/Structural/Managerial Competency) คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งจะต้องมีและแตกต่างกัน ไป ตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้างขวาง ความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมี การที่จะได้รับเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารการจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548: 54-55) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์การความสามารถหลักนี้หากพิจารณาในบริบทที่ต่างกัน ก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์กรและความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร

2. สมรรถนะพิเศษของบุคคล (Personal Competency) คือ บุคคลิกลักษณะของคน ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546: 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเท่านั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปะการแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถที่สามารถและฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้

อารักษ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2547: 28 - 30) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็นลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีทั้งในระดับบริหารและระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะแตกต่างกัน

4. สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายหน้าที่งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ

สรุปได้ว่า ประเภทของสมรรถนะ สามารถแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. สมรรถนะในงาน (Functional/Job competency) หมายถึง คุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

3. สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ (Managerial and Leadership competency) หมายถึง ความสามารถทางการบริหารและความสามารถด้านภาวะการณำในองค์กรที่กำหนดขึ้น

### 1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ

ในโลกของการแข่งขันทางธุรกิจมีการวิจัยพบว่า การพัฒนาคน คู่แข่งจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่ เทคโนโลยีใช้เวลาเพียง 1 ปีก็ตามทันเพราะซื้อหาได้ ดังนั้นสมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์กรดังนี้

1. จะช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาในเรื่องใด จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ

4. จะช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPIs แล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง

5. ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก



แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัด Competency แล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จ เพราะ โชคจะช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6. จะช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น Competency เฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมี Competency ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้วหน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล (Recruitment and Selection) หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีผลการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล (Performance Appraisal) ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะ ของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้อง กับการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Reward and Compensation) การบริหารงานภาครัฐในแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติมจากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่สามารถจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานมากขึ้น

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Planning and Succession plan) ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (Result -Based Management) การประเมินผลสัมฤทธิ์ (RBM) ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลัก โดยมีตัวชี้วัด (KPIs) ในระดับต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้อง

ปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น จากเหตุเหล่านี้ การสร้างราชการใสสะอาดจึงเป็นกลยุทธ์ทางบวก ที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมา พร้อมกับใช้พลังของสังคม ควบคุมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึง แต่ประโยชน์ส่วนตนและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรมและ จริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจะช่วยกันส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจากภาคร าชการ

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2544: 27-28) กล่าวว่า จากแนวคิดเรื่อง Put the right man on the right job นั้นยังเป็นแนวคิดที่ถูกต้องอยู่ แต่ถ้าจะให้ดีกว่านั้นก็ คือ จะต้องขยายเพิ่มเติมว่า คำว่า the right man นั้นหมายถึง

คนที่มีความรู้ (Knowledge) เพียงพอต่อการทำงาน

คนที่มีทักษะ (Skills) ในระดับสามารถปฏิบัติงานได้

คนที่มีทัศนคติ (Self- image) ที่ดีทั้งต่อตัวเอง ต่องาน และต่อผู้อื่น

คนที่มีคุณลักษณะ (Trait) ที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

คนที่มีแรงจูงใจ (Motive) ในการทำงานที่มากพอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การบริหารคนให้ได้ผลสูงสุดในยุคของการบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารสมรรถนะของคนเชิงกลยุทธ์ด้วย นั่นก็คือเมื่อกลยุทธ์องค์กร เปลี่ยนไป จะต้องมานั่งทบทวนและพิจารณากันทุกครั้ง ว่าการที่จะทำให้เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของ องค์กรได้รับการขับเคลื่อนไปให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสมรรถนะเรื่องไหนของคน กลุ่มใดในองค์กรและจะต้องทำการปรับเปลี่ยน โยคย้ายมอบหมายงานให้ตรงกับสมรรถนะของคน ให้มากยิ่งขึ้น เพราะบางคนมีความรู้ความสามารถสูง (เป็นทั้งคนเก่งและคนดี) แต่อาจจะ ไม่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ อาจจะไม่เหมาะสมกับการ ทำงานที่มีการเมืองเข้ามาแทรกแซง หรืออาจจะไม่เหมาะสมกับการทำงานที่เป็นงาน โครงการก็ได้

ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการในการบริหารบุคลากร ตั้งแต่ การสรรหา การคัดเลือก การพัฒนา และการรักษามูลค่าการที่มีสมรรถนะดี ๆ ให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ จากเดิมที่องค์กรเคยบริหารคนตามวุฒิการศึกษาจะต้องเปลี่ยนมาเป็นการบริหารคนตามสมรรถนะ มากขึ้น เพราะวุฒิการศึกษาเป็นเพียงคุณสมบัติขั้นพื้นฐานไปแล้ว สิ่งที่จะทำให้คนแตกต่างกันคือ สมรรถนะ ต่อไปจะรับใครเข้าทำงาน จะพัฒนาใคร จะเลื่อนตำแหน่งใคร จะต้องตัดสินใจคนที่ สมรรถนะมากขึ้น

จิตพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 31 - 32) กล่าวว่า ในปัจจุบันนี้ โลกของเรากำลังก้าวสู่ยุคการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานขององค์ความรู้ (Knowledge-Based Economy) นั่นก็คือ “องค์กรใดก็ตามที่มีทรัพยากรที่มีศักยภาพสูงหรือมีความรู้ความสามารถสูงก็จะสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง” ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามแสวงหาเครื่องมือและวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำมาจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกต้องทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรดังนี้

1. เป็นเครื่องมือจะช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่อง และสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น ข้อความดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญสมรรถนะมีผลต่อการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยนำสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรได้รับการขับเคลื่อนไปให้บรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

#### 1.6 การประเมินสมรรถนะ

จิตพัฒนา พิษณุธาดาพงศ์ (2549: 55) ได้กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะว่า หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ การประเมิน

สมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ ประเมินอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน เป็กระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ เครื่องมือมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้ ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งการวัดและประเมินสมรรถนะออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ (รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. 2549: ออนไลน์)

1. Tests of Performance เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้งื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้วแต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เทื่อน ทองแก้ว (2550: ออนไลน์) กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะไว้ว่า ทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการ หรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อประเมินสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของคนว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล

2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ๆ

2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (Contextual Performance) ได้แก่ □ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละจะช่วยเหลือคนอื่น

2.3 ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้ และการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์

2.4 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบ ไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

2.5 360 degree feedback หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้ำเพื่อตรวจสอบความรู้ทักษะและคุณลักษณะ

สรุปได้ว่า การประเมินสมรรถนะเป็นการวัดความสามารถของบุคคลในการกระทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งมีหลากหลายวิธีที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน ซึ่งขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรที่จะนำไปใช้ประโยชน์

### 1.7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์ 2546: 33; และ ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2546: 27) ซึ่งจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้มีนักวิชาการกล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนี้

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (ลดาวัลย์ รุจเสรีณี 2546: 35-36; อ้างอิงจาก เทพนม เมืองแมน; และ สวิง สุวรรณ. 2540) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวคิดดังต่อไปนี้ คือ

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ซึ่งจะต้องมีหลักว่างานที่มีลักษณะท้าทายบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่งก็ได้ โดยอาศัยความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง ทำให้อยากทำงานมากขึ้น

3. การให้การยกย่องและสถานภาพที่เหมาะสม

4. การให้ความรับผิดชอบและการให้อำนาจบารมีมากขึ้นตามความเหมาะสม

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย
  6. ความเป็นอิสระในการทำงาน
  7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว เช่น ทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพ และประสบการณ์
  8. โอกาสในการก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
  9. เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงิน ที่แสดงออกทางสภาพอย่างหนึ่ง
  10. สภาพการทำงานที่ดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ
  11. การแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานจะทำให้ตัวเองเป็นเลิศในแนวหน้า
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544: 81-85) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ได้แก่
1. ปัจจัยด้านบุคคล เป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคลได้แก่
    - 1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับบุคคลนั้น
    - 1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป
    - 1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางด้านกายภาพ บุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม
    - 1.4 ความสนใจและการจูงใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย
    - 1.5 อายุ เพศและวัยต่างๆ มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะกับงานที่จำเจ และต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันบ้าง
    - 1.6 การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านนั้นๆ มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะกระทำได้
    - 1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางอย่างจึงบอกจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน
  2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอก ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

## 2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน

### 2.1.1 วิธีการทำงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร

ต้องติดต่อ ประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายเพียงใด

### 2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่

อุปกรณ์ ที่ใช้จะช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

### 2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงานที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าวมี

ผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลรักและทำงาน

### 2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ความสะดวกสบาย

ทางคมนาคมการป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

## 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร

### 2.2.1 ลักษณะขององค์กร เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงาน

ราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็นโรงงานก็หวังเรื่องรายได้ เป็นต้น

### 2.2.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงาน

ว่าลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

### 2.2.3 ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ มีผลต่อ

การตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

### 2.2.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไร

ในสังคมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการณ์นั้นหรือไม่

แลชแมน (ภาสกร ศิระพัฒนานนท์, 2545: 40-41; อ้างอิงจาก Lachman, 1998: 7-13) สรุปว่า องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่ได้มีการเรียนรู้และใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร และมองเห็นว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ อุปกรณ์ วัสดุ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนเป็นจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับที่ดีที่สุด ตามลักษณะงานนั้นๆ
3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทันที ซึ่งจะต้องมี

การตีความ ด้วยคำที่แสดงความหมาย คือ สภาพทางกาย แนวนอนทางจิตวิทยา

4. ความสามารถ (Ability) จะเกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

5. สภาพแวดล้อม (Environment) คือลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ แสงเสียง กลุ่มคนรอบข้างที่มีผลต่อการทำงาน

6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) คือความรู้สึกลึกซึ้งส่วนตัวบุคคลที่จะรับรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละอย่างของตน

7. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในที่นี้ไม่ใช่ผลรวมของแรงจูงใจ หรือไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากตัวแปรทั้ง 6 ด้านดังกล่าว

แมคคอมมิคส์ และ เอลเจน (McCormick; & Ilgen 1985: 65) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึงลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Variable) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์ หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภทคือ

2.1 ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่นวิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือเครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรองค์การและสังคม (Organization and Social Variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายของค์การ ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม

ออแกน และ บาติแมน (ลดาวัลย์ รุจเศรษฐี. 2546: 34; อ้างอิงจาก Organ; & Bateman. 1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมี ดังนี้

1. งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
2. แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่งตามลักษณะงานนั้นๆ



3. ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. ความสามารถ (Ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น

5. สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นลักษณะทางกายภาพในองค์กร ได้แก่ แสง เสียง เพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน

6. การรับรู้ต่อบทบาท (Role perception) เป็นความรู้สึกรับรู้ของบุคคล ที่จะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ (ศศิวิมล ทองฟ้า, 2548: 49-50; อ้างอิงจาก Schemerhorn; et al. 2003) ได้ระบุถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลว่าประกอบด้วย

#### 1. ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

1.1 Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่จะช่วยให้เห็นถึง ภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ – สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดของครอบครัว ตลอดจน สิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่ดี ที่จะ แสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ความสามารถ และหรือ ลักษณะทางจิตวิทยา

1.2 Competency Characteristics เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกคนเพื่อมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่สามารถกระตุ้น ให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบของบุคคลที่เอาชนะสภาพแวดล้อมได้ บุคคลที่รู้สึกว่ามีความสามารถในงานของเขา สามารถคาดได้ว่าเขาจะทำงานอย่างจริงจัง ดังนั้นความรู้ความสามารถแบ่งได้ 2 ด้านคือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบ่อยครั้งได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องมือชี้วัดถึงแนวโน้มของความรู้ความสามารถด้านสมอง และการปฏิบัติงาน

1.3 Psychological Characteristics เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทัศนคติ การรับรู้ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเป็นของแต่ละงาน

2. ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง

ทั้งนี้ยังมี ตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมี ก็คือ ความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะจะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคล จำเป็น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะบุคคลตรงกับความต้องการของงาน และได้รับการจูงใจในระดับสูงอาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุน ไม่เพียงพอจากหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน ไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้องและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล

### 1.8 การพัฒนาสมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2547) นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วย การฝึกอบรมเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะเท่านั้น โดยต้องยอมรับว่าสมรรถนะบางตัว เช่น thinking skills, achievement orientation ยากในการใช้ การฝึกอบรมมาพัฒนาเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นทางจิตวิทยาถือว่ามีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้นๆ มาตั้งแต่เกิด ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน (job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (key performance indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นต้น จิรประภาเสนอเพิ่มเติมว่า การมอบหมายงานและการกำหนด KPI ดูเหมือนเป็นวิธีการที่ง่ายมากในการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ (presentation skill) มาหลายหลักสูตรแล้วแต่ยังไม่สามารถทำได้จริงๆ แล้วผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนอแทนตนบ้างในบางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้เอง หรือการที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งานในรอบประเมิน เท่านั้นก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้ ส่วนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นโดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) กับผู้ถูกประเมิน วิธีการประเมินแบบ 360 นี้ มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศจนมีข้อสรุปในปัจจุบันว่าการประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนาเท่านั้น โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะคือ ทำให้

บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่าบุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตนอย่างไรทำให้บุคคลที่รับการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี การทำงานด้วยกัน วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะของบุคคล ได้มีผู้เสนอความเห็นไว้หลายท่านดังนี้

โตยามา (Toyama อ้างถึงใน สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา 2546: 122-126) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำ ให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ

สโนเดน (Snowden อ้างถึงใน สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา 2546: 1-10) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพผลของการตัดสินใจในองค์กรและเพื่อสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้การจัดการความรู้อยู่ 3 ประเภท คือ

1) Content Management คือ การจัดการความรู้ประเภท Explicit โดยเน้นการจัดระเบียบเอกสาร หรือโครงสร้างต่าง ๆ

2) Narrative Management การจัดการความรู้โดยใช้เทคนิคการเล่าเรียนที่รู้มาภายใต้แนวคิดที่ว่าเราไม่สามารถเขียนทุกเรื่องเป็นลายลักษณ์อักษรได้เนื่องจากข้อจำกัดในการเขียน

3) Context Management เป็นการจัดการความรู้โดยใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยเครือข่ายทางสังคม

การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญในการปรับองค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารในการผสมผสานความสามารถของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการประมวลผลข้อมูลสารสนเทศและความสามารถของคนเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

วิจารณ์ พานิช (2546: 2) ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกันโดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีเป้าหมายพัฒนางานและคน นอกจากนี้ยังมีหลากหลายนิยาม เกี่ยวกับการจัดการความรู้ที่น่าสนใจได้แก่ ธนาคารโลก ให้นิยามของการจัด

การความรู้ว่าเป็นการรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้าง การนำมาใช้ รวมทั้งการและเผยแพร่ความรู้และบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ

จากที่มีผู้ให้ความหมายที่หลากหลายดังที่กล่าวมาแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูลสารสนเทศความคิด ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลเพื่อสร้างความรู้ และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกเพื่อนำ ความรู้ไปประยุกต์ใช้งานทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วองค์กร

#### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959:53 อ้างถึงใน พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล, 2550:20) สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ

1. ความต้องการของคนที่จะหลีกเลี่ยงความไม่สบายต่าง ๆ และความเจ็บปวด (Animalistic Needs) สิ่งเหล่านี้เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene Factors)
2. ความต้องการที่จะเจริญเติบโตและพัฒนาทางด้านจิต ความต้องการนี้จะสัมพันธ์กับสาระของงาน เช่น ความสามารถ สิ่งเหล่านี้เป็นความต้องการที่เรียกว่า Motivators และ เมื่อเกิดขึ้นย่อมทำให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจ และ เขาได้ศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือ การจูงใจจากการทำงาน โดยเฉพาะเจาะจง โดยศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบก็คือบุคคลต้องการความสุขจากการทำงาน ซึ่งสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดมาจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ โดยความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในงานที่ทำนั้น ไม่ได้มาจากกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors)

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย อันได้แก่

1.1 ความสำเร็จในงานที่ทำของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้นๆ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือ จากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมาย ให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่าง ใกล้เคียง

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่ม หรือได้รับการฝึกอบรม

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยที่จะค้ำจุนให้แรงจูงใจ ในการทำงาน ของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้อง กับบุคคลในองค์กรบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Salary and Benefits) หมายถึง ค่าตอบแทนและเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 โอกาสความก้าวหน้าในงาน (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.4 ด้านการยอมรับนับถือ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทาง

กายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้

2.7 ด้านลักษณะงานและความรับผิดชอบ หมายถึง การแบ่งงาน ขอบเขตที่ชัดเจน และปริมาณงานที่ไม่มากจนเกินไป

2.8 ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อ ความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 ด้านการบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร จากทฤษฎีสองปัจจัย สรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่คนต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ผลที่ตามมาคือ คนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจ้าง หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกัน มิให้คนเกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานขึ้น จะช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่อยากทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน นอกจากนี้ Herzberg ยังได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางด้านการค่าจ้าง ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค่าจ้างหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท ทีเค จำกัด (ชื่อสมมุติ) เพื่อต้องการทราบว่าพนักงานมีทัศนคติหรือความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ตามปัจจัยค่าจ้างของ Herzberg และองค์ประกอบของ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างไร เพื่อนำไปปรับปรุงให้พนักงานเกิดความพึงพอใจสูงขึ้น อันจะส่งผลให้การทำงานดีขึ้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือเรียกชื่อย่อว่า “อบจ.” ซึ่งในปัจจุบัน อบจ. ถือเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นไทยรูปแบบหนึ่ง ที่มีความเป็นมาและมีวิวัฒนาการการปรับปรุงแก้ไข

ตลอดมาตามลำดับความเป็นมาพ.ศ. 2476 ได้มีพระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 กำหนดให้จังหวัดเป็นหน่วยงานบริหารส่วนภูมิภาค โดยอำนาจบริหารงานในจังหวัดอยู่ภายใต้การดำเนินงานกรมการจังหวัด ซึ่งมีข้าหลวงประจำจังหวัดเป็นประธานพ.ศ. 2481 ได้มีการตราพระราชบัญญัติสภาจังหวัด พ.ศ. 2481 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแยกกฎหมายสภาจังหวัดไว้โดยเฉพาะ แต่สภาจังหวัดยังมีลักษณะคงเดิม กล่าวคือ ทำหน้าที่เป็นสภาที่ปรึกษาของกรมการจังหวัด พ.ศ. 2485 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการและความรับผิดชอบบริหารราชการในจังหวัดของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ทำให้อำนาจของกรมการจังหวัดเป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดคั้งนั้น โดยผลของกฎหมายฉบับนี้ทำให้สภาจังหวัดจึงมีฐานะเป็นสภาที่ปรึกษาผู้ว่าราชการจังหวัดด้วย พ.ศ. 2498 ได้มีความพยายามในการจัดการปกครองท้องถิ่น โดยมีแนวความคิดที่จะปรับปรุงบทบาทของสภาจังหวัดให้มีประสิทธิภาพและให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิด "องค์การบริหารส่วนจังหวัด" (อบจ.) ขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 ในสมัยรัฐบาลจอมพล ป.พิบูลสงคราม กำหนดให้ อบจ. มีฐานะเป็นนิติบุคคลและแยกจากจังหวัดซึ่งเป็นราชการส่วนภูมิภาค และโครงสร้างและองค์ประกอบของ อบจ. ใช้มาจนถึง พ.ศ.2540 สำหรับหน้าที่ของ อบจ. ในตอนนั้น กำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการส่วนจังหวัดภายในเขตจังหวัดซึ่งอยู่นอกเขตเทศบาล สุขาภิบาล และหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่น พ.ศ. 2540 ได้มีการตรา พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 มาใช้บังคับแทนพ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 การมี พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 เกิดจากแรงกดดันจากการรวมตัวของสหพันธ์ อบจ. ทั่วประเทศ และผลกระทบจาก พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ที่มีการประกาศยกฐานะสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งทำให้มีปัญหาพื้นที่ดำเนินงานของ อบจ. ซ้อนทับกับ อบต. รวมทั้งการจัดเก็บภาษีอากร ค่าธรรมเนียม และรายได้ของ อบจ. เป็นต้น โครงสร้าง อบจ. ตาม พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ตาม พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัดพ.ศ. 2540 ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมาย อบจ. ฉบับล่าสุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 มาตรา 45 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของอบจ. ไว้ดังนี้

1. ตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย
2. จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด
3. สนับสนุนสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

4. ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

5. แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่น

6. อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ.2498 เฉพาะในเขตสภาตำบล

7. คຸ້ມครอง คຸ້ມແລ ແລະບຳรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. จัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขต อบจ. และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้ อบจ. จัดทำตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

9. จัดทำกิจการอื่นใดที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหน้าห้ององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามกฎกระทรวง (พ.ศ. 2541) ออกตามความในมาตรา 45 (8) แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540

นอกจากนี้ พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ยังกำหนดให้ อบจ. มีอำนาจออก ข้อบัญญัติเพื่อจัดเก็บ ดังนี้

1. ภาษีบำรุง อบจ. จากสถานค้าปลีกน้ำมันเบนซิน น้ำมันดีเซล และน้ำมันที่คล้ายกัน และก๊าซปิโตรเลียมไม่เกินลิตรละห้าสตางค์ ยาสูบไม่เกินมวนละห้าสตางค์

2. ค่าธรรมเนียมบำรุง อบจ. จากผู้พักในโรงแรม ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่กำหนดในกฎกระทรวง

3. ภาษีอากรและค่าธรรมเนียมเพิ่มขึ้นจากภาษีธุรกิจเฉพาะตามประมวลรัษฎากร ค่าธรรมเนียม ใบอนุญาตขายสุราและใบอนุญาตเล่นการพนันไม่เกินร้อยละสิบ

4. ภาษีมูลค่าเพิ่ม เพิ่มขึ้นจากอัตราที่เรียกเก็บตามประมวลรัษฎากร กรณีที่ประมวลรัษฎากรเก็บภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละศูนย์ ให้ อบจ. เก็บในอัตราร้อยละศูนย์ กรณีที่ประมวลรัษฎากรเก็บในอัตราอื่น ให้ อบจ. เก็บหนึ่งในเก้าของอัตราภาษีมูลค่าเพิ่มที่เรียกเก็บตามประมวลรัษฎากร

5. ค่าธรรมเนียมใดๆ จากผู้ใช้หรือได้รับประโยชน์จากบริการสาธารณะที่ อบจ. จัดให้มีขึ้นตามระเบียบที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดเมื่อ อบจ. มีรายได้ก็จำเป็นต้องกำหนดแนวทางในการใช้จ่าย ซึ่งในระดับประเทศ การบริหารงบประมาณแผ่นดินจะกระทำโดยร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ร่าง พ.ร.บ.งบประมาณรายจ่ายประจำปีนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบ



จากสภาก่อน รัฐบาลจึงจะนำงบประมาณไปใช้จ่ายในการบริหารประเทศได้ การบริหารงบประมาณของ อบจ. ก็ใช้หลักการเดียวกัน กล่าวคือ ฝ่ายบริหารจะต้องจัดทำร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจารณาให้ความเห็นชอบก่อน ฝ่ายบริหารคือ นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงจะนำเงินงบประมาณไปใช้จ่ายได้ การกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนจังหวัดรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2540 มีเจตนารมณ์ที่มุ่งเน้นให้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในกฎหมาย และเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จึงมีบทบัญญัติที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจการปกครองไปสู่ท้องถิ่นในด้านต่างๆ ทั้งด้านโครงสร้างทางการบริหาร อำนาจหน้าที่ รายได้ การบริหารงานบุคคล และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสาระสำคัญของรัฐธรรมนูญที่เกี่ยวกับการ ปกครองท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

- (1) รัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง (ม. 78)
- (2) รัฐต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของประชาชน (ม. 284)
- (3) การกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็น (ม. 283)
- (4) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ (ม. 284)
- (5) ให้มีคณะกรรมการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจในรูปแบบไตรภาคีทำหน้าที่จัดสรรภาษีอากรและกำหนดอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดยต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจหน้าที่และรายได้เพิ่มขึ้นให้ท้องถิ่นเป็นสำคัญ (ม.284)
- (6) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประกอบด้วยสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือ ผู้บริหารท้องถิ่น และต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น มีวาระคราวละ 4 ปี (ม.285)
- (7) ให้อำนาจราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในท้องถิ่นสามารถถอดถอนผู้บริหารหรือสมาชิกสภาท้องถิ่น และสามารถขอให้สภาท้องถิ่นออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้ (ม.286-287)
- (8) ให้มีคณะกรรมการพนักงานส่วนท้องถิ่นในรูปแบบไตรภาคีทำหน้าที่ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งพนักงานและลูกจ้างขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น (ม. 288)
- (9) เพิ่มอำนาจให้ท้องถิ่นมีหน้าที่บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรม อันดีของท้องถิ่น และการส่งเสริมรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม (ม.289-290)

ซึ่งจากบทบัญญัติของกฎหมายดังกล่าวทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทที่สำคัญในการช่วยพัฒนาท้องถิ่น คือ

1. บทบาทในการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น ในภาพรวมของจังหวัดในรูปของแผนพัฒนาจังหวัด โดยรวบรวมแผนงาน โครงการของหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นทั้งหมดของจังหวัดที่หน่วยราชการส่วนท้องถิ่น แต่ละแห่งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการเอง เพื่อให้เห็นภาพรวมและทิศทางการพัฒนาจังหวัดลดความ ซ้ำซ้อน และมีลำดับความสำคัญของแต่ละงานที่ชัดเจน
2. สนับสนุนในการดำเนินการกิจกรรมขนาดใหญ่ ซึ่งต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการได้ จึงต้องให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดดำเนินการจัดทำ เช่น สนามกีฬา บ่อบำบัดน้ำเสียรวม เป็นต้น
3. ประสานและดำเนินโครงการพัฒนา ที่มีลักษณะคาบเกี่ยวระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่ง หากแยกดำเนินการจะสิ้นเปลืองงบประมาณหรือส่งผลให้เกิดความขัดแย้งระหว่างท้องถิ่นเอง เช่น ถนนสายหลักซึ่งผ่านเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลหลายแห่ง สถานที่ทิ้งขยะ สวนสาธารณะ เป็นต้น

### องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรยุคใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน การศึกษา มีความก้าวหน้า เศรษฐกิจมั่นคง เป็นศูนย์กลางการค้า การท่องเที่ยว และการกีฬา

#### พันธกิจ

1. เสริมสร้างและปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
2. ส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน
3. ส่งเสริมการจัดการศึกษา การให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์กรเอกชน อปท. ในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน
5. สนับสนุนช่วยเหลือให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การป้องกันแก้ปัญหาสังคม ยาเสพติดและโรคเอดส์
6. เสริมสร้างความร่วมมือในการกำจัดขยะมูลฝอยแบบบูรณาการ และการจัดระบบบำบัดน้ำเสียในชุมชน
7. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม รวมทั้งช่องทางในการขยายตัวทางการค้า

การท่องเที่ยวและกีฬา

### เป้าประสงค์

1. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้เพิ่มขึ้น
2. ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินลดปัญหาสังคมต่างๆ
3. องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือให้แก่ส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

### กลยุทธ์ในการพัฒนา

1. การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เชื่อมโยง และต่อเนื่อง
2. พัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถด้านการส่งเสริมอาชีพ และรายได้ให้แก่ประชาชน
3. พัฒนาและส่งเสริมการจัดการศึกษาให้มีความพร้อมและมีคุณภาพ
4. เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อย และการแก้ไขปัญหาสังคม
5. พัฒนาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนองค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในด้านการเมืองการปกครอง ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนา และความร่วมมือในการพัฒนาด้านต่างๆ
6. พัฒนาการบริหารการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ
7. เพิ่มขีดความสามารถและพัฒนาช่องทางการผลิตสินค้า และการตลาด
8. พัฒนาและส่งเสริมการกีฬา ประชาสัมพันธ์ด้านการท่องเที่ยว

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในภาพรวมไว้ดังนี้ :

1. สร้างความเชื่อมโยงเศรษฐกิจมหภาค และเศรษฐกิจชุมชนให้เกื้อกูลกันเพื่อเศรษฐกิจขยายตัว อย่างต่อเนื่องและมั่นคง
2. สร้างงานและรายได้จากธุรกิจการท่องเที่ยวให้มีรายได้เพิ่มขึ้น
3. พัฒนาโครงข่ายถนน และระบบการขนส่งต่อเนื่องจากที่มีอยู่แล้ว
4. เพิ่มความเข้มแข็งองค์กรชุมชน และประชาสังคมให้มีความมั่นคง รวมทั้งระบบการบริการจัดการของชุมชนที่ดี ให้ครอบคลุมทุกตำบล
5. มีการพัฒนาเมืองและชุมชนให้น่าอยู่ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม
6. อนุรักษ์และฟื้นฟูพื้นที่ป่าไม้และป่าชายเลน เพื่อความสมดุลของสภาวะแวดล้อมและความหลากหลายทางชีวภาพ

7. เพิ่มขีดความสามารถในการกำจัดขยะมูลฝอยของท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์กำจัดขยะรวมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมทั้งระบบบำบัดน้ำเสียของท้องถิ่น

8. สร้างโอกาสให้สตรีและผู้ด้อยโอกาสทุกประเภทได้รับการพัฒนาตามศักยภาพอย่างเต็มที่และได้รับการบริการต่าง ๆ ที่เหมาะสมอย่างทั่วถึง

9. การดำเนินงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคการเมืองให้มีความโปร่งใส ความซื่อสัตย์สุจริต มีความผิชอบต่อประชาชนและสังคมสูงขึ้น

10. พัฒนาหน่วยงาน บุคลากรให้ทันสมัยพร้อมสำหรับการเข้าสู่การปฏิบัติงานยุคใหม่ ยุทธศาสตร์

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีในช่วงปี 2548 - 2554 ไว้ 7 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาความยากจน
2. ยุทธศาสตร์ การรักษาความเรียบร้อยการป้องกันปราบปรามและบำบัดฟื้นฟูผู้ติดยาเสพติด
3. ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการบริหารจัดการที่ดีและป้องกันปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ
4. ยุทธศาสตร์ การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน และพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรยุคใหม่
5. ยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน
6. ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตมนุษย์
7. ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมการท่องเที่ยวและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็น 10 ส่วน คือ

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองแผนและงบประมาณ
4. กองคลัง
5. กองช่าง
6. กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต
7. กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

8. กองพัสดุและทรัพย์สิน
9. กองการเจ้าหน้าที่
10. กองการท่องเที่ยวและกีฬา

ปัจจุบันข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมืออาชีพมากขึ้น จากเหตุเหล่านี้ การสร้างราชการใสสะอาดจึงเป็นกลยุทธ์ทางบวกที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมา พร้อมกับใช้พลังของสังคมควบคุมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องจะช่วยกันส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจากภาคราชการ

องค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีข้าราชการเป็นจำนวนมาก และด้วยภารกิจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น จึงเห็นถึงความสำคัญของข้าราชการ ควรให้มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในด้านต่างๆ ในอันที่จะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่ง สมรรถนะ เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรที่มีประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะสมรรถนะ เป็นสิ่งที่ช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรในการทำงาน หรือผลิตผลงานที่องค์กรต้องการได้ และจะทำให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้ ซึ่งได้มีการจัดให้มีการอบรม ศึกษาดูงาน ตามตำแหน่งหน้าที่งาน และความรู้เพิ่มเติมอื่นๆ อย่างสม่ำเสมอ

### 3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ

กรกช จันท์สุคนธ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างาน ในโรงงาน ผลการวิจัยสรุปได้ หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์

1. ที่มีสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ คือ สมรรถนะด้านเจตคติ สมรรถนะด้านทักษะ และสมรรถนะด้านความรู้

2. ที่มีระดับการศึกษาต่างกันตำแหน่งงานต่างกัน และการฝึกอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม สมรรถนะด้านความรู้สมรรถนะด้านทักษะ และ สมรรถนะด้านเจตคติ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

3. ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวม สมรรถนะด้านความรู้และสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 สำคัญ

4. ที่มีประสบการณ์ การทำงานต่างกันมีสมรรถนะในการสอนงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กุลวดี อภิชาติบุตร และสมใจ ศิระกมล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิในเขตภาคเหนือโดยใช้สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ชั้น 1 ที่สภาการพยาบาลกำหนด ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และตติยภูมิในเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีข้อเสนอให้พยาบาลวิชาชีพควรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่เสมอพร้อมทั้งให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ เช่น การให้โอกาสในการศึกษาต่อการฝึกอบรมการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ทนุพันธ์ หิรัญเรือง (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอดและโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชัชวาล สุขสวัสดิ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรบริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี ผลการศึกษาพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด สาขาเอฟดีซี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะใน

การปฏิบัติงานสูง และลักษณะทางประชากรศาสตร์พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

บุญสืบ เทียมหยิน (2553) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา โดยภาพรวมมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก

ปนิษฐา จันทรเกษม (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท โอทีซี ได้เฮ็น เอเชีย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ผลการปฏิบัติงานในภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับดี และพนักงานเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติจริงในปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านความสามารถมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านการจูงใจ ด้านการให้อำนาจ ด้านการมีส่วนร่วม และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานในภาพรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พนิดา ทักษิณาพิมุข (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้มีการปฏิบัติจริงในโรงพยาบาลลำปาง พบว่าองค์กรมีการดำเนินงานปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูง

2. ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. ผลการทดสอบสมมติฐานข้อมูลส่วนบุคคลกับปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผล

การปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา ระดับซี และรายได้ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

พัชมณ เทียนศรี (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน

พิชิต สังข์สังข์ธรรม (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชันไฮเวย์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1. ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชันไฮเวย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง

2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุและอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชันไฮเวย์ จำกัดแตกต่างกัน

ศรัณภรณ์ สุมานัส (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี และการเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรของ บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มุ่งที่จะศึกษาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี รวมทั้งศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดของวิธีดำเนินการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**1.1 ประชากร (Population)** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีจำนวนทั้งหมด 160 คน

**1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample size)** กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะได้ออกจากการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก โดยกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และให้ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% จะได้จำนวนตัวอย่างของข้าราชการ 114 คน ซึ่งคำนวณหาขนาดของสิ่งตัวอย่างจากสูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของทาโร ยามานะ (Taro Yamane 1967:729) ได้ดังนี้

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

เมื่อ  $n$  = จำนวนขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ความผิดพลาดที่ยอมรับได้ (ในการศึกษานี้กำหนดให้ = 0.05)

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า} \quad n &= \frac{160}{1 + (160 \times 0.0025)} \\ &= 114.29 \end{aligned}$$

สรุปแล้ว จะใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 114 คน

**1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง (Sampling Method)** การสุ่มตัวอย่างจะเลือกเฉพาะข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก เพื่อให้ได้ตัวอย่างครบตามจำนวนที่กำหนดไว้ คือ 114 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยจะวางแนวคำตอบตามข้อสมมติฐานที่ตั้งไว้ และตามประเด็นในกรอบแนวคิดการศึกษาที่ผู้ศึกษาได้บูรณาการขึ้นมาสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

### 2.1 การสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้นตามแนวทางที่ได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ ซึ่งเป็นคำถามปลายปิด ที่มีระดับการวัดมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) และแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล มีจำนวน 7 ข้อ เป็นคำถามมีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) ได้แก่

1. เพศ
2. ระดับอายุ
3. สถานภาพสมรส
4. ระดับการศึกษา
5. ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
6. อายุการทำงาน (อายุราชการ)
7. หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ มีจำนวน 19 ข้อ เป็นคำถามที่มีระดับการวัดมาตรฐานค่า (Rating Scale) โดยพิจารณาว่าแต่ละหัวข้อตรงกับความคิดเห็นในระดับใด โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1. การพัฒนาตนเอง
2. นโยบายขององค์กร
3. ค่าตอบแทน
4. การจัดการความรู้

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามระดับความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการ เป็นคำถามที่มีระดับการวัดมาตรฐานค่า (Rating Scale) มีจำนวน 29 ข้อ เป็นคำถามที่มีระดับการวัดมาตรฐานค่า (Rating Scale) โดยพิจารณาว่าแต่ละหัวข้อตรงกับความคิดเห็นในระดับใด โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะในงาน
3. สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ

ในส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 ให้ผู้ตอบแบบสอบถามลงคะแนนตามความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริงว่ามีการปฏิบัติเป็นอย่างไรในองค์กรในระดับที่ตรงกับความคิดเห็นของตนเองมากที่สุด โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) โดยกำหนดระดับความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	5	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน	4	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นเห็นด้วย
ระดับคะแนน	3	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นไม่แน่ใจ
ระดับคะแนน	2	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน	1	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

## 2.2 การตรวจสอบเครื่องมือ มีดังนี้

**2.2.1 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Validity)** ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามไปหารือกับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมการศึกษาวิจัยอิสระ แก้ไขปรับปรุงก่อนนำไปทดสอบ (Pre-test) แล้วจึงตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความครอบคลุมของเนื้อหา ความกระชับชัดเจนของข้อคำถามตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เมื่อปรับปรุงแบบสอบถามแล้วจึงนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ ของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2.2.2 การตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient Method) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มประชากร จำนวน 30 ชุด หลังจากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient Method) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ ส่วนที่ 3 เท่ากับ 0.925 และ 0.901 ตามลำดับ จากผลการทดสอบถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้ได้

2.2.3 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (แบบสอบถาม) โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้ว ไปขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำการตอบแบบสอบถาม

3.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนได้ครบตามจำนวนทั้งสิ้น 114 ชุด และทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามในแต่ละข้อคำถาม

3.3 นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาเข้าสู่ระบบการประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการศึกษาทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติต่อไป

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามจะนำมาใส่รหัส และแปลงค่าเป็นตัวเลข เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการศึกษาทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่

4.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน และอายุการทำงาน และใช้ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในส่วนของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ และความคิดเห็นต่อสมรรถนะของข้าราชการ

4.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสถิติ  $t$  - test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) โดยใช้ค่าสถิติ  $F$  - test และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) ทั้งนี้ได้กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 เพื่อทดสอบสมมติฐาน

ในการทดสอบสถิติ  $F$  - test ถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบรายคู่ไป เพื่อดูว่าคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's Least Significant Difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 332-333)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีรายละเอียด ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง เพศ ระดับอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน หน่วยงานที่ปฏิบัติงาน มีลักษณะคำถามที่เป็นแบบคำถามหลายตัวเลือก จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเสนอเป็นตารางหาค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ มีลักษณะคำถามที่ใช้เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) เป็น 5 ระดับ และลักษณะการให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	1

การจัดทำเกณฑ์การแปลความหมายของระดับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ ของเบสท์ (Best, 1981: 174-178) และค่าเฉลี่ยที่ได้จะนำมาแปลความหมายของระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ดังนี้ คือ

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายความว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของข้าราชการในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายความว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของข้าราชการในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายความว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริง ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของข้าราชการในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายความว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริง ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของข้าราชการในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายความว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริง ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการของข้าราชการในระดับต่ำมาก

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะข้าราชการ มีลักษณะคำถามที่ใช้ เป็นแบบสอบถามวัดระดับความคิดเห็น โดยเรียงลำดับคะแนนของความคิดเห็น (Rating Scale) เป็น 5 ระดับ และลักษณะการให้คะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	5
เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	4
ไม่แน่ใจ	มีค่าคะแนนเท่ากับ	3
ไม่เห็นด้วย	มีค่าคะแนนเท่ากับ	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	มีค่าคะแนนเท่ากับ	1

## 5. การแปลผลข้อมูล

การจัดทำเกณฑ์การแปลความหมายของข้อมูล ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ ของเบสท์ (Best,1981: 174–178) และค่าเฉลี่ยที่ได้จะนำมาแปลความหมายของระดับความคิดเห็น ต่อสมรรถนะข้าราชการ ดังนี้ คือ

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00	หมายความว่า	ข้าราชการมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49	หมายความว่า	ข้าราชการมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49	หมายความว่า	ข้าราชการมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายความว่า	ข้าราชการมีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายความว่า	ข้าราชการมีสมรรถนะอยู่ในระดับน้อยมาก

การแปลความหมายในการประเมินผลสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) จะใช้เกณฑ์ประเมินผล (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545: 311-312) ดังนี้

ค่าระดับความสัมพันธ์ (r)	แปลความระดับความสัมพันธ์
0.81-1.00	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก
0.61 – 0.80	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างสูง
0.41 – 0.60	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง
0.21 – 0.40	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับค่อนข้างต่ำ
0.01 - 0.20	มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำมาก
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์
(-0.01) – (-0.20)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับต่ำมาก
(-0.21) – (-0.40)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับค่อนข้างต่ำ
(-0.41) – (-0.60)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับปานกลาง
(-0.61) – (-0.80)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับค่อนข้างสูง
(-0.81) – (-1.00)	มีความสัมพันธ์เชิงผกผันหรือเชิงลบในระดับสูงมาก



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

2.1 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

2.2 ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการ

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ผลการศึกษามีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุราชการ และหน่วยงานที่ปฏิบัติ โดยแจกแจงจำนวนและค่าร้อยละ รายละเอียดดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

	n = 114		
	ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>			
ชาย		38	33.33
หญิง		76	66.67
	รวม	114	100.00



ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 25 ปี	2	1.75
26-35 ปี	42	36.85
36 - 45 ปี	41	35.96
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	29	25.44
รวม	114	100.00
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	44	38.60
สมรส	63	55.26
หม้าย หรือ แยกกันอยู่	7	6.14
รวม	114	100.00
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	9.65
ปริญญาตรี	73	64.04
ปริญญาโท	30	26.31
ปริญญาเอก	-	-
รวม	114	100.00
<b>ลักษณะส่วนบุคคล</b>		
<b>รายได้เฉลี่ยต่อเดือน</b>		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	10	8.77
10,001 - 20,000 บาท	59	51.75
20,001 - 30,000 บาท	41	35.96
30,001 บาทขึ้นไป	4	3.52
รวม	114	100

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>อายุราชการ</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	20	17.54
5 – 10 ปี	33	28.95
11 – 15 ปี	18	15.79
16 – 20 ปี	27	23.68
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	16	14.04
รวม	114	100
<b>หน่วยงานปฏิบัติอยู่</b>		
สำนักปลัด	19	16.66
กองการเจ้าหน้าที่	11	9.65
กองกิจการสภาฯ	7	6.14
กองแผนและงบประมาณ	7	6.14
กองคลัง	15	13.16
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	11	9.65
กองพัสดุและทรัพย์สิน	8	7.02
กองช่าง	19	16.67
กองการศึกษา	12	10.53
กองท่องเที่ยวและกีฬา	5	4.38
รวม	114	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 114 คน พบว่า

**เพศ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 66.67 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 33.33

**อายุ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมาอายุ 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.96 รองลงมาคือ อายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 25.44 และต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.75

**สถานภาพการสมรส** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 55.26 รองลงมา สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 38.60 และ สถานภาพหม้าย หรือ แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 6.14

**ระดับการศึกษา** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 64.04 รองลงมา ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 26.32 และการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 9.65

**รายได้เฉลี่ยต่อเดือน** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 51.75 รองลงมา มีรายได้ 20,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.96 รองลงมาคือ มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.77 และ มีรายได้ 30,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 3.51

**อายุราชการ** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.95 รองลงมา มีอายุราชการ 16 -20 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.68 รองลงมาคือ มีอายุราชการ น้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.54 รองลงมาคือมีอายุราชการ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.79 และมีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.04

**หน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่** พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในหน่วยงานสำนักปลัด และกองช่าง คิดเป็นร้อยละ 16.67 รองลงมาหน่วยงานกองคลัง คิดเป็นร้อยละ 3.16 รองลงมาหน่วยงานกองการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 10.53 รองลงมาหน่วยงานกองการเจ้าหน้าที่และกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต คิดเป็นร้อยละ 9.65 รองลงมาหน่วยงานกองพัสดุและทรัพย์สิน คิดเป็นร้อยละ 7.02 รองลงมาหน่วยงานกองกิจการสภาฯ และกองแผนและงบประมาณ คิดเป็นร้อยละ 6.14 และหน่วยงานกองท่องเที่ยวและกีฬา คิดเป็นร้อยละ 4.39

## ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

### 2.1 ระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ มีทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านนโยบายขององค์กร ด้านค่าตอบแทน และด้านการจัดการความรู้ มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2-4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผล ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ ภาพรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ด้านการพัฒนาตนเอง	3.97	0.53	สูง
ด้านนโยบายขององค์กร	3.68	0.49	สูง
ด้านค่าตอบแทน	3.84	0.56	สูง
ด้านการจัดการความรู้	3.77	0.41	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.35</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในภาพรวม อยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.92$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีค่า ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทน มีค่า ( $\bar{X} = 3.84$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ มีค่า ( $\bar{X} = 3.77$ ) และ ด้านนโยบายขององค์กร มีค่า ( $\bar{X} = 3.68$ )

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา  
สมรรถนะข้าราชการ ด้านการพัฒนาตนเอง

ด้านการพัฒนาตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	4.14	0.55	สูง
2. ท่านมีโอกาสเข้ารับการอบรม สัมมนา งานวิชาการอย่างต่อเนื่อง	3.89	1.04	สูง
3. ท่านเชื่อมั่นว่า สามารถปฏิบัติงานตามแนวโน้ม ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก	3.85	0.52	สูง
4. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการกับเพื่อนร่วมอาชีพอยู่เป็นประจำ	3.75	0.74	สูง
5. ท่านติดตามแนว โน้มวิชาการที่ทันสมัย ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้กับการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.74	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.53</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ท่านติดตามแนวโน้มวิชาการที่ทันสมัย ประยุกต์ใช้ ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้กับการ ทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมาคือ ท่านให้ความสำคัญกับการแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีค่า ( $\bar{X} = 4.14$ ) รองลงมาคือท่านมีโอกาสเข้ารับการอบรม สัมมนา งานวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ ท่านเชื่อมั่นว่า สามารถปฏิบัติงานตามแนวโน้ม ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมาคือ ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการกับเพื่อนร่วมอาชีพอยู่เป็นประจำ โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.75$ )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา  
สมรรถนะข้าราชการ ด้านนโยบายขององค์กร

ด้านนโยบายขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
6. องค์กรมีนโยบายเปิดกว้างในการพัฒนาข้าราชการให้มีทักษะและความรู้ที่หลากหลาย	3.84	0.54	สูง
7. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน	3.59	0.71	สูง
8. องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม อย่างกว้างขวางและจริงจัง	3.63	0.72	สูง
9. องค์กรของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่ทำให้องค์กร บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง	3.55	0.65	สูง
10. องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน	3.79	0.54	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.49</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.68$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง ได้แก่ องค์กรมีนโยบายเปิดกว้างในการพัฒนาข้าราชการให้มีทักษะและความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.84$ ) รองลงมาคือ องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่า ( $\bar{X} = 3.79$ ) รองลงมาคือ องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม อย่างกว้างขวางและจริงจัง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 รองลงมาคือ องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.59$ ) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่ทำให้้องค์กร บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.55$ )

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา  
สมรรถนะข้าราชการ ด้านค่าตอบแทน

ด้านค่าตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
11. เงินเดือนที่ท่าน ได้รับมีความเหมาะสมและพอเพียงกับ ค่าครองชีพในปัจจุบัน	3.74	0.57	สูง
12. ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ความสามารถของท่าน	3.78	0.74	สูง
13. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้มีลักษณะ เอื้ออาทรต่อบุคลากร	3.96	0.77	สูง
14. ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะเป็นที่พึงพิงด้านค่าตอบแทน ให้ท่านมีชีวิตที่ดีได้ในอนาคต	3.85	0.63	สูง
15. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ได้รับ	2.34	0.69	ต่ำ
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.56</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจุบันด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.84$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจุบันด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้มีลักษณะ เอื้ออาทรต่อบุคลากร ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาคือ องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน มีค่า ( $\bar{X} = 3.79$ ) รองลงมาคือท่านมั่นใจว่าองค์กรจะเป็นที่พึงพิงด้านค่าตอบแทนให้ท่านมีชีวิตที่ดีได้ในอนาคต โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมาคือ ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ความสามารถของท่าน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 รองลงมาคือ เงินเดือนที่ท่าน ได้รับมีความเหมาะสมและพอเพียงกับค่าครองชีพในปัจจุบัน โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.74$ ) รองลงมาคือ ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการ และค่าตอบแทนที่ได้รับ มีค่า ( $\bar{X} = 2.34$ )

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา  
สมรรถนะข้าราชการ ด้านการจัดการความรู้

ด้านการจัดการความรู้	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
16. องค์กรจัดระบบรวบรวมองค์ความรู้ไว้บน อินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.54	0.58	สูง
17. องค์กรเปิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้กับบุคลากร	3.84	0.60	สูง
18. องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน	3.77	0.61	สูง
19. องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนงบประมาณ เพื่อการ พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลอยู่เสมอ	3.95	0.59	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.41</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.77$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง ได้แก่ องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนงบประมาณ เพื่อการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผลอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมาคือ องค์กรเปิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้กับบุคลากร มีค่า ( $\bar{X} = 3.84$ ) รองลงมาคือ ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะเป็นที่พึงพิงด้านค่าตอบแทนให้ท่านมีชีวิตที่ดีได้ในอนาคต โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมาคือ องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.77$ ) รองลงมาคือ องค์กรจัดระบบรวบรวมองค์ความรู้ไว้บนอินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.54$ )



## 2.2 ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการ

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการมีทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และ สมรรถนะด้านบริหารและการนำ รายละเอียดดังตารางที่ 4.7- 4.10

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลของระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการ ภาพรวม

สมรรถนะข้าราชการ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
ด้านสมรรถนะหลัก	3.97	0.37	สูง
ด้านสมรรถนะในงาน	3.93	0.36	สูง
ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ	3.88	0.44	สูง
รวม	<b>3.93</b>	<b>0.35</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะข้าราชการโดยภาพรวม อยู่ในระดับสูง มี ( $\bar{X} = 3.93$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมี ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในงาน มีค่า ( $\bar{X} = 3.93$ ) ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีค่า ( $\bar{X} = 3.88$ )

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของสมรรถนะ  
ข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก

ด้านสมรรถนะหลัก	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
1. ท่านบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา เพื่อให้ได้ประโยชน์ สูงสุด ต่อภารกิจของท่านและขององค์กรตามเป้าหมาย ที่วางไว้	4.09	0.34	สูง
2. ท่านสามารถประสานงานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดี ในทีมงาน ได้เป็นอย่างดี	3.92	0.58	สูง
3. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กรสู่ การปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้	3.99	0.57	สูง
4. ท่านมีความสามารถในการครองตน และประพฤติตน อย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม	4.16	0.71	สูง
5. ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา ประเมินสถานการณ์ ต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ	3.90	0.56	สูง
6. ท่านพร้อมและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน กับบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร	4.01	0.66	สูง
7. ท่านมีเป้าหมายการทำงานที่มีความเชื่อมโยง และเป็น แนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.96	0.55	สูง
8. ท่านสามารถในการนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มา ประยุกต์ใช้ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.92	0.57	สูง
9. ท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงานได้ เป็นอย่างดี	3.85	0.45	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.37</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.8 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะอยู่ในระดับสูง มีค่า ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับสูง พบว่าท่านมีความสามารถในการครองตน และประพฤติตน อย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.16$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านบริหารจัดการและ

ทุ่มเทเวลา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของท่านและขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้ องค์กรเปิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่องต่างๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้กับบุคลากร มีค่า ( $\bar{X} = 4.09$ ) รองลงมาคือท่านพร้อมและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.01$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรสู่การปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.99$ ) รองลงมาคือท่านมีเป้าหมายการทำงานที่มีความเชื่อมโยง และเป็นแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร โดยมีค่า ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถประสานงานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีมงาน ได้เป็นอย่างดีและท่านสามารถในการนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีค่า ( $\bar{X} = 3.92$ )รองลงมาคือ ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา ประเมินสถานการณ์ ต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ มีค่า ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือ ท่านท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงานได้เป็นอย่างดี มีค่า ( $\bar{X} = 3.85$ )

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

ด้านสมรรถนะในงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
10. ท่านสามารถสร้างการยอมรับ และความศรัทธาจากผู้ร่วมงานทุกระดับ	3.69	0.55	สูง
11. ท่านสามารถนำแผนงานที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติงานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.04	0.50	สูง
12. ท่านมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่และสามารถสอนงานให้กับผู้อื่นได้	3.89	0.58	สูง
13. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ได้รวดเร็ว และถูกต้อง	4.12	0.71	สูง
14. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย	3.98	0.62	สูง

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านสมรรถนะในงาน	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
15. ท่านมีทักษะในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานให้ เป็นไปตาม มาตรฐานที่องค์กรกำหนด	4.04	0.64	สูง
16. ท่านมีศักยภาพและความพร้อมเพียงพอจะปฏิบัติงาน ในระดับที่สูงขึ้น โดยไม่ต้องฝึกอบรมก่อน	3.81	0.51	สูง
17. ท่านสามารถนำเสนอข้อมูลขององค์กร ต่อผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจง่าย ชัดเจนและถูกต้อง	3.98	0.50	สูง
18. ท่านมีความผูกพัน และมุ่งมั่น ในการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง	4.01	0.67	สูง
19. ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์และปริมาณ งานสูงกว่าตัวชี้วัด (KPI) ที่องค์กรกำหนด	3.70	0.50	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.97</b>	<b>0.37</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงานอยู่ในระดับมาก มีค่า ( $\bar{X} = 3.97$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับสูง พบว่าท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ได้รวดเร็ว และถูกต้อง โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.12$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีทักษะในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานให้ เป็นไปตาม มาตรฐานที่องค์กรกำหนดและท่านสามารถนำเสนอแผนงานที่ได้รับมอบหมายไป ปฏิบัติงานเสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด มีค่า ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความผูกพัน และมุ่งมั่นในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่า ( $\bar{X} = 4.01$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึง กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและท่าน สามารถนำเสนอข้อมูลขององค์กร ต่อผู้ร่วมงานให้เข้าใจง่าย ชัดเจนและถูกต้อง โดยมี ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือท่านมีเป้าหมายการทำงานที่มีความเชื่อมโยง และเป็นแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และ พันธกิจขององค์กร โดยมี ( $\bar{X} = 3.96$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหน้าที่ความ รับผิดชอบตามหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่และสามารถสอนงานให้กับผู้อื่นได้ มี ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ ท่านมีศักยภาพและความพร้อมเพียงพอจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น โดยไม่ต้องฝึกอบรมก่อน มี ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาคือ ท่านท่านมีความสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์และปริมาณงานสูงกว่า

ตัวชี้วัด (KPI) ที่องค์กรกำหนด มี ( $\bar{X} = 3.70$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถสร้างการยอมรับ และความศรัทธาจากผู้ร่วมงานทุกระดับ มี ( $\bar{X} = 3.691$ )

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการแปลผลระดับความคิดเห็นของสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ

ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ	$\bar{X}$	S.D.	การแปลผล
20. ท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ			
ควบคุมและ ติดตามผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	0.60	สูง
21. ท่านมีความสามารถในการบริหารเวลาในการทำงาน			
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.19	0.70	สูง
22. ท่านพร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเข้าใจ			
ธรรมชาติความแตกต่างของแต่ละบุคคล	4.25	0.71	สูง
23. องค์กรของท่านมองว่าท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการ			
ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับคนอื่น ๆ	3.57	0.50	สูง
24. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			
ขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผน และการบริหารจัดการ	4.04	0.61	สูง
25. ท่านสามารถสื่อสารปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับ			
ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้เป็นอย่างดี	3.89	0.66	สูง
26. หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน			
ท่านจะสามารถเป็นผู้บริหารความขัดแย้งนั้นให้ลดลงได้	3.53	0.61	สูง
27. ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีมและ			
สมาชิกของทีมในขณะเดียวกันได้	3.71	0.65	สูง
28. ท่านมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุ่มเท			
แรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน	3.75	0.59	สูง
29. ท่านสามารถปรับแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรให้			
ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.83	0.56	สูง
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.44</b>	<b>สูง</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านบริหาร และการนำ อยู่ในระดับสูง มี ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับสูง พบว่าท่านพร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเข้าใจธรรมชาติความแตกต่างของแต่ละบุคคล โดยมี ( $\bar{X} = 4.25$ ) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ท่านมีความสามารถในการบริหารเวลาในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี ( $\bar{X} = 4.19$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผน และการบริหารจัดการ โดยมี ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการควบคุมและ ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมี ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปรับแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรให้ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมี ( $\bar{X} = 3.83$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถสอนงานให้กับผู้อื่นได้ มี ( $\bar{X} = 3.89$ ) รองลงมาคือ ท่านมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน มี ( $\bar{X} = 3.75$ ) รองลงมาคือ ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีมและสมาชิกของทีมในขณะเดียวกันได้ มี ( $\bar{X} = 3.71$ ) รองลงมาคือ องค์กรของท่านมองว่าท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับคนอื่น ๆ มี ( $\bar{X} = 3.57$ ) รองลงมาคือ หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน ท่านจะสามารถเป็นผู้บริหารความขัดแย้งนั้นให้ลดลงได้ มี ( $\bar{X} = 3.53$ )

### ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ

การทดสอบความแตกต่างของข้อมูลส่วนบุคคลกับสมรรถนะข้าราชการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติ t-test และ สถิติ F-test (การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว One - Way ANOVA) รายละเอียดดังตารางที่ 4.11-4.55

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามเพศ

สมรรถนะของข้าราชการ	ชาย		หญิง		t	Sig.
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
ด้านสมรรถนะหลัก	3.98	0.27	3.98	0.41	0.109*	0.05
ด้านสมรรถนะในงาน	3.97	0.29	3.92	0.40	0.671	0.07
ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ	3.91	0.35	3.86	0.48	0.569	0.71
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.26</b>	<b>3.91</b>	<b>0.39</b>	<b>0.528</b>	<b>0.598</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.11 พบว่าโดยภาพรวมข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีเพศต่างกัน ไม่มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.12 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามอายุ

สมรรถนะของ ข้าราชการ	ต่ำกว่า 25 ปี		26-35 ปี		36 – 45 ปี		มากกว่า 45 ปีขึ้นไป		F	Sig
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
ด้านสมรรถนะหลัก	3.78	0.63	3.82	0.39	4.09	0.35	4.05	0.27	4.71*	0.04
ด้านสมรรถนะ ในงาน	3.50	0.42	3.82	0.41	4.00	0.29	4.04	0.33	3.97*	0.03
ด้านสมรรถนะด้าน บริหารและการนำ	3.70	0.42	3.74	0.45	3.96	0.46	3.98	0.34	2.64	0.53
<b>รวม</b>	<b>3.66</b>	<b>0.49</b>	<b>3.79</b>	<b>0.38</b>	<b>4.01</b>	<b>0.32</b>	<b>4.02</b>	<b>0.27</b>	<b>4.45*</b>	<b>0.005</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.12 พบว่าโดยภาพรวม ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการในด้านด้านสมรรถนะหลักและด้านสมรรถนะในงานมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.13 – 4.15



ตารางที่ 4.13 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่อายุแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	26-35 ปี	36 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.78	3.82	4.09	4.05
ต่ำกว่า 25 ปี	3.78	-	-0.04	-0.31	-0.27
26-35 ปี	3.82		-	-0.26*	-0.23*
36 - 45 ปี	4.09			-	-0.04
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	4.05				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มอายุ 26-35 ปี กับกลุ่มอายุ 36 - 45 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 36 - 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ 26-35 ปี และ ระหว่างกลุ่มอายุ 26-35 ปี กับกลุ่มอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่อายุแตกต่างกันกับความ  
 คิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

อายุ		ต่ำกว่า 25 ปี	26-35 ปี	36 - 45 ปี	มากกว่า 45 ปี ขึ้นไป
	$\bar{x}$	3.50	3.82	4.00	4.04
ต่ำกว่า 25 ปี	3.50	-	-0.32	-0.50	-0.54*
26-35 ปี	3.82		-	-1.78	-0.23
36 - 45 ปี	4.00			-	-0.50
มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	4.04				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ  
 ข้าราชการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่ม  
 อายุ ต่ำกว่า 25 ปี กับกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็น  
 ต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ  
การสมรส

สมรรถนะของข้าราชการ	โสด		สมรส		หม้าย/แยกกันอยู่		F	Sig
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
ด้านสมรรถนะหลัก	3.90	0.39	4.01	0.33	4.08	0.48	1.56	0.22
ด้านสมรรถนะในงาน	3.88	0.41	3.97	0.33	3.91	0.31	0.861	0.426
ด้านสมรรถนะ ด้านบริหารและการนำ	3.75	0.51	3.99	0.37	3.7	0.37	4.56*	0.012
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.39</b>	<b>3.98</b>	<b>0.31</b>	<b>3.89</b>	<b>0.36</b>	<b>2.40</b>	<b>0.096</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี  
ที่มีสถานภาพการสมรสต่างกัน โดยภาพรวม มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการไม่แตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ สมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  
0.05 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยทดสอบ  
แบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกัน  
กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ

สถานภาพการสมรส	$\bar{x}$	โสด	สมรส	หม้าย/ แยกกันอยู่
		3.75	3.99	3.70
โสด	3.75		-0.24*	0.05
สมรส	3.99			0.29
หม้าย/แยกกันอยู่	3.70			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ข้าราชการที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสกับกลุ่มที่มีสถานภาพโสด โดยกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

สมรรถนะของ ข้าราชการ	ต่ำกว่า		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก		F	Sig
	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก					
	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.	$\bar{x}$	SD.		
ด้านสมรรถนะหลัก	3.59	0.30	3.99	0.36	4.07	0.33	-	-	8.04	0.001**
ด้านสมรรถนะในงาน	3.52	0.26	3.95	0.36	4.05	0.31	-	-	10.27	0.000**
ด้านสมรรถนะด้าน บริหารและการนำ	3.52	0.31	3.85	0.31	3.85	0.46	-	-	6.76	0.002**
รวม	3.54	0.26	3.93	0.35	4.06	0.28	-	-	10.204	0.000**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะในงาน ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก

ระดับการศึกษา	ต่ำกว่า			
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
$\bar{x}$	3.59	3.99	4.07	-
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.59	-	-0.40*	-0.48*
ปริญญาตรี	3.99	-	-0.08	-
ปริญญาโท	4.07	-	-	-
ปริญญาเอก	-	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลักแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน  
กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

ระดับการศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่า ปริญญาตรี 3.52	ปริญญาตรี 3.95	ปริญญาโท 4.05	ปริญญาเอก -
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.52	-	-0.43*	0.53*	-
ปริญญาตรี	3.95		-	-0.10*	-
ปริญญาโท	4.05			-	-
ปริญญาเอก	-				-

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี, คู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน  
กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ

ระดับการศึกษา	$\bar{x}$	ต่ำกว่า ปริญญาตรี 3.53	ปริญญาตรี 3.85	ปริญญาโท 4.06	ปริญญาเอก -
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.53	-	-0.33*	-0.53*	-
ปริญญาตรี	3.85		-	-0.21*	-
ปริญญาโท	4.06			-	-
ปริญญาเอก	-				-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี, คู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและคู่ระหว่างกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม  
จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

สมรรถนะของ ข้าราชการ	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,001 – 20,000 บาท		20,001 – 30,000 บาท		30,001 บาทขึ้นไป		F	Sig
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
	ด้านสมรรถนะ หลัก	3.69	0.40	3.97	0.38	4.30	0.29	4.30		
ด้านสมรรถนะ ในงาน	3.56	0.35	3.93	0.36	4.00	0.32	4.25	0.33	5.621**	0.001
ด้านสมรรถนะ ด้านบริหาร และการนำ	3.51	0.49	3.89	0.39	3.90	0.47	4.28	0.26	3.727*	0.013
<b>รวม</b>	<b>3.58</b>	<b>0.39</b>	<b>3.93</b>	<b>0.33</b>	<b>3.97</b>	<b>0.322</b>	<b>4.27</b>	<b>0.29</b>	<b>5.293*</b>	<b>0.002</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีสถานภาพ  
การสมรสต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้าน  
สมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะในงานและด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกัน  
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านสมรรถนะในงาน/หน้าที่ มีความแตกต่างกันอย่างมี  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยทดสอบ  
แบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.22 –  
4.24



ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน  
กับกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก

		ต่ำกว่า 10,000 บาท	10,001 – 20,000 บาท	20,001 – 30,000 บาท	30,001 บาท ขึ้นไป
รายได้เฉลี่ย		3.69	3.97	4.02	4.30
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.69	-	-0.28*	-0.34*	-0.61*
10,001 – 20,000 บาท	3.97		-	-0.6	-0.33
20,001 – 30,000 บาท	4.02			-	-0.28
30,001 บาทขึ้นไป	4.30				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.22 พบว่าข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน  
กับกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

รายได้เฉลี่ย	ต่ำกว่า 10,000 บาท	ต่ำกว่า 10,000 บาท	ต่ำกว่า	20,001 – 30,000	30,001 บาท
			10,001 – 20,000 บาท	บาท	ขึ้นไป
	3.69		3.97	4.02	4.30
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.69	-	-0.28*	-0.33*	0.61*
10,001 – 20,000 บาท	3.97		-	-0.05*	-0.33
20,001 – 30,000 บาท	4.02			-	-0.28
30,001 บาทขึ้นไป	4.30				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 พบว่าข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป และกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน  
กับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ

รายได้เฉลี่ย		ต่ำกว่า	10,001 – 20,000	20,001 – 30,000	30,001 บาท
		10,000 บาท	บาท	บาท	ขึ้นไป
		3.69	3.97	4.02	4.30
ต่ำกว่า 10,000 บาท	3.69	-	-0.38*	-0.33*	-0.61*
10,001 – 20,000 บาท	3.97		-	-0.05	-0.33
20,001 – 30,000 บาท	4.02			-	0.28
30,001 บาทขึ้นไป	4.30				-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 พบว่าข้าราชการที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 – 30,000 บาท กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท คู่ระหว่างกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป กับกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำแนกตามอายุราชการ

สมรรถนะ ของ ข้าราชการ	น้อยกว่า 5 ปี		5 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		มากกว่า 20 ปี		F	Sig
	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.	$\bar{X}$	SD.		
ด้านสมรรถนะ หลัก	3.80	0.36	3.90	0.40	4.13	0.35	3.95	0.29	4.20	0.32	4.194*	0.003
ด้านสมรรถนะ ในงาน	3.81	0.35	3.96	0.29	3.99	0.34	4.14	0.32	4.14	0.32	2.680	0.35
ด้าน สมรรถนะ ด้านบริหาร และการนำ	3.65	0.43	3.86	0.42	4.08	0.30	3.79	0.51	4.13	0.34	4.332*	0.003
ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	0.37	3.87	0.36	4.05	0.27	3.91	0.32	4.15	0.31	4.226*	0.003

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อนโดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.26 – 4.27

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ  
ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะ โดยภาพรวม

อายุราชการ	$\bar{x}$	น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.80	3.90	4.13	3.95	4.19
น้อยกว่า 5 ปี	3.80	-	-0.10	-0.33*	-0.15	-0.40*
5 – 10 ปี	3.90		-	-0.23	-0.09	-0.30*
11 - 15 ปี	4.13			-	-0.18	-0.65
16 - 20 ปี	3.95				-	-0.25*
มากกว่า 20 ปี	4.19					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.26 พบว่าข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการด้านสมรรถนะ โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุรชากรน้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการ มากกว่า 20 ปี ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ 16 - 20 ปีกับกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี โดย กลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่า กลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่า กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ  
ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

อายุราชการ	$\bar{x}$	น้อยกว่า	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	มากกว่า
		5 ปี				20 ปี
		<b>3.81</b>	<b>3.85</b>	<b>3.96</b>	<b>3.99</b>	<b>4.14</b>
น้อยกว่า 5 ปี	<b>3.81</b>	-	-0.04	-0.16	-0.19	-0.33*
5 – 10 ปี	<b>3.85</b>		-	-0.11	-0.14	-0.29*
11 - 15 ปี	<b>3.96</b>			-	-0.31	-0.18
16 - 20 ปี	<b>3.99</b>				-	-0.14
มากกว่า 20 ปี	<b>4.14</b>					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน/หน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน  
2 คู่ ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปีกับกลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี  
คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ มากกว่า 20 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี และคู่ระหว่างกลุ่มที่มี  
อายุราชการมากกว่า 20 ปีกับกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 - 15 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุราชการ 16 – 20 ปี และ  
กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ  
ราชการ น้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.28 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่มีอายุราชการแตกต่างกันกับ  
ความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน

อายุราชการ		น้อยกว่า 5 ปี	5 – 10 ปี	11 – 15 ปี	16 – 20 ปี	มากกว่า 20 ปี
	$\bar{x}$	3.65	3.86	4.07	3.79	4.13
น้อยกว่า 5 ปี	3.65	-	-0.22	-0.43*	-0.14	-0.48*
5 – 10 ปี	3.86		-	-0.21	0.72	-0.27
11 - 15 ปี	4.07			-	0.28	-0.06
16 - 20 ปี	3.79				-	-0.34
มากกว่า 20 ปี	4.13					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะ  
ข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่  
ได้แก่ คู่ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี กับกลุ่มที่มีอายุรชากรน้อยกว่า 5 ปี คู่ระหว่างกลุ่ม  
ที่มีอายุราชการ มากกว่า 20 ปี กับกลุ่มที่มีอายุราชการ น้อยกว่า 5 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุ 11 – 15 ปีและ  
กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ  
ราชการ น้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.29 ผลการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ภาพรวม  
จำแนกตามหน่วยงานที่ปฏิบัติ

สมรรถนะ ของข้าราชการ	สำนักปลัด		กองการ เจ้าหน้าที่		กองกิจ การสภาฯ		กองแผนและ งบประมาณ		กองคลัง		กองส่งเสริม คุณภาพชีวิต		กองพัสดุและ ทรัพย์สิน		กองช่าง		กอง การศึกษา		กองท่องเที่ยว และกีฬา		F	Sig.
	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.	X	SD.				
ด้านสมรรถนะหลัก	3.71	0.37	3.55	0.51	3.66	0.35	4.21	0.50	4.06	0.41	3.55	0.48	3.86	0.31	4.10	0.24	4.08	0.40	3.94	0.37	2.799	0.006
ด้านสมรรถนะในงาน	3.82	0.38	3.71	0.38	4.09	0.44	4.09	0.44	4.19	0.23	3.89	0.36	3.77	0.40	3.98	0.31	4.00	0.26	4.18	0.36	2.34*	0.019
ด้านสมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ	3.71	0.37	3.55	0.51	3.66	0.35	4.21	0.50	4.06	0.41	3.55	0.48	3.86	0.31	4.10	0.24	4.08	0.40	3.94	0.37	4.292**	0.000
ค่าเฉลี่ยรวมทุกด้าน	3.80	0.38	3.70	0.38	3.82	0.18	4.24	0.38	4.00	0.30	3.68	0.38	3.95	0.26	4.05	0.17	4.05	0.17	4.13	0.37	3.474**	0.001

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ของข้าราชการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการด้านสมรรถนะในงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านสมรรถนะด้านการบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน จึงนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่ต่อไป รายละเอียดดังตารางที่ 4.30 – 4.31



ตารางที่ 4.30 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ  
ด้านสมรรถนะหลัก

หน่วยงานที่ปฏิบัติ		สำนัก ปลัด	กองการ เจ้าหน้าที่	กอง กิจการ สภาฯ	กองแผน และ งบประมาณ	กอง คลัง	กอง ส่งเสริม คุณภาพชีวิต	กองพัสดุ และ ทรัพย์สิน	กอง ช่าง	กอง การศึกษา	กอง ท่องเที่ยว และกีฬา
	$\bar{X}$	3.88	3.85	3.74	4.33	4.06	3.71	4.01	4.07	4.14	3.93
สำนักปลัด	3.88	-	0.03	0.142	-0.45*	-0.18	0.167	-0.13*	-0.188	-0.26	-0.51
กองการเจ้าหน้าที่	3.85		-	0.12	-0.48*	-0.20	0.14	-0.16	-0.21	-0.029*	-0.77
กองกิจการสภาฯ	3.74			-	-0.59*	-0.32*	0.02	-0.27	-0.33	-0.41	-0.19
กองแผนและงบประมาณ	4.33				-	0.27	0.61	0.32	0.26	0.18	0.40
กองคลัง	4.06					-	0.34*	0.44	0.01	-0.08	0.12
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.71						-	-0.30	-0.35*	-0.43*	-0.22
กองพัสดุและทรัพย์สิน	4.01							-	-0.56	-0.13	0.08
กองช่าง	4.07								-	-0.07	0.14
กองการศึกษา	4.14									-	0.21
กองท่องเที่ยวและกีฬา	3.93										-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ข้าราชการที่มีกลุ่มงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่

1. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัดกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ และคู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด กับกลุ่มกองพัสดุและทรัพย์สิน โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกลุ่มกองพัสดุและทรัพย์สิน มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่กับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ และคู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัดกับกองการศึกษา โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกลุ่มกองการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองกิจการสภาฯกับกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองกิจการสภาฯกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองคลัง โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองแผนและงบประมาณ และกองคลัง มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองกิจการสภาฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองคลังกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองคลังมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองช่าง คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการศึกษา โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองช่างและกองการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.31 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อ สมรรถนะข้าราชการ  
ด้านสมรรถนะในงาน

หน่วยงานที่ปฏิบัติ		สำนัก ปลัด	กองการ เจ้าหน้าที่	กอง กิจการ สภาฯ	กองแผน และงบ ประมาณ	กอง คลัง	กองส่งเสริม คุณภาพชีวิต	กองพัสดุ และ ทรัพย์สิน	กอง ช่าง	กอง การศึกษา	กอง ท่องเที่ยว และกีฬา
	$\bar{X}$	3.83	3.71	4.09	4.19	3.89	3.77	3.98	4.00	4.18	3.84
สำนักปลัด	3.83	-	0.12	-0.26	-0.36*	-0.67	0.05	-0.15	-0.17	-0.35	-0.14
กองการเจ้าหน้าที่	3.71		-	-0.38*	-0.48*	-0.18	-0.64	-0.27	-0.29*	-0.47*	-0.13
กองกิจการสภาฯ	4.09			-	-0.10	0.92	0.31	0.11	0.09	-0.89	0.25
กองแผนและงบประมาณ	4.19				-	0.29	0.42*	0.21	0.19	0.01	0.35
กองคลัง	3.89					-	0.12	-0.82	-0.11	-0.28	0.05
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.77						-	-0.20	-0.23	-0.41*	-0.67
กองพัสดุและทรัพย์สิน	3.98							-	-0.25	-0.20	0.14
กองช่าง	4.00								-	-0.18	0.16
กองการศึกษา	4.18									-	0.34
กองท่องเที่ยวและกีฬา	3.84										-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ข้าราชการที่มีหน่วยงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่

1. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัดกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าสำนักปลัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่กับกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ และคู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัดกับกองช่าง โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกองช่างมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. คู่ระหว่างกลุ่มที่ปฏิบัติงานกลุ่มกองการศึกษาฯ กับกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการศึกษาฯ มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.32 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะด้านการบริหารและการนำ

หน่วยงานที่ปฏิบัติ	$\bar{X}$	สำนัก ปลัด	กองการ เจ้าหน้าที่	กอง กิจการ สภาฯ	กองแผน และงบ ประมาณ	กอง คลัง	กองส่งเสริม คุณภาพชีวิต	กองพัสดุ และ ทรัพย์สิน	กอง ช่าง	กองการ ศึกษา	กอง ท่องเที่ยว และกีฬา
สำนักปลัด	3.71	-	0.17	0.50	-0.50*	-0.35*	0.15	-0.15	-0.39*	-0.36*	-0.23
กองการเจ้าหน้าที่	3.55		-	-0.11	-0.67	-0.51*	-0.01	-0.32	-0.55*	-0.52*	-0.39
กองกิจการสภาฯ	3.66			-	-0.56*	-0.41*	0.10	-0.21	-0.44*	-0.42*	-0.28
กองแผนและงบประมาณ	4.21				-	0.15	0.66*	0.35	0.11	0.14	0.27
กองคลัง	4.06					-	0.51*	0.20	-0.04	-0.02	0.12
กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต	3.55						-	-0.31	-0.55	-0.52*	-0.39*
กองพัสดุและทรัพย์สิน	3.86							-	-0.24	-0.21	-0.78
กองช่าง	4.10								-	0.03	0.14
กองการศึกษา	4.08									-	-0.14
กองท่องเที่ยวและกีฬา	3.94										-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

สำหรับการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) รายละเอียดดังตารางที่ 4.33 – 4.37

ตารางที่ 4.33 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อ สมรรถนะของข้าราชการ	สมรรถนะของข้าราชการ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านการพัฒนาตนเอง	สมรรถนะหลัก	0.736**	สูง
	สมรรถนะในงาน	0.670**	สูง
	สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ	0.597**	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะหลักในระดับค่อนข้างสูง ด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะสมรรถนะในงานในระดับค่อนข้างสูง ด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะด้านการบริหารและการนำในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.34 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะด้านนโยบายขององค์กรกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ของข้าราชการ	สมรรถนะของข้าราชการ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านนโยบายขององค์กร	สมรรถนะหลัก	0.454**	ปานกลาง
	สมรรถนะในงาน	0.373**	ต่ำ
	สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ	0.346**	ต่ำ

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการด้านสมรรถนะหลักในระดับปานกลาง ด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการด้านสมรรถนะในงานในระดับค่อนข้างต่ำ ด้านนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะด้านการบริหารและการนำในระดับค่อนข้างต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05





ตารางที่ 4.35 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ  
ด้านค่าตอบแทน องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ของข้าราชการ	สมรรถนะของข้าราชการ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านค่าตอบแทน	สมรรถนะหลัก	0.547**	ปานกลาง
	สมรรถนะในงาน	0.628**	สูง
	สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ	0.555**	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะหลักในระดับปานกลาง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะในงานในระดับค่อนข้างสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะด้านการบริหารและการนำในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.36 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะด้านการจัดการความรู้กับ  
สมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ของข้าราชการ	สมรรถนะของข้าราชการ	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (r)	ระดับ ความสัมพันธ์
ด้านการจัดการความรู้	สมรรถนะหลัก	0.565**	ปานกลาง
	สมรรถนะในงาน	0.499**	ปานกลาง
	สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ	0.429**	ปานกลาง

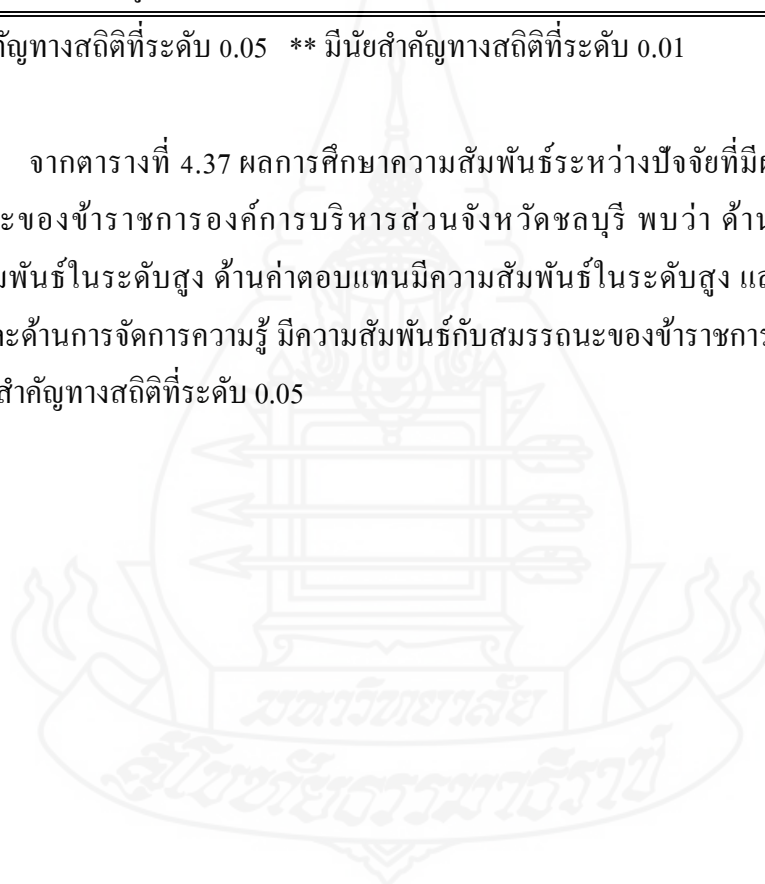
จากตารางที่ 4.36 พบว่า ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะหลักในระดับปานกลาง ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะในงานในระดับปานกลาง ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการสมรรถนะด้านการบริหารและการนำในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.37 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของ  
ข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ของข้าราชการ	สมรรถนะของข้าราชการ	
	r	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการพัฒนาตนเอง	0.742*	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ด้านนโยบายขององค์กร	0.433**	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ด้านค่าตอบแทน	0.644**	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
ด้านการจัดการความรู้	0.551**	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.37 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และด้านนโยบายขององค์กร และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการ ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอในรายละเอียดในเรื่องที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา มีดังนี้

- 1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
- 1.1.2 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
- 1.1.3 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีตามลักษณะส่วนบุคคล
- 1.1.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีซึ่งมีขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรจำนวน 114 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสุ่ม โดยผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามประเภทมาตราประมาณค่า เป็นเครื่องมือในการศึกษา โดยนำแบบสอบถามส่งอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาแล้วจึงนำมาทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.925 และ 0.901 ในส่วนของแบบสอบถามส่วนที่ 2 และ 3 ตามลำดับ โดยแบบสอบถามที่เสร็จสมบูรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

**ส่วนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

**ส่วนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

- 1) ค่าความถี่ และค่าร้อยละ
- 2) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
- 3) ค่าสถิติ t – test และ F – test หรือการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับสมรรถนะของข้าราชการ และเมื่อพบความแตกต่างในเชิงสถิติจะทำการทดสอบการเปรียบเทียบเชิงซ้อน โดยวิธีการทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยรายคู่

- 4) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

### 1.3 ผลการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 66.67 อยู่ในช่วงอายุ 26-35 ปี ร้อยละ 36.84 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ สมรส โดยมีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 64.04 ซึ่งมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท ร้อยละ 51.75 และมีอายุราชการมากกว่า 5 – 10 ปี ร้อยละ 28.95 มีการปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มสำนักปลัดและกองช่าง คิดเป็นร้อยละ 16.67 ตามลำดับ

1.3.2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับสูง แสดงระดับความคิดเห็นระดับความคิดเห็นของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการโดยภาพรวม ผลการวิจัยพบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า องค์กรมีการดำเนินงานจริงในปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

รองลงมาคือด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และด้านนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

1.3.3 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ พบว่าข้าราชการมีความคิดเห็น โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะข้าราชการในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะข้าราชการโดยภาพรวม อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

1.3.4 การเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ข้าราชการที่มี เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุราชการ หน่วยงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.3.5 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ได้แก่ ปัจจัยด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ด้านนโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 2. อภิปรายผล

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่าข้าราชการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา มีประเด็นน่าสนใจดังนี้

2.1 ข้าราชการส่วนใหญ่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็น เพศหญิง อายุ 26-35 ปี มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 55.26 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการ 5 – 10 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 - 20,000 บาท ซึ่งถือว่าเป็นกลุ่มที่องค์กรต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นหน่วยงานที่ต้องมีการติดต่อสื่อสารกับทางราชการและประชาชน ซึ่งจะเห็นได้ว่าภายในองค์กรมีเพศหญิงในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นค่อนข้างมาก และมีอายุราชการทำงานมาได้ชักระยะหนึ่ง ดังนั้นองค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น มีการให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือการให้ค่าตอบแทนในกรณีที่ทำงานล่วงเวลาเพื่อเป็นแรงจูงใจในการผลักดันให้บุคลากรมีการทำงานดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย แลชแมน สรุปว่า

องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่ได้มีการเรียนรู้และใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร และมองเห็นว่าความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.2 จากผลการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ตามปัจจัยจำนวน 4 ด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานในปัจจัยด้านสมรรถนะข้าราชการโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านสมรรถนะหลัก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ด้านสมรรถนะในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 แสดงให้เห็นว่าองค์กรยังคงต้องเน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาในปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ที่กล่าวถึง ทั้งนี้เพราะความสามารถของบุคลากรโดยพื้นฐานจะขับเคลื่อนด้วยความสามารถขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย พิษิต สังข์สังขธรรม (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1. ความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง 2. กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุและอายุงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ด อินฟอร์เมชั่นไฮเวย์ จำกัดแตกต่างกัน

2.3 จากผลการศึกษาระดับสมรรถนะข้าราชการ พบว่า ในภาพรวมสมรรถนะข้าราชการอยู่ในระดับมาก และเมื่อทำการพิจารณาลงลึกลงไปทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะในงาน และสมรรถนะด้านบริการและการนำ พบว่า สมรรถนะทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่จำเป็นพื้นฐานซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ฐิติพัฒน์ พิษุทธาดาวงศ์ (2549: 55) ได้กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะว่า หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ ประเมินอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ เครื่องมือมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้ ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

2.4 จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการตามสมมติฐานการวิจัยที่ว่า ข้าราชการที่มีลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน พบว่า ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้าน เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุราชการ กองงานที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน ยกเว้น ระดับการศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย ศรีภรณ์ สุมานัส (2552) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะบุคลากรของบริษัทในภาพรวมอยู่ในระดับดี และการเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะบุคลากรของ บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และรายได้ ที่แตกต่างกันจะมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะบุคลากรของบริษัทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านเพศ** พบว่า เพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะเพศชายและเพศหญิงมีความสนใจในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและปฏิบัติหน้าที่ของตนและหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นๆ ภายในและสนใจในการร่วมทำงานเป็นทีมทำให้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันในเรื่องของการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านอายุ** พบว่า อายุที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน โดยทำการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของข้าราชการที่อายุแตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการภาพรวม พบว่า คู่ที่มีสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะหลัก** โดยกลุ่มที่มีอายุ 36 - 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ 26-35 ปี และ ระหว่างกลุ่มอายุ 26-35 ปี กับกลุ่มอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป โดยกลุ่มที่มีอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ 26-35 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะในงาน** โดยกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าอายุ มากกว่า 45 ปีขึ้นไป อาจเป็นเพราะว่าอายุข้าราชการที่มีอายุมากมีประสบการณ์ในการทำงานและอายุราชการค่อนข้างมาก ได้แก่ ให้ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง นโยบายขององค์กรว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของงาน

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านสถานภาพการสมรส** พบว่า สถานภาพการสมรสที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ สมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมรรถนะด้านการบริหาร และการนำ** โดยกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะข้าราชการที่มีสถานภาพสมรสมีประสบการณ์ใการทำงานและอายุราชการค่อนข้างมาก ทำให้มีความคิดเห็นในด้านการบริหารและการนำแตกต่างออกไปกับข้าราชการที่อายุน้อยกว่าหรือผู้ที่ไม่ได้อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านระดับการศึกษา** พบว่า ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะในงาน ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**ด้านสมรรถนะหลัก** โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะในงาน** โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ** โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทมีระดับความคิดเห็น



ต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะข้าราชการที่มีการศึกษาสูงกว่าจะให้ความสำคัญกับสภรรณาพในด้านต่างๆ มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่า ได้แก่ การเห็นความสำคัญของนโยบายต่างๆภายในองค์กร การตั้งใจทำงาน

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือน** พบว่า รายได้ที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะในงานและด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านสมรรถนะในงาน/หน้าที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

**ด้านสมรรถนะหลัก** โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะในงาน** โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป และกลุ่มที่มีรายได้ 20,001 – 30,000 บาท ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาทอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ** โดยกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 20,000 บาท กลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาท ขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะผู้ที่มีรายได้มาก มีการให้ความสำคัญแก่ตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ นโยบายแผนงานหรือการทุ่มเททำงาน เพื่อองค์กรมากกว่าผู้ที่รายได้น้อยกว่า

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านอายุราชการ** พบว่า อายุราชการที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการ ด้านสมรรถนะหลัก ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

**ด้านสมรรถนะหลัก** โดยกลุ่มที่มีอายุราชการ 11 – 15 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่า กลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการน้อยกว่า 5 ปี ระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่า กลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ 16 - 20 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะในงาน** โดยกลุ่มที่มีอายุราชการ 16 – 20 ปี และกลุ่มที่มีราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ น้อยกว่า 5 ปี และกลุ่มที่มีราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ 5 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะด้านบริหารและการนำ** โดยกลุ่มที่มีอายุ 11 – 15 ปี และกลุ่มที่มีราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการ น้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะผู้ที่มีอายุราชการมากกว่ามีการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะในด้านต่าง เช่น การรู้จักพัฒนาตนเอง การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กร เพราะมีขอบเขตความรับผิดชอบของงานภายในองค์กรค่อนข้างมาก

**ลักษณะทางประชากรศาสตร์ด้านกองงานที่ปฏิบัติงาน** กองงานที่แตกต่างกันกับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะข้าราชการมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านสมรรถนะด้านการบริหารและการนำ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะหลัก** โดยกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกองพัสดุ และทรัพย์สิน มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกองการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ และกองคลัง มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองกิจการสภาฯ กองคลังมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ และกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองช่างและกองการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะในงาน** กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าสำนักปลัด กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณและกองช่างมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานสำนักปลัด และกลุ่มที่

ปฏิบัติงานกองการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ด้านสมรรถนะด้านการบริหารและการนำ** กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ กองคลังและกองช่าง มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าสำนักปลัด กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองคลังและกองช่างมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการเจ้าหน้าที่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ กองคลังและกองช่าง มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่าสำนักปลัด กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองแผนและงบประมาณ กลุ่มที่ปฏิบัติงานกองคลังมีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานกองส่งเสริมคุณภาพชีวิต และกลุ่มที่ปฏิบัติงานกองการศึกษาและกองท่องเที่ยวและกีฬา มีระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะข้าราชการสูงกว่ากองส่งเสริมคุณภาพชีวิต อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อาจเป็นเพราะกองงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันทำให้ทัศนคติของบุคคลภายในองค์กรต่างกัน เนื่องมาจากวัฒนธรรมหรือแนวคิดภายในหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งทำให้กองงานทั้ง 10 กองงานมีความคิดที่แตกต่างกันออกไปในเรื่องการให้ความสำคัญต่อสมรรถนะในงาณก่อนข้างมาก

2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะกับสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง ด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และด้านนโยบายขององค์กร และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของข้าราชการในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะบุคคลากรภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีมีความเห็นว่าปัจจัยที่จะทำให้การทำงานในระบบข้าราชการมีประสิทธิภาพคือการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การใฝ่หาความรู้ การพัฒนาทักษะด้านการสื่อสาร การบริหารงานบุคคล เป็นต้น รองลงมาคือด้านค่าตอบแทน ได้แก่ การให้สวัสดิการ การให้ค่าตอบแทนเมื่อทำงานล่วงเวลา และรองลงมาคือด้านนโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การวางแผนงานประจำปีของผู้บริหาร การจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ McClelland (1998 : 331) ให้ความหมายสมรรถนะว่า คือ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จ โดยมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม เช่น สามารถปฏิบัติงานได้มากกว่าเพื่อนร่วมงาน ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่าและได้ผลงานที่ดีกว่า

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 เพื่อการพัฒนาระดับสมรรถนะข้าราชการให้สูงขึ้น ทางองค์กรควรให้ความใส่ใจและตอบสนองความต้องการของข้าราชการในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านค่าตอบแทน ด้านนโยบายขององค์กรและด้านการจัดการความรู้ เพื่อให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานและพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 ควรมีการทบทวนนโยบายและแผนงานประจำปี รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการทำผลงานและจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเสนอชื่อเพื่อเลื่อนตำแหน่ง

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ซึ่งควรมีการทำการปรับปรุงสวัสดิการของข้าราชการให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและทำการเก็บรวบรวมเพื่อทำการทดสอบความพึงพอใจอีกครั้ง

3.2.2 ควรมีการศึกษาความพึงพอใจโดยการทำแบบสอบถามที่มีลักษณะการสัมภาษณ์ (Research interviews) ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีด้วยเพื่อที่จะให้ผู้ตอบแบบสอบถามบรรยายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเวลาใช้บริการ

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กรกช จันท์สุคนธ์ (2548) “ศึกษาสมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงาน”  
ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริการทั่วไป  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- กรมการปกครอง (2539) คู่มือส่วนพนักงานส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อสาการศึกษา  
ดินแดน กรมการปกครอง
- กระทรวงศึกษาธิการ (2547) พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา  
พ.ศ. 2547 กรุงเทพมหานคร: องค์การข้าราชการรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์
- กุลวดี อภิชาติบุตร และ สมใจ ศิระกมล (2547) สมรรถนะพยาบาลวิชาชีพ เชียงใหม่  
คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- จรรยาศักดิ์ หาญณรงค์ (2542) “กระบวนการฝึกอบรม” คู่มือการปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายพัฒนา  
บุคลากร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร  
โรงพิมพ์องค์การการค้า ครูสภา ลาดพร้าว
- คณิงนิจ อนุโรจน์ นาวาอากาศโท หญิง (2551) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของนักพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ กองทัพอากาศ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- จิระประภา อัครบวร (2549) สร้างคนสร้างผลงาน กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์ (1996)
- ชลิดา คงเมือง (2548) “ศึกษาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม  
อิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาบริการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชัชวาล สุขสวัสดิ์ (2552) “สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร บริษัทเซ็นทรัล ฟู๊ด รีเทล จำกัด  
สาขาเอฟี่ซี” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชูชัย สมितिไกร (2550) แบบวัดสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา  
ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539) การปกครองท้องถิ่นไทย กรุงเทพมหานคร: พิมพ์เศศ
- จิตติพัฒน์ พิษุฑธาตพงศ์ (2549) กรกฎาคม-กันยายน ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะใน  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  
วารสารดำรงราชานุกาพ.6 (20): 28-29

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2544) การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ กรุงเทพมหานคร:  
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- \_\_\_\_\_ . (2546) การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ภาคปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร:  
 เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- คนัย เทียนพูน (2545) การบริหารงานบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร:  
 ดี เอ็น ที คอนซัล แตนท์
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) ตุลาคม-ธันวาคม Competency base human resource management  
 วารสารคน, 21(4), 11-12
- ทนุพันธ์ หิริชูเรื่อง (2547) “การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15”  
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. (บริหารการศึกษา) กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2540) พฤติกรรมองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:  
 ไทยวัฒนาพานิช
- เทียน ทองแก้ว (2550) สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ สืบค้นเมื่อ  
 12 มกราคม 2550 จาก <http://www.dusithost.dusit.ac.th>.
- ชนชัย ขมจินดา (2538) การประเมินการปฏิบัติงาน ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงาน  
 บุคคล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 19 กรุงเทพมหานคร:  
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (2545) ความสามารถส่วนบุคคล. กรุงเทพมหานคร:ปูนซีเมนต์ไทย
- บุญสืบ เทียมหยิน (2553) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารงานบุคคลของผู้บริหาร  
 สถานศึกษา ในสถานศึกษา ที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 กรุงเทพมหานคร เขต 2” วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา)  
 กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปณิตฐา จันทระเกษม (2551) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัท โอทีซี ใดเอ็น  
 เอเชีย จำกัด” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ  
 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน (2544) จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี

- พนอพันธุ์ จาตุรงค์กุล (2550) “กลยุทธ์การพัฒนองค์กรสู่สากล ศึกษาเฉพาะกรณีศึกษา บริษัทร่วมเจริญกรุ๊ป จำกัด” งานนิพนธ์การบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- พนิดา ทักษิณาพิมุข (2551) “ปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษาโรงพยาบาลลำปาง” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พัชมณ เทียนศรี (2547) “สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะนิตินุคคต เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี” การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี
- พิชิต สังข์สังข์ธรรม (2550) “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรของบริษัท ยูไนเต็ค อินฟอร์เมชั่น ไฮเวย์ จำกัด” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ภาสกร ศิระพัฒนานนท์ (2545) “ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาล ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรามธิบดี” วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา) จะเชิงเทรา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ถ่ายเอกสาร
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 หน้า799. กรุงเทพมหานคร: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์
- รัชนีวรรณ วิษย์ถนอม (2549) สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย (Competency). สืบค้น เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม 2549 จาก <http://www.training.prd.go.th>.
- ลดาวัลย์ รุจเศรษฐี.(2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย. ศ.ม. (บริหารสาธารณสุข) กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถ่ายเอกสาร
- วัฒนา วัฒนพงศ์ (2546) BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน กรุงเทพมหานคร: แปะซิฟส์
- วิรัตน์ ดวงมาลา (2547) “ความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามูลราชธานี”. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี อุบลราชธานี



สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย

กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2549) การพัฒนาสมรรถนะหัวหน้ากลุ่มงาน

กรุงเทพมหานคร: สถาบัน สคปศ.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) พฤติศึกษาน –ชั้นวาคม Competency: เครื่องมือการบริหาร

ที่ปฏิเสธไม่ได้ Productivity World. 9(53): 44.

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548) กุมภาพันธุ์ - เมษายน การจัดการขีดความสามารถ (Competency)

ของบุคลากร: หัวใจสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย

วารสารบัณฑิตศึกษา 2(6): 50-60

เสน่ห์ จุ้ยโต (2545) มกราคม - เมษายน) องค์การสมัยใหม่: ตัวแบบ 5 เอส. วารสาร

พัฒนบริหารศาสตร์ 42(2): 67-80

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคลสำนักงาน ก.พ. (2548) สมรรถนะและมาตรฐานวิชาชีพ

การบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร: พี. เอ. ลิฟวิ่ง.

สำนักงาน ก.พ. (2548) การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2550 จาก

[http://www.cscnewact.com/Uploads/0/41\\_pub\\_08competency.pdf](http://www.cscnewact.com/Uploads/0/41_pub_08competency.pdf)

\_\_\_\_\_ . (2548) การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2550, จาก

[http://www.cscnewact.com/Uploads/0/41\\_pub\\_08competency.pdf](http://www.cscnewact.com/Uploads/0/41_pub_08competency.pdf)

ศรีนครณ์ สุมานัส (2552) “การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของ บริษัทศรีอยุธยาประกันภัย จำกัด

(มหาชน)”ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ

สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ศศิวิมล ทองพัว (2548) “ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาล

ชุมชนเขตการสาธารณสุข 6” วิทยานิพนธ์ สธ.ม. (การบริหารสาธารณสุข) ขอนแก่น:

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ถ่ายเอกสาร

อรริษา วัชรวิวัฒน์ (2544) “การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการวิจัยสำหรับ

นักศึกษาพยาบาลศาสตร์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต

สาขาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญ์ (2547) กรกฎาคม-กันยายน แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

เรื่องเก่าที่เราหลงทาง จุฬาลงกรณ์วารสาร. 16(64): 57-78

- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) HR FOR NON HR กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- อภิรัช วรรณสาธพ (2545) พฤษภาคม-ธันวาคม คน: Competency ความท้าทายของ  
องค์การยุคใหม่ Productivity World. 7(41): 16-27
- Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). HR Professional development: Creating the  
future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource  
Management*, 38, 111-118.
- Cooper, S., Lawrence, E., Kierstead, J., Lynch, B., & Luce, S. (2001). Competencies: A brief  
overview of development and application to public and private sectors. Retrieved  
April 6, 2008, from [http://www .psagencyagencefp.gc.ca/research/personnel/comp  
overviewe.asp](http://www.psagencyagencefp.gc.ca/research/personnel/comp<br/>overviewe.asp)
- Good, C. V. (1973) *Dictionary of Education*. New York : McGraw – Hill.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioralevent interviews 1998.  
*American Psychological Society*, 5(9), 331-339.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organization Psychology*. 3rd ed.  
Englewood Prentice-Hall.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioralevent interviews 1998.  
*American Psychological Society*, 5(9), 331-339.
- M. Edwards & A.Ewen 360 Degree Feedback: The Powerful New Model for Employee  
Assessment & Performance Improvement 1994, New York: AMACOM
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management:  
Value driven strategies for recruitment, development, and reward*. London:  
McGraw-Hill.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management:  
Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource  
Development Review*, 5(72), 72-91.
- Spencer, M and Spencer, M.S. 1993. *Competence at work: Models for Superiors Performance*.  
New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. (2005a). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.

M.Edwards&A.Ewen 360 Degree Feedback: The Powerful

New Model for Employee Assessment & Performance Improvement 1994,

New York: AMACOM

Ulrich, D. (2005a). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). Human resource development (4th ed.). Singapore:

Thomson.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

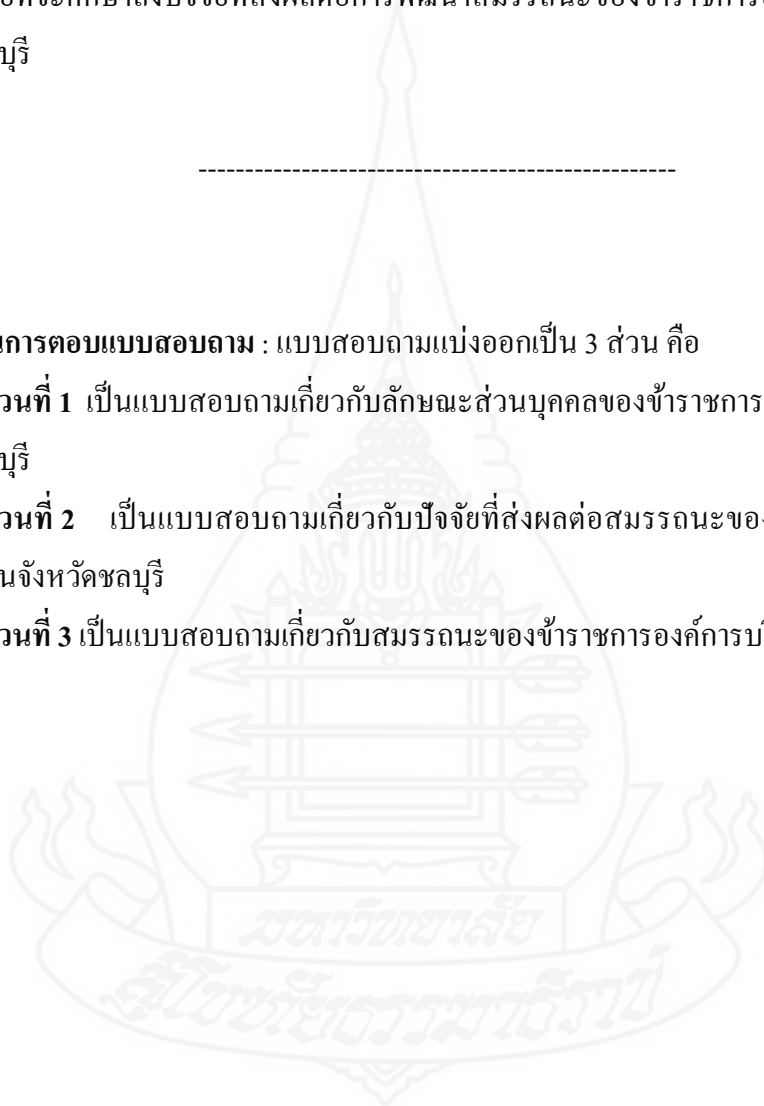
แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการทำวิจัยของการศึกษาในระดับปริญญาโท  
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมี  
จุดมุ่งหมายที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม : แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด  
ชลบุรี



ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี  
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงกับข้อมูลของท่าน

## 1. เพศ

 ชาย หญิง

## 2. อายุ

 ต่ำกว่า 25 ปี 26 – 35 ปี 36 – 45 ปี มากกว่า 45 ปีขึ้นไป

## 3. สถานภาพสมรส

 โสด สมรส หม้าย หรือ แยกกันอยู่

## 4. ระดับการศึกษา

 ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

## 5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ได้รับจากการทำงานประจำ

 ต่ำกว่า 10,000 บาท 10,001 – 20,000 บาท 20,001 – 30,000 บาท มากกว่า 30,001 บาทขึ้นไป

## 6. อายุการทำงาน (ราชการ)

 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี 16 – 20 ปี มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

## 7. หน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่

 สำนักปลัด กองกรเจ้าหน้าที่ กองกิจการสภาฯ กองแผนและงบประมาณ กองคลัง กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กองพัสดุและทรัพย์สิน กองช่าง กองการศึกษา กองท่องเที่ยวและกีฬา

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของข้าราชการ องค์การบริหารส่วน

จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของ ข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านการพัฒนาตนเอง</b>					
1. ท่านให้ความสำคัญกับการแสวงหา ความรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
2. ท่านมีโอกาสเข้ารับการอบรม สัมมนา งานวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
3. ท่านเชื่อมั่นว่า สามารถปฏิบัติงานตาม แนวทางใหม่ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของสังคมโลก					
4. ท่านแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้าน วิชาการกับเพื่อนร่วมอาชีพอยู่เป็นประจำ					
5. ท่านติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ ทันสมัย ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้กับ การทำงานอย่างต่อเนื่อง					



ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของ ข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ด้านนโยบายขององค์กร</b>					
6. องค์กรมีนโยบายเปิดกว้างในการพัฒนาข้าราชการให้มีทักษะและความรู้ที่หลากหลาย					
7. องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน					
8. องค์กรของท่านเน้นการทำงานเป็นทีม อย่างกว้างขวางและจริงจัง					
9. องค์กรของท่านมีระบบการควบคุมภายในที่ทำให้องค์กร บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่อง					
10. องค์กรของท่านสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจน					
<b>ด้านค่าตอบแทน</b>					
11. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความเหมาะสมและพอเพียงกับค่าครองชีพในปัจจุบัน					
12. ท่านได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถของท่าน					
13. ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่องค์กรจ่ายให้มีลักษณะ เอื้ออาทรต่อบุคลากร					

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะของ ข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. ท่านมั่นใจว่าองค์กรจะเป็นที่พึงพิง ด้านค่าตอบแทน ให้ท่านมีชีวิตที่ดีได้ใน อนาคต					
15. ท่านพึงพอใจกับสวัสดิการ และ ค่าตอบแทนที่ได้รับ					
<b>ด้านการจัดการความรู้</b>					
16. องค์กรจัดระบบรวบรวมองค์ ความรู้ไว้บน อินเทอร์เน็ต เพื่อให้ บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง					
17. องค์กรเปิดโอกาสในการเรียนรู้เรื่อง ต่างๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ให้กับ บุคลากร					
18. องค์กรมีนโยบายและสนับสนุนให้มี การแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ระหว่าง บุคลากรในหน่วยงาน					
19. องค์กรมีนโยบายและสนับสนุน งบประมาณ เพื่อการ พัฒนาวิธีการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้การ ดำเนินงานมี ประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วน

จังหวัดชลบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่กำหนดให้ด้านขวามือที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

สมรรถนะของข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่ เห็นด้วย (2)	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>สมรรถนะหลัก</b>					
1. ท่านบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด ต่อภารกิจของท่านและขององค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้					
2. ท่านสามารถประสานงานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดี ในทีมงานได้เป็นอย่างดี					
3. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของ องค์กรสู่การปฏิบัติงานในหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จได้					
4. ท่านมีความสามารถในการครองตน และประพฤติตน อย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม					
5. ท่านสามารถวิเคราะห์ปัญหา ประเมินสถานการณ์ ต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ					

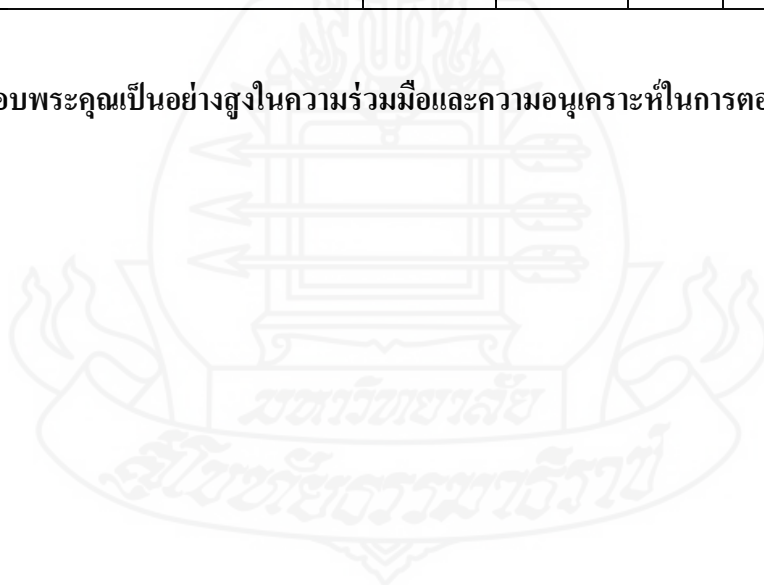
สมรรถนะของข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
6. ท่านพร้อมและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับบุคลากรของหน่วยงานอื่นๆภายในองค์กร					
7. ท่านมีเป้าหมายการทำงานที่มีความเชื่อมโยง และเป็นแนวทางเดียวกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร					
8. ท่านสามารถในการนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
9. ท่านมีทักษะในการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีมงานได้ เป็นอย่างดี					
<b>สมรรถนะในงาน</b>					
10. ท่านสามารถสร้างการยอมรับ และความศรัทธาจาก ผู้ร่วมงานทุกระดับ					
11. ท่านสามารถนำแผนงานที่ได้รับมอบหมายไป ปฏิบัติงานเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
12. ท่านมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ และสามารถสอนงานให้กับผู้อื่นได้					
13. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการทำงาน ได้รวดเร็ว และถูกต้อง					

สมรรถนะของข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
14. ท่านมีความรู้ความเข้าใจถึงกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย					
15. ท่านมีทักษะในการควบคุมผลสัมฤทธิ์ของงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด					
16. ท่านมีศักยภาพและความพร้อมเพียงพอจะปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นโดยไม่ต้องฝึกอบรมก่อน					
17. ท่านสามารถนำเสนอข้อมูลขององค์กรต่อผู้ร่วมงานให้เข้าใจง่าย ชัดเจน และถูกต้อง					
18. ท่านมีความผูกพัน และมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง					
19. ท่านมีความสามารถปฏิบัติงานได้ผลลัพท์และปริมาณงานสูงกว่าตัวชี้วัด (KPI) ที่องค์กรกำหนด					

สมรรถนะของข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง  (5)	เห็นด้วย  (4)	ไม่ แน่ใจ  (3)	ไม่ เห็นด้วย  (2)	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง  (1)
<b>สมรรถนะด้านการบริหารและการนำ</b>					
20. ท่านมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการควบคุมและ ติดตามผลการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
21. ท่านมีความสามารถในการบริหารเวลาในการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
22. ท่านพร้อมยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและเข้าใจ ธรรมชาติความแตกต่างของแต่ละบุคคล					
23. องค์กรของท่านมองว่าท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับคนอื่นๆ					
24. ท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ขององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อใช้ในการวางแผน และการบริหารจัดการ					
25. ท่านสามารถสื่อสารปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับ ผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้เป็นอย่างดี					
26. หากมีความขัดแย้งเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน ท่านจะสามารถเป็นผู้บริหารความขัดแย้งนั้นให้ลดลงได้					

สมรรถนะของข้าราชการ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่ เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
27. ท่านสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าทีมและ สมาชิกของทีมในขณะเดียวกันได้					
28. ท่านมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุ่มเท แรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงาน					
29. ท่านสามารถปรับแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรให้ ยืดหยุ่น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					

--- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความร่วมมือและความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ---



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสุดใจ ทศจันทร์
วัน เดือน ปี	14 มกราคม 2511
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชพ.ศ. 2537 นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ.2551
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชี 6ว

