

ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ  
ของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

นางประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์

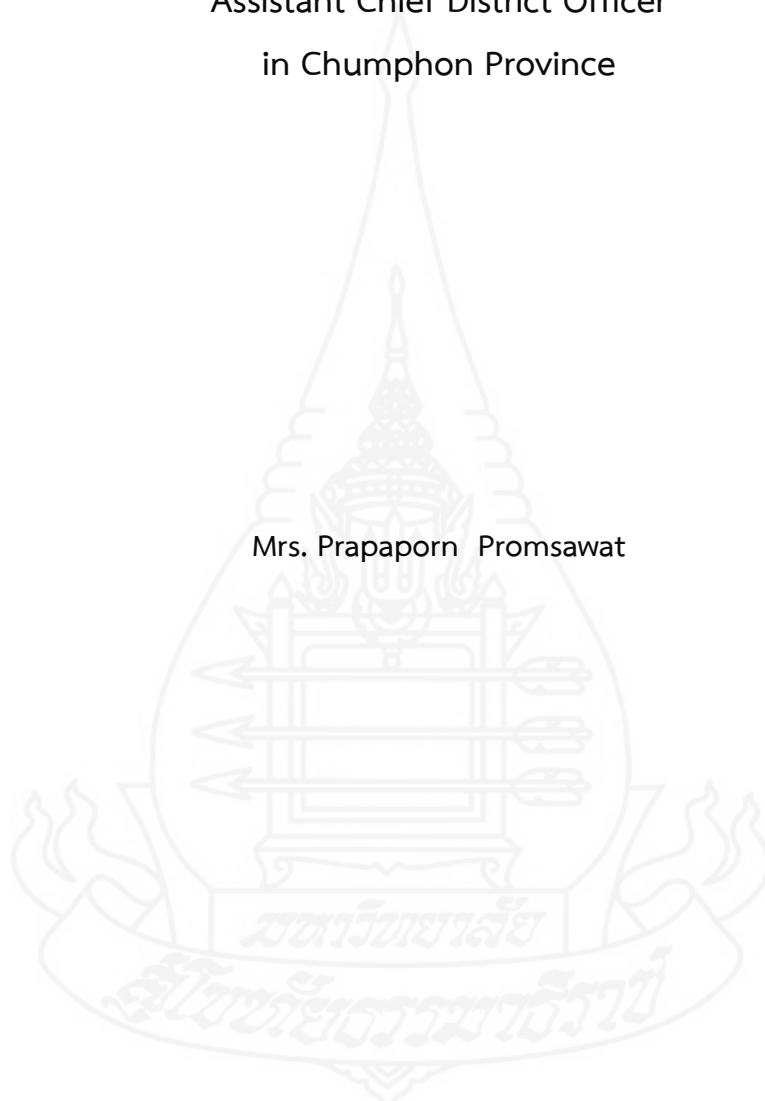


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

Problems and Guidelines for Competency Development of  
Assistant Chief District Officer  
in Chumphon Province

Mrs. Prapaporn Promsawat

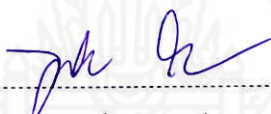



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2020

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพร
ชื่อและนามสกุล	นางประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2564

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล)

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)  
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา **ค้นคว้าอิสระ** ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ผู้ศึกษา นางประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์ รหัสนักศึกษ 2603002524

ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม ปีการศึกษา 2563

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร (2) ศึกษาความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร (3) ศึกษาปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร และ (4) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพคือ นายอำเภอในจังหวัดชุมพร จำนวน 3 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจงตามขนาดของอำเภอ อำเภอขนาดเล็กเลือกอำเภอพะโต๊ะ อำเภอขนาดกลางเลือกอำเภอปะทิว และอำเภอขนาดใหญ่เลือกอำเภอสวี เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ประชากรเชิงปริมาณคือ ปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชุมพร จำนวน 70 คน ศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติดังต่อไปนี้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าเอฟ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นต่อระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการบริการที่ดี รองลงมาคือ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านสภาวะผู้นำ รองลงมาคือ ด้านการดำเนินการเชิงรุก และด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ ตามลำดับ (2) ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ การพัฒนาโดยองค์การ รองลงมาคือ การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา และน้อยที่สุดคือ การพัฒนาด้วยตนเอง (3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ คือ ภารกิจงานมีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาด้านบุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเองน้อย และหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และ (4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ควรเน้นการใช้หลักการมอบหมายงาน หลักการบริหารชุมชนจัดการตนเองให้เข้มแข็งมากขึ้น การจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

**คำสำคัญ** การพัฒนาสมรรถนะ ปลัดอำเภอ ชุมพร



**Independent Study title:** Problems and Guidelines for Competency Development of Assistant Chief District Officer in Chumphon Province

**Author:** Mrs. Prapaporn Promsawat; **ID:** 2603002524; **Degree:** Master of Public Administration;

**Independent Study advisor:** Dr.Chamnian Rajphaetyakhom, Assistant Professor;

**Academic year:** 2020

### Abstract

The objectives of this study were (1) to study the opinion on competency level of assistant chief district officers in Chumphon Province (2) to study the opinion on guidelines for competency development of assistant chief district officers in Chumphon Province (3) to study problems of competency development of assistant chief district officers in Chumphon Province, and (4) to recommend guidelines for competency development of assistant chief district officer in Chumphon Province.

The study was a mix method research. Samples for qualitative research were 3 chief district officers who were selected by purposive sampling method according the size of district. The small size selected Phato District, the medium size selected Pathio District, and the big size selected Sawi District. Research instrument was a structured interview form. The population for quantitative research was all 70 assistant chief district officers who have been working in Chumphon Province. Research instrument was a questionnaire. Quantitative data analysis was done through frequency, percentage, mean, standard deviation and F-Test and for qualitative data analysis employed content analysis.

The findings of this study were (1) the overview of opinion on core competency level of assistant chief district officers in Chumphon Province was at high level. The highest mean was good service aspect, followed by ethic, participation and result aspects respectively. The overview of opinion on functional competency was at high level. The highest mean was leadership aspect, followed by proactive and communication art aspects respectively (2) the opinion on guidelines for competency development of assistant chief district officers in Chumphon Province was at high level. The highest mean was the development by organization, followed by bosses and themselves. (3) Problems on competency development were overload work which was not align with the existing manpower, the personnel was not put important towards self-development and the training course did not match the responsible tasks, and (4) guidelines for competency development were that there should focus on empowerment, community strengthening principles and provide electronic media such as work manual, legal manual.

**Keywords:** Competency Development, Assistant Chief District Officer, Chumphon Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักการศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และรองศาสตราจารย์ ดร.นพดล อุดมวิศวกุล กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาให้คำแนะนำและติดตาม การทำการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อย สมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คุณบุญเลิศ เนตร์ขำ นายอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร คุณโสภณ ภูชั้นเงิน นายอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร และคุณศิลปะชัย เรือนสูง นายอำเภอสวี จังหวัดชุมพร ที่ได้สละเวลา ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรทุกท่านที่เสียสละเวลา และให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่านที่ได้ กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ประกาศ ณ พนมสวัสดิ์

กันยายน 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	2
ขอบเขตการศึกษา.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	6
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ.....	8
บทบาท อำนาจหน้าที่ และคุณลักษณะที่คาดหวังของตำแหน่งปลัดอำเภอ.....	29
ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชุมพร.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	44
ประชากร.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	48

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร .....	49
ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร.....	50
ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพร .....	62
ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร .....	68
ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร .....	70
ส่วนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร .....	79
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	82
สรุปการศึกษา.....	82
อภิปรายผล.....	93
ข้อเสนอแนะ .....	101
บรรณานุกรม.....	103
ภาคผนวก.....	108
ก รายนามผู้เชี่ยวชาญเพื่อทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา.....	109
ข การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา .....	111
ค แบบสัมภาษณ์.....	127
ง แบบสอบถาม.....	131
ประวัติผู้ศึกษา .....	142

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 แสดงสมรรถนะของตำแหน่งปลัดอำเภอ .....	14
ตารางที่ 4.1 แสดงคำร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	50
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพร .....	51
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอ ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ .....	52
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอ ในด้านการบริการที่ดี .....	53
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอ ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ .....	55
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอ ในด้านจริยธรรม .....	56
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอ ในด้านการร่วมแรงร่วมใจ .....	57
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ ในด้านสภาวะผู้นำ .....	58
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ ในด้านการดำเนินการเชิงรุก .....	59
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ ในด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ.....	60
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของปลัดอำเภอ .....	62
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาโดยองค์การ.....	63
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ ด้วยตนเอง.....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา.....	66
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร .....	69
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามอายุงาน .....	70
ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	71
ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	72
ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	72
ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่.....	73
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามกลุ่มงาน .....	74
ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่.....	75
ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่.....	76

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.24 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่.....	77
ตารางที่ 4.25 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทาง ในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่.....	78
ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามอายุงาน .....	79
ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามกลุ่มงาน .....	80
ตารางที่ 4.28 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัญหา ในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่.....	80



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model).....	11





# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหลัก ในการรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสารักษาดินแดน การทะเบียน ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ (Function Dimension) และมีภารกิจหน้าที่ในระดับพื้นที่ (Area Dimension) โดยเป็นการนำนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรมไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่ และดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เขตอำเภอที่ไม่มีส่วนราชการใด รับผิดชอบ เชื่อมโยง ประสาน และบูรณาการกับภาคีต่างๆ ในพื้นที่ เพื่อแก้ไขความเดือดร้อน และ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัยได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็วและให้เกิดความสงบสุขในสังคมอย่างยั่งยืน

สำหรับภารกิจหน้าที่ในระดับพื้นที่ (Area Dimension) จะมีที่ทำการปกครองอำเภอเป็น หน่วยงานประสานการนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่ ซึ่งจะมีนายอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ ในอำเภอและรับผิดชอบการบริหารราชการในอำเภอ โดยมีปลัดอำเภอเป็นผู้ช่วยเหลือ ตำแหน่ง ปลัดอำเภอ มีบทบาทหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงมหาดไทยและกรม การปกครอง บูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ มีความใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ จึงเป็นตำแหน่งที่มี ความสำคัญในการนำนโยบายของส่วนกลางไปปฏิบัติ

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน โดยการ พัฒนาและปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นหนึ่งในประเด็นการดำเนินการปฏิรูปประเทศที่สำคัญ ตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และแผน การปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) ดังนั้น ภาครัฐต้องทบทวนการเรียนรู้และพัฒนาของบุคลากร ภาครัฐ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐที่สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติฯ และแผนการปฏิรูปประเทศฯ รวมทั้ง รองรับความท้าทายในเรื่องต่างๆ เช่น การเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และการรับมือหลังสถานการณ์การแพร่ ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2562)

คำว่า “สมรรถนะ” หมายถึง “พฤติกรรม” ที่แสดงออกของบุคคล ผ่านการบูรณาการ และประยุกต์ใช้ปัจจัยที่อยู่ภายใน เช่น ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ ให้เกิดผลการปฏิบัติงาน และประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ในการดำเนินชีวิต ในการศึกษา ฐานสมรรถนะจะมีการ ประเมินผลผู้เรียนจาก “สมรรถนะ” นั่นคือ การประเมินผู้เรียนจากพฤติกรรม ซึ่งจะต้องมีการกำหนด กรอบสมรรถนะหลักที่ประกอบไปด้วยนิยามของแต่ละสมรรถนะ ระดับความเชี่ยวชาญ และ พฤติกรรมบ่งชี้ที่มีความชัดเจน จะทำให้การเรียนการสอนนั้นมุ่งเน้นให้ผู้เรียน โดยผลของการศึกษาจะ นำไปใช้ในการจัดการฐานสมรรถนะ เป็นการช่วยลดเนื้อหาจำนวนมากที่ไม่จำเป็น เอื้อให้ผู้เรียน มีเวลาในการเรียนรู้เนื้อหาที่จำเป็นในระดับที่ลึกซึ้งมากขึ้น และมีโอกาสได้ฝึกฝนการใช้ความรู้ใน สถานการณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะในระดับชำนาญหรือเชี่ยวชาญ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจในการศึกษาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ใน ประเด็นปัญหาและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยผู้ศึกษา ตั้งเกณฑ์สำหรับพื้นที่ตามขนาดของพื้นที่ของอำเภอ ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อปลัดอำเภอในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 2.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 2.4 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรให้มี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของปลัดอำเภอ ตามกรอบแนวคิดของ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2558, น. 5-6) และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ ปลัดอำเภอ ตามกรอบแนวคิดของ อีระ เตชขำ (2547, น. 5-6 อ้างถึงใน มานัสชัย ศรีประจันต์ 2561, น. 26-29) แสดงดังภาพที่ 1.1



## 4. ขอบเขตการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของปลัดอำเภอ ตามกรอบแนวคิดของ กองวิชาการและแผนงาน กรมการปกครอง (2558, น. 5-6) และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของ ปลัดอำเภอ ตามกรอบแนวคิดของ อีระ เดชขำ (2547, น. 5-6 อ้างถึงใน มานัสชัย ศรีประจันต์ 2561, น. 26-29) ซึ่งการทราบถึงสมรรถนะและปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะนั้นจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานต้นสังกัดสามารถนำไปใช้ในการจัดการฐานสมรรถนะของปลัดอำเภอ เป็นการช่วยลด เนื้อหาจำนวนมากที่ไม่จำเป็น สามารถเน้นการพัฒนาสมรรถนะให้ตรงจุดความต้องการ เอื้อให้ ปลัดอำเภอมีเวลาในการเรียนรู้เนื้อหาที่จำเป็นในระดับที่ลึกซึ้งมากขึ้น และมีโอกาสได้ฝึกฝนการใช้ ความรู้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่จะช่วยให้ปลัดอำเภอเกิดสมรรถนะในระดับชำนาญหรือเชี่ยวชาญ

### 4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้ศึกษาได้ศึกษาในพื้นที่จังหวัดชุมพร โดยกำหนดเป้าหมายพื้นที่ในการศึกษา 2 รูปแบบ ดังนี้

#### 4.2.1 พื้นที่การศึกษาเชิงคุณภาพ

เลือกพื้นที่การศึกษาโดยแบ่งตามขนาดของ อำเภอ ได้แก่

- 1) อำเภอขนาดเล็ก เป็นอำเภอที่มีจำนวน 1- 5 ตำบล มีจำนวน 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอทุ่งตะโก อำเภอละแม และอำเภอพะโต๊ะ โดยผู้ศึกษาได้เลือกอำเภอพะโต๊ะ ซึ่งเป็นอำเภอ ที่มีจำนวนปลัดอำเภอน้อยที่สุดในจังหวัดชุมพร
- 2) อำเภอขนาดกลาง เป็นอำเภอที่มีจำนวน 6- 10 ตำบล มีจำนวน 1 อำเภอ ได้แก่ อำเภอปะทิว โดยผู้ศึกษาได้เลือกอำเภอปะทิว เพราะเป็นอำเภอที่อยู่ในเกณฑ์อำเภอขนาดกลาง อำเภอเดียวในจังหวัดชุมพร
- 3) อำเภอขนาดใหญ่ มีจำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชุมพร อำเภอ ท่าแซะ อำเภอสวี และอำเภอหลังสวน โดยผู้ศึกษาได้เลือกอำเภอสวี เนื่องจากเป็นอำเภอที่ได้รับ รางวัลสำนักทะเบียนดีเด่น ประจำปี 2563

#### 4.2.2 พื้นที่การศึกษาเชิงปริมาณ

ใช้ศึกษาจากปลัดอำเภอทุกอำเภอในจังหวัด

ชุมพร

### 4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

#### 4.3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ข้อมูลทั่วไปของปลัดอำเภอ ได้แก่ อายุงาน และ กลุ่มงาน
- 2) สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
  - (1) สมรรถนะหลัก แบ่งเป็น
    - การมุ่งผลสัมฤทธิ์
    - การบริการที่ดี
    - การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
    - จริยธรรม
    - ความร่วมมือร่วมใจ
  - (2) สมรรถนะประจำตำแหน่ง แบ่งเป็น
    - สภาวะผู้นำ
    - การดำเนินการเชิงรุก
    - ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

#### 4.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

- 1) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ แบ่งเป็น
  - (1) การพัฒนาโดยองค์การ
  - (2) การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง
  - (3) การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา
- 2) ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ

### 4.4 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

#### 4.4.1 กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพ ได้แก่ นายอำเภอ ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชุมพร

จำนวน 3 คน โดยผู้ศึกษาใช้การเลือกตัวแทนแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จากรูปแบบการแบ่งขนาดของอำเภอ ดังนี้

- 1) อำเภอขนาดเล็ก ผู้ศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่านนายอำเภอ  
พะโต๊ะ
- 2) อำเภอขนาดกลาง ผู้ศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากนายอำเภอ  
ปะทิว
- 3) อำเภอขนาดใหญ่ มีผู้ศึกษาได้ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน  
นายอำเภอสวี

**4.4.2 ประชากรเชิงปริมาณ** ได้แก่ ปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชุมพร จำนวน 70 คน (ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร 2563) โดยเก็บข้อมูลจากประชากรศึกษา ใช้การสำรวจแบบสำมะโน (Census) โดยใช้แบบสอบถามแบบออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4.5 ขอบเขตด้านเวลา

เดือนมกราคม – เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2564

### 5. ข้อตกลงเบื้องต้น

5.1 การคำนวณใช้จำนวนเต็มตามด้วยทศนิยมสองตำแหน่ง โดยตัวเลขตัวสุดท้ายจะใช้วิธีการปัดทศนิยม เพิ่ม/ลด เพื่อให้ได้ค่าเต็ม 100% โดยยึดตามหลักการสากลของมาตรฐานการเงิน และบัญชีที่ยอมรับกันทั่วไป

5.2 กรณีการวิเคราะห์ตัวเลขที่มีค่าเป็น 0 จะไม่อ่านค่าและอธิบายผล

### 6. ข้อจำกัดในการศึกษา

เนื่องจากระยะเวลาในการศึกษาเป็นช่วงระบาดของไวรัสโควิด 19 การเก็บข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพจึงใช้การสัมภาษณ์แบบออนไลน์ (ใช้โทรศัพท์ หรือวีดิโอคอล)

### 7. นิยามศัพท์เฉพาะ

**7.1 สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากราชการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

**7.2 สมรรถนะของปลัดอำเภอ** หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

**7.2.1 สมรรถนะหลัก** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการ พลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักตามคู่มือปลัดอำเภอ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ



**7.2.2 สมรรถนะประจำตำแหน่ง** คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด สมรรถนะประจำตำแหน่งตามคู่มือปลัดอำเภอ ได้แก่ สภาวะผู้นำ การดำเนินการเชิงรุก และศิลปะการสื่อสารจริงใจ

**7.3 การพัฒนาสมรรถนะ** หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ให้แก่บุคลากรขององค์การ โดยเป็นกิจกรรมที่สามารถติดตามและวัดผลได้ ซึ่งออกมาในลักษณะกิจกรรมพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่สามารถจัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการพัฒนาได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

**7.3.1 การพัฒนาโดยองค์การ** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่องค์การเป็นผู้สนับสนุนการดำเนินการโดยอาจมอบให้หน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการก็ได้และสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในสำนักงานหรือภายนอกสำนักงาน

**7.3.2 การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเน้นให้บุคลากรศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยสำนักงานจะสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น จัดหาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

**7.3.3 การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรโดยการปฏิบัติงานจริงตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

**7.4 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ** หมายถึง ปัญหาและอุปสรรคอันอาจทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในที่นี้ กำหนดเป็น 7 ประเด็น ได้แก่ ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

## 8. ประโยชน์ที่ได้รับ

- 8.1 ทราบถึงระดับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 8.2 ทราบถึงความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 8.3 ทราบถึงปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 8.4 สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ
2. บทบาท อำนาจหน้าที่ และคุณลักษณะที่คาดหวังของตำแหน่งปลัดอำเภอ
3. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชุมพร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะและการพัฒนาสมรรถนะ

##### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

Hamel & Prahalad (1994 อ้างถึงใน สุภิญญา รัชมีธรรมโชติ 2548, น. 19-20) ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร โดยพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ จากบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ ซึ่งกล่าวว่า การวัดไอคิว (IQ) และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ ซึ่งเห็นได้จาก คนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อมา ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง แมคเคิลแลนด์ เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้สรรหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แมคเคิลแลนด์ ได้เขียนบทความ “Testing for Competence Rather Than for Intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิด



และสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง แมคเคลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency) (McClelland 1973 อ้างถึงใน สิริินภา ทาระนัด 2561, น. 15)

ในปัจจุบัน หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำหลักสมรรถนะมาปรับใช้ในองค์กร เช่น สำนักงานข้าราชการพลเรือน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย และการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย รวมไปถึงสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนวของอังกฤษ (British Approach) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนวของอเมริกัน (American Approach) มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถแลกเปลี่ยนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน (จิรประภา อัครบวร 2549, น. 10 และนิสดารค์ เวชยานนท์ 2549, น. 93)

ภุายิน วงศ์หงส์ (2550, น. 10) ให้ความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่จะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2550, น. 1) ให้ความหมายสมรรถนะว่าเป็นทักษะ ความรู้ คุณค่า ทักษะคติ ลักษณะของแต่ละบุคคลหรือจุดเด่น และแรงจูงใจ โดยแสดงผ่านพฤติกรรมซึ่งส่งผลให้เกิดผลสัมฤทธิ์

อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2551, น. 10) กล่าวว่า สมรรถนะคือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สิรินภา ทาระนัด (2561, น. 16) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

ดังนั้น จากการศึกษา จึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมซึ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า

### 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ณรงศ์วิทย์ แสันทอง (2547, น. 10-11 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี 2555, น. 58) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะต่อองค์การต่อผู้บริหารและต่อพนักงาน ดังนี้

1) สมรรถนะทำให้ได้มาซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงทำให้ได้คนที่เหมาะสมกับงานมากขึ้นทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต และลดอัตราการลาออก ซึ่งนั่นหมายถึงการพัฒนา และความสำเร็จขององค์การในปัจจุบันที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่หยุดยั้ง

2) สมรรถนะเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนของความสำเร็จในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน มีประโยชน์ในการประเมินและการพัฒนาพนักงานทำงาน ทำให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ที่แตกต่าง จุดแข็งจุดอ่อนของสมาชิกแต่ละคนในทีมงาน

3) สมรรถนะให้ความชัดเจนในสิ่งที่บุคคลคาดหวังสิ่งซึ่งแสดงถึงความสำเร็จของงานและทักษะที่ต้องการพัฒนาช่วยให้มองเห็นทางเดินในอาชีพ ทำให้แน่ใจว่าตนเหมาะสมกับงาน และทำให้เข้าใจความแตกต่างของงานกับการพัฒนาสมรรถนะเพื่อไปทำหน้าที่ในงานใหม่

สุรพงษ์ มาลี (2549, น. 19-20 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ชุมศรี 2555, น. 58) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ คือ

1) ช่วยให้องค์การให้ความสนใจสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนา

2) สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้น มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์การช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

3) ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ จะช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรทั้งเรื่องงบประมาณ และเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด

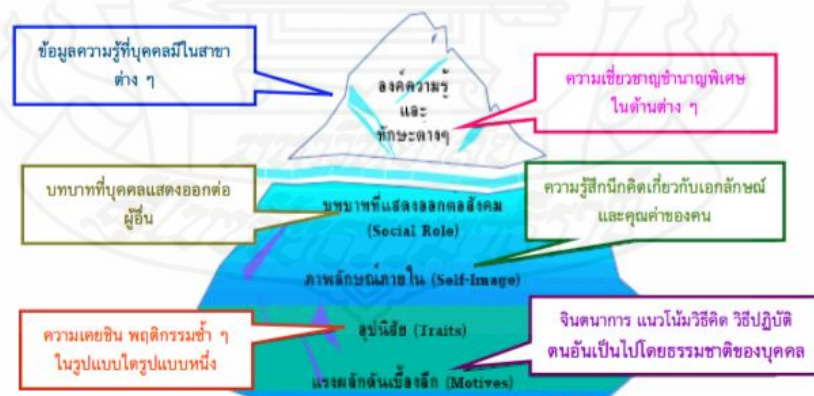
4) ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชา และผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น จากการศึกษาจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อผู้บริหารในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ และมีความสำคัญต่อพนักงานในการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จก้าวหน้าในอาชีพ

#### 1.4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบหลักของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland 1973 อ้างถึงใน สิริินภา ทาระนัด 2561, น. 18) อธิบายถึงองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ของสมรรถนะไว้ดังนี้

- 1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
- 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาท เป็นต้น
- 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลอื่นเชื่อถือว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูงก็จะทำให้เชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) คือ สิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เขาเป็นคนน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ
- 5) แรงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) คือ สิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: สำนักงานข้าราชการพลเรือน (2548, น. 3)

เทื่อน ทองแก้ว (2550, น. 22) กล่าวว่า สมรรถนะจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของ จาพนมาฯ นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2) สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจ ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3) สมรรถนะองค์การ (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์การนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัท พอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือบริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

4) สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลักคือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

### 1.5 ประเภทหรือรูปแบบของสมรรถนะ

การจัดแบ่งประเภทหรือรูปแบบของสมรรถนะนั้น ไม่มีรูปแบบที่ตายตัว การกำหนดให้รูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) มีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นกับลักษณะงาน หรือขึ้นกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการนำสมรรถนะไปใช้ (จิระประภา อัครบวร 2549, น. 69) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป

McClelland (1973 อ้างถึงใน มานัสชัย ศรีประจันต์ 2561, น. 16) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ความรู้หรือทักษะที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้แยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง

สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี

เมื่อพิจารณาตามมุมมอง สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ K-S-A

K : ความรู้ Knowledge หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษา ฝึกอบรม สัมมนารวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้

S : ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

1) ทักษะด้านการบริหาร/จัดการ (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานในแต่ละกลุ่มงานจะแตกต่างกัน

A : คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทัศนคติแรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ติดตัวมา ตามแบบจำลองภูเขาน้ำแข็งของ McClelland คุณลักษณะบุคคลออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

2) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่หน้าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

3) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/Attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น



ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, น. 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะในงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วงส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียกว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

กรมการปกครอง (2558, น. 5) ได้กล่าวถึง สมรรถนะของปลัดอำเภอ ว่า ปลัดอำเภอจำเป็นต้องมีสมรรถนะของตำแหน่งปลัดอำเภอ (Competency) เพื่อปฏิบัติงานในพื้นที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงสมรรถนะของตำแหน่งปลัดอำเภอ

สมรรถนะหลัก	สมรรถนะประจำตำแหน่ง
การมุ่งผลสัมฤทธิ์	สภาวะผู้นำ
การบริการที่ดี	การดำเนินการเชิงรุก
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม	ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
ความร่วมมือร่วมใจ	

ที่มา: กรมการปกครอง (2558, น. 5)

### 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH)

ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) การบริการที่ดี (Service Mind - SERV)

สมรรถนะนี้เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการ ของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise - EXP)

ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) จริยธรรม (Integrity - ING)

การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork - TW)

สมรรถนะนี้เน้นที่ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม

6) สภาวะผู้นำ (Leadership - LEAD)

ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

7) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness - PROAC)

การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิด ประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

8) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing - CI)

ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูงหวานล่อม โน้มน้าว บุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อสนับสนุนความคิดของตน

โดยสรุปในการศึกษานี้ สามารถแบ่งสมรรถนะของปลัดอำเภอออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน สมรรถนะหลักตามคู่มือปลัดอำเภอ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ และ 2) สมรรถนะประจำตำแหน่ง คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

ที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือกลุ่มงานที่ปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด สมรรถนะประจำตำแหน่งตามคู่มือปลัดอำเภอ ได้แก่ สภาวะผู้นำ การดำเนินการเชิงรุก และศิลปะการสื่อสารจูงใจ

### 1.6 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณาลักษณะของบุคคลในองค์กรจะเห็นว่ามีความแตกต่างกันทั้งในส่วนตัวบุคคลและส่วนขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์นี้ เชื่อกันว่า “คน” คือ “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นกุญแจไปสู่ความสำเร็จของชาติ (ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน) และถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมที่สูงเชื่อว่าเราจะก้าวหน้าไปแข่งขันในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ได้อย่างไม่ยากเย็นนัก

สำหรับกรอบแนวคิดใหม่ในการพัฒนาคนเป็นการบูรณาการงานด้านทรัพยากรบุคคลเข้าด้วยกัน คือ พัฒนารายบุคคล ซึ่งอาจทำให้รูปแบบเดิมๆ ในความหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพเป็นการพัฒนา คนให้เติบโตก้าวหน้าในองค์กร การพัฒนาองค์กรคือการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรรูปแบบใหม่ การบูรณาการดังกล่าวจะต้องมุ่งเน้นที่บุคคลในลักษณะเป็นทีมและองค์กรซึ่งเป็นการพัฒนาจากการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีมการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ในสภาวะการณปัจจุบันการพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมนับได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้เป็นผู้มีความสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้ารองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและกระแสการค้าโลก ได้อย่างทันทั่วทั้ง การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมจึงเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2546, น. 7-9) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถของบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่ง หรือในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หรือเป็นกรรมวิธีใหม่ที่จะเพิ่มพูน ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น



สุนันทา มิ่งเจริญพร (2556, น. 16) ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนบรรยากาศของการเรียนรู้ ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนทัศนคติ เทคนิคต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น และเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มโอกาสที่ก้าวหน้าในอาชีพการงานให้แก่บุคลากร และเติบโตไปพร้อมกับองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งขององค์การ ที่ได้รับการวางแผนมาอย่างชำนาญ เพื่อพัฒนาความรู้ ประสบการณ์ และเพิ่มศักยภาพ ให้แก่บุคลากรขององค์การ เพื่อพัฒนาระบบงาน และผลการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การ

### 1.7 การจัดการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2546, น. 182-184) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรว่า โดยทั่วไปแล้ว การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1) การให้การศึกษา/เรียนรู้ (education/learning) เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิต การให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติ การเติมความรู้ การใช้วิจารณ์ญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้ศึกษามักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่างๆ

การให้การศึกษา เป็นเครื่องมือและกระบวนการอย่างต่อเนื่องที่จะช่วยให้บุคลากรมีความเจริญงอกงามปรับตัวได้ ดำเนินชีวิตดี และมีความเปลี่ยนแปลงในทางที่พึงประสงค์ บุคลากรจะเรียนรู้ได้ คิดได้ ทำได้ และแก้ปัญหาได้เพราะได้รับการศึกษา ซึ่งอาจเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในวิถีชีวิต การทำงาน การศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาในระบบโรงเรียน ตลอดจนการศึกษาในระบบมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ การให้การศึกษาอาจทำได้โดยการให้ทุน และ/หรืออนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตรระยะสั้น ระยะกลาง และการให้ไปศึกษาระดับปริญญา และหลังปริญญา การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งขององค์การและตัวบุคลากรเอง

2) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ในแง่มุมมองขององค์การแล้ว การฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติ หรือหัวหน้างาน

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคคลด้วย

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ความรู้ ความชำนาญที่จำเป็นต่อความต้องการขององค์การ โดยปกติเป้าหมายของการฝึกอบรม ได้แก่

(1) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละระดับ

(2) การให้ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา

(3) การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม

(4) การลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุและการสูญเสียในการปฏิบัติงาน

(5) การพัฒนาระบบงาน ระบบบริหาร และพัฒนาองค์การโดยส่วนรวม

(6) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ บทบาท ภารกิจขององค์การ

(7) การฝึกฝนบุคลากรให้คุ้นเคยกับเทคโนโลยี/เทคนิค/วิทยาการสมัยใหม่ที่จะประยุกต์ใช้ให้เกิดความก้าวหน้าขององค์การ

3) การพัฒนาบุคลากร (employee development) เป็นกระบวนการของการเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงจากวุฒิภาวะขั้นหนึ่งไปสู่วุฒิภาวะอีกขั้นหนึ่ง อาทิ จากผลการปฏิบัติงานระดับทั่วไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับดี และพัฒนาสู่ระดับดีเยี่ยม การพัฒนามุ่งขยายโลกทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน

การพัฒนาเป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนทั้งในงานและในสังคมส่วนรวม ให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษา แนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงาน การจัดทัศนศึกษา ศึกษาดูงาน การมอบหมายให้ประชุมแทนและการมอบหมายให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆ ดังกล่าวหากเลือกใช้ผสมผสานกับสองแนวทางข้างต้น ก็จะช่วยทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรขององค์การมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ธีระ เดชขำ (2547, น. 5-6) การพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะจะใช้แผนพัฒนา รายบุคคลในการระบุกิจกรรมที่จะต้องกระทำเพื่อการพัฒนาซึ่งต้องเป็นกิจกรรมที่สามารถติดตามและ วัดผลได้ ซึ่งออกมาในลักษณะกิจกรรมพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่สามารถจัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการพัฒนา ได้ 3 รูปแบบดังนี้ คือ

1) การพัฒนาโดยองค์กร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรที่องค์กรเป็นผู้สนับสนุน การดำเนินการโดยอาจมอบให้หน่วยพัฒนาบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ หรือหน่วยงานต่างๆ เป็นผู้ดำเนินการเอง ก็ได้และสามารถดำเนินการได้ทั้งภายในสำนักงานหรือภายนอกสำนักงาน ก็ได้ตั้ง 7 วิธีการ ต่อไปนี้

(1) การบรรยายในห้องเรียน (Classroom Training) การพัฒนาโดยวิธีนี้สามารถ พัฒนาได้ทั้งภายในสำนักงานและภายนอกสำนักงานโดยการเลือกหลักสูตรการพัฒนาที่เหมาะสมกับ สมรรถนะที่จะพัฒนา ซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอกก็ได้เป็นการบรรยายให้ความรู้ในห้องเรียน เป็นกลุ่ม วิธีการนี้เหมาะกับหลักสูตรภาคบังคับหรือต้องการเพิ่มความรู้ใหม่ๆ ในเชิงวิชาการทฤษฎีที่มี จำนวนผู้เข้าอบรมจำนวนมาก หรือหลักสูตรที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือเรียนรู้จากประสบการณ์ของ วิทยากรที่ไม่อาจหาได้จากตำรา หรือหายาก เช่น การบรรยายในหัวข้อวิชาความรู้ความเข้าใจหลัก กฎหมายปกครอง เป็นต้น

(2) กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการอบรมในห้องเรียนแบบหนึ่งแต่เน้นการ ปฏิบัติมากกว่าการบรรยาย เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้นและเป็นกรณีสำคัญโดยจำลอง สถานการณ์จากเหตุการณ์จริงหรือนำข้อมูลต่างๆ มาเรียบเรียงใหม่ในรูปเอกสาร ผู้เข้าอบรม จะได้รับ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเพื่อประกอบการพิจารณามีคำถามเพื่อให้ดำเนินการ มีระยะเวลาคิดที่ แน่นนอนและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งจัดให้มีการนำเสนอผล การพิจารณาด้วยวิธีการนี้เหมาะกับหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับกลางขึ้นไป

(3) การจัดสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมบุคลากรระดับสูง เป็นการจัดประชุมที่เปิดโอกาสให้มีการถกเถียง อภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่ง โดยผู้ดำเนินการควรจัดทำ เอกสาร แจกผู้เข้าร่วมสัมมนาก่อน วิธีการนี้เหมาะสำหรับกรณีปัญหาที่ต้องการหาข้อสรุป เช่น การหาข้อสรุปเกี่ยวกับวิธีการจัดทำสำนวนคดีประเภทต่างๆ แนวทางการบังคับคดี เป็นต้น วิธีการนี้ มีรูปแบบการดำเนินการได้หลายวิธีเช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

(4) การศึกษาดูงาน (Study Tours) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานในหน่วยงานต่างๆ ที่กำหนดไว้ เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาและเห็นตัวอย่างในการปฏิบัติจริงว่า เรื่องนั้นๆ เป็นอย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร ซึ่งอาจมีการบรรยายสรุปหรืออภิปรายประกอบการศึกษาดูงาน ทำให้ผู้ได้ไปศึกษาดูงานเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น เพื่อนำความรู้ที่นำมาปรับปรุงงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น แล้วยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานอีกทางหนึ่ง วิธีนี้ควรกำหนดประเด็นการศึกษาดูงานไว้ล่วงหน้าและเมื่อกลับมาควรจัดทำรายงานด้วย

(5) จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual) เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอย่างไร ต้องใช้ความรู้อะไรบ้าง มีเอกสารหรือแบบฟอร์มอะไรบ้าง ซึ่งจะทำให้บุคลากรทำงานได้เร็วขึ้น ทราบเหตุผลของการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในหน่วยงานต่อไปได้

(6) จัดให้มีสื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นการนำสื่อการเรียนการสอนในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์เช่น VCD Intranet หรือจัดทำชุดวิชาสำเร็จรูป (Course-ware) ให้มีการอบรมผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ โดยบุคลากรสามารถขอสื่อการเรียนรู้อื่นๆ ในหัวข้อวิชาต่างๆ ได้

(7) การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert Briefing) การไปพูดคุยหรือปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ ด้านเหมาะสมสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสานกับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ และต้องการได้รับในระยะเวลาอันสั้น นอกจากนี้ยังสามารถจัดในรูปแบบอื่นๆ ได้อีก เช่น การจัดบรรยายพิเศษจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกในหัวข้อที่กำลังอยู่ในความสนใจ เป็นต้น

2) การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) วิธีการนี้นิยมในปัจจุบันใช้ได้ทุกระดับทั้งในระดับบุคคล องค์กรและประเทศลักษณะสำคัญของวิธีการนี้คือ มุ่งเน้นให้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองโดยสำนักงานจะสนับสนุนเครื่องมือในการศึกษาด้วยตนเอง เช่น จัดหาเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน หนังสือที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น วิธีนี้ใช้ได้ผลมาในการพัฒนาสมรรถนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ต่างๆ (มิใช่เรื่องทักษะหรือคุณลักษณะ) ที่สามารถศึกษาได้จากวิธีการต่างๆ เช่น การอ่านหนังสือการศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ (e-Learning) และการศึกษาต่อเนื่องเวลาราชการ (Continuing Education) เป็นต้น

3) การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาได้หลายวิธี ดังตัวอย่าง 10 กรณี

(1) การสอนงาน (Coaching) เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานโดยการสอนแบบตัวต่อตัว บางกรณีอาจสอนกันเป็นกลุ่มโดยหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ จะแนะนำวิธีการทำงาน การชี้ให้เห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน ทั้งนี้ ผู้สอนงานจะต้องมีศิลปะในการถ่ายทอด วิธีการนี้ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับการแนะนำอย่างใกล้ชิดทำให้มีขวัญและกำลังใจดีเหมาะที่จะใช้กับผู้มาดำรงตำแหน่งใหม่ ให้ประโยชน์ทั้งตัวผู้สอนและผู้รับการสอน เช่น สอนร่างหนังสือราชการ สอนการย่อคำพิพากษา เป็นต้น

(2) การฝึกปฏิบัติงาน (Training) เป็นการมอบหมายให้บุคลากรได้ฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง วิธีการนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งจะพัฒนาได้ทั้งความรู้และทักษะเช่นให้ทดลองสรุปสำนวนคดีประเภทต่างๆ ทดลองย่อคำพิพากษา เป็นต้น วิธีการนี้ต่างจากการสอนงานตรงที่การฝึกปฏิบัติงานผู้มอบหมายงานหรือผู้ทำหน้าที่สอนงานอาจจะไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาโดยตรง อาจเป็นบุคลากรที่มีความชำนาญในงานนั้นๆ ช่วยสอนงานให้และเป็นการมอบหมายให้ไปทำแล้วนำมาเสนอเป็นวาระๆ ไป โดยกำหนดขอบเขตเนื้อหาและมีระยะเวลาที่จะฝึกปฏิบัติงานที่แน่นอน

(3) การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น หรือให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้น (Acting) เป็นการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชามอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นหรือทดลองให้รักษาการในตำแหน่งที่สูงขึ้นและปฏิบัติงานจริงผู้รับมอบงานจะต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ เรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี จึงสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หากมีสิ่งใดที่ไม่เข้าใจก็สามารถสอบถามจากผู้บังคับบัญชาได้

(4) การมอบหมายงานเป็นโครงการ (Project Assignment) เป็นการพัฒนาบุคคลโดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการในฐานะผู้จัดการโครงการที่มีทีมงานหรือเป็นหัวหน้าคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบต่อความสำเร็จทั้งโครงการ วิธีนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้ทักษะในงานแล้วยังพัฒนาความเป็นผู้นำการบริหารงาน เช่น การวางแผนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ การประเมินผล และการติดตามควบคุมงาน ฯลฯ ได้อีกด้วย

(5) การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน (Working Group) เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน วิธีการนี้นอกจากจะพัฒนาความรู้ทักษะในงานแล้วยังเป็นการเพิ่มทักษะในการติดต่อประสานงาน เรียนรู้วิธีการปรึกษาหารือร่วมกัน การทำงานเป็นทีม



(6) การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Job Rotation) การจะทำงานให้ได้ผลดีนั้นนอกจากจะต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้องมีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วยการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้งานและมีวิสัยทัศน์มากขึ้น เป็นวิธีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะการประสานงานและการสร้างทัศนคติที่ดีต่องานนั้น รวมทั้งเป็นการเตรียมบุคลากรที่ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยปกติองค์การหนึ่งควรสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสย้ายงานโดยไม่จำเป็นต้อง ยึดติดกับการย้ายตำแหน่งอย่างเป็นทางการ

(7) การติดตามหัวหน้า (Work Shadowing) คือ การพัฒนาโดยให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยคอยติดตามหัวหน้าหรือเป็นเลขานุการติดตามผู้บริหาร เช่น หัวหน้าเป็นวิทยากรบรรยายก็พาติดตามไปด้วยเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยวิทยากร เพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานหรือเป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติ เช่น ทักษะการบริหารจัดการ การตัดสินใจ เป็นต้น

(8) การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรได้มีโอกาสเข้าประชุมแทนผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ทั้งการประชุมภายในและภายนอกสำนักงาน ก็เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุมรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง

(9) การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีการพัฒนาที่ใกล้เคียงกับการสอนงานโดยจะเน้นการพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์การ เหมาะสำหรับพัฒนาผู้บริหารหรือบุคลากรใหม่ และเพื่อให้ได้ผลดี กำหนดนโยบายที่ชัดเจนและมีระบบตอบแทนผู้เป็นพี่เลี้ยงด้วย

(10) การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง (On Job Training) หมายถึง การสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง โดยมากแล้วจะเป็นการพัฒนาบุคลากรในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอน การบรรยายในห้อง แต่ต้องลงมือปฏิบัติจริงเท่านั้นจึงจะพัฒนาด้านนี้ได้และจำเป็นต้องมีผู้ควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551, น. 212-214) กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่เน้นงานในอนาคตของผู้เรียน เป็นการเรียนรู้แบบกว้างๆ ทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจง การศึกษาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์รวมทั้งกายและใจ โดยครอบคลุมการพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญาและจิตใจ การศึกษาในปัจจุบันมี 3 ลักษณะ คือ

(1) การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นระบบการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมายวิธีการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดผลและการประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน เช่น การศึกษาในชั้นเรียน และในมหาวิทยาลัยปิดโดยทั่วไปควรจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีการจัดการศึกษาในปัจจุบันมุ่งสู่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้

(2) การศึกษานอกระบบ (Non-Formal Education) เป็นระบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การวัดและประเมินผลโดยเนื้อหา และหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม เช่น การศึกษานอกโรงเรียนของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เป็นต้น

(3) การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) เป็นระบบการศึกษาที่ให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาสโดยศึกษาจากบุคคล สังคม ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม หรือแหล่งความรู้จากที่อื่นๆ

2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นงานปัจจุบันของผู้เรียน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาโรคขององค์การที่เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ 3 อย่าง คือ โรคความรู้บกพร่อง โรคทักษะบกพร่อง โรคทัศนคติบกพร่อง การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถแก้ปัญหาองค์การเกี่ยวกับคนได้ การฝึกอบรมที่สำคัญ ได้แก่ การฝึกอบรมเข้าทำงาน (in-service training) และการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่ง (pre-promotional training) การฝึกอบรมกระทำกันในปัจจุบันมุ่งสู่การฝึกอบรมโดยการจัดหลักสูตร (off the job training) และการฝึกอบรมขณะทำงานด้วย (on the job training=OJT) ซึ่ง OJT ประกอบด้วย

- (1) การสอนงาน (Job Instruction)
- (2) การให้คำปรึกษา (Coaching)
- (3) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- (4) การมอบหมายงานพิเศษ (Special assignment)
- (5) การรักษาราชการแทน (Acting)
- (6) การให้ร่วมเป็นคณะทำงาน (working groups)

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (Development) เป็นระบบการเรียนรู้ที่ไม่เน้นงาน (not job focused) มุ่งให้มนุษย์อยู่รอด และสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพตามสภาพแวดล้อมของสังคม เป็นการพัฒนาตนเองไปตามธรรมชาติ หรือตามปกติ วิสัยจากการเลียนแบบ การลองผิดลองถูกและการศึกษาด้วยตนเองจากแหล่งความรู้ที่สามารถหาได้

4) การจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Environment Management) เป็นระบบของการจัดการสภาพแวดล้อมทั้งกายภาพและจิตภาพ ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ได้แก่ ความรู้สึกนึกคิด และบรรยากาศการเรียนรู้ด้านจิตใจบางครั้งสถานที่ทำงานไฮเทคทันสมัยแต่จิตใจห่อเหี่ยวไม่ยอมการเรียนรู้ (Learning Center) หรือมุมสนทนา (Learning Corner) หรือห้องสมุดอัตโนมัติ (Electronic Library) จึงเป็นวิธีหนึ่งของการจัดการสภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2553, น. 4-6) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1) การพัฒนาโดยการศึกษา เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาด้านความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งอาจจะให้การศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา การศึกษาตามอัธยาศัย โดยที่จะต้องสนใจและเข้าใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ อันจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิผลสูงสุด

2) การพัฒนาโดยการพัฒนาอาชีพ เป็นวิธีการที่มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเพราะมนุษย์ย่อมต้องมีอาชีพ ซึ่งการตัดสินใจเลือกอาชีพขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ บุคลิกภาพ

3) การพัฒนาโดยการให้อำนาจกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่สำคัญมากสำหรับการพัฒนาในปัจจุบันและอนาคต เพราะเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสในการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยเฉพาะการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานจะมีอำนาจและอิสระในการดำเนินการตามที่กำหนด

4) การพัฒนาโดยใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งต้องการให้องค์การปรับตัวให้สอดคล้องรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ที่เปิดโอกาสให้ ผู้ปฏิบัติงานมีการเรียนรู้และพัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะต้องมีการพิจารณาทุกแง่มุม ให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้จักคิด ใช้ศักยภาพและความสามารถของตนเอง และให้มีการเรียนรู้เป็นทีม

5) การพัฒนาโดยการจัดการความรู้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการค้นหา สร้าง กระจาย ใช้ประโยชน์จากความรู้ประสบการณ์ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันโดยมุ่งสร้างคุณค่าที่จับต้องมิได้ขององค์การให้เป็นสินทรัพย์ที่จำเป็นต่อองค์การต่อไป

Nadler and Nadler (1990 อ้างถึงใน จุฬาลักษณ์ ฌ ลำปาง 2557, น. 19-20) ได้ อธิบายว่า เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยออกแบบเพื่อสร้างหรือผลักดันให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนนำไปสู่การปรับปรุงความสามารถในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม 3 กิจกรรม ดังนี้



1) การฝึกอบรม (training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นในงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของการทำงานในขณะนั้น โดยผู้ผ่านการฝึกอบรมจะสามารถนำความรู้ที่ไปใช้ได้ทันที

2) การศึกษา (education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้แก่บุคคล เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากรสำหรับการเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การโยกย้าย และการพัฒนาอาชีพ (career development)

3) การพัฒนา (development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ และเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่มุ่งเน้นที่ตัวงาน แต่มีจุดเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่องค์การต้องการ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเสมือนกระบวนการที่ได้สร้างไว้อย่างมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกัน โดยการศึกษารวม และการพัฒนาเป็นการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพในการปฏิบัติงานตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมให้มีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองและองค์การ

จากทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพ โดยใช้กิจกรรมพัฒนารูปแบบต่างๆ ที่สามารถจัดกลุ่มตามผู้ดำเนินการพัฒนาได้ 3 รูปแบบ คือ การพัฒนาโดยองค์การ การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา

### 1.8 ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคอันอาจทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวโดยสรุปอย่างกว้างๆ ได้ ดังนี้

กุลชน ชบาพงศธร (2540, น. 177-179) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

- 1) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 2) ปัญหาด้านวิทยาการ
- 3) ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แยกได้เป็น 4 ลักษณะ คือ
  - (1) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
  - (2) ผู้เข้ารับพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร

(3) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

(4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยาการจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

4) ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5) ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากร

จิตติมา อัครธิตีพงศ์ (2556, น. 20-21) ได้สรุปปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

1) ปัญหาการดำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำทนายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2) ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เท่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากรายการมนุษย์รุ่นเก่า ไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3) ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำ อันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4) ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์กรอาจจัดโครงสร้างองค์กรในสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชื่องช้า ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5) ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้องค์กรจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6) ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7) ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะทำให้องค์การเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์การในอนาคต

8) ปัญหาการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องมาจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9) ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10) ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคล การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนา ไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11) ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลา ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์การอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12) ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13) ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14) ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้อย่างยาก เพราะเจ้าตัวไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15) ยากต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์การในระดับใด การประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้นๆ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้

ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อย และมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถน้อยแตกต่างกันตามภาวการณ์

16) ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม และยังมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามารองรับ

17) ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18) ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยี และอื่นๆ

19) ปัญหาวิทยากรต่อคุณภาพและขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์การอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต่อประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จันทร์ทา มั่งคามี (2562, น. 1) ได้ศึกษาปัญหาการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ โดยระดับสมรรถนะหลัก การทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

จากทฤษฎีดังกล่าว ผู้ศึกษาสรุปปัญหาการพัฒนาสมรรถนะ จากนักวิชาการข้างต้น เพื่อใช้เป็นประเด็นในการสอบถามเป็นเชิงปริมาณ ได้แก่ ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

## 2. บทบาท อำนาจหน้าที่ และคุณลักษณะที่คาดหวังของตำแหน่งปลัดอำเภอ

### 2.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอ

บทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอ แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล 2) การกิจหน้าที่ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยและกรมการปกครอง และ 3) การกิจที่ต้องบูรณาการร่วมกับกระทรวงอื่น ๆ รายละเอียด มีดังนี้

1) การปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งต้องขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม เช่น การดำเนินการตามมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจ การช่วยเหลือเกษตรกรผู้มีรายได้น้อย การแก้ไขปัญหาการทำประมงผิดกฎหมาย การแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ หนี้นอกระบบ การดำเนินงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ การป้องกันและแก้ไขปัญหา ยาเสพติด เป็นต้น ตลอดจนแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนที่มีความหลากหลายและซับซ้อน เช่น ปัญหาภัยธรรมชาติ ปัญหาโรคระบาดตามฤดูกาล ปัญหาผลผลิตทางการเกษตร การชุมนุมเรียกร้องต่างๆ

2) การกิจหน้าที่ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยและกรมการปกครอง ซึ่งเป็นหน้าที่โดยตรง ของกรมการปกครองและกระทรวงมหาดไทย โดยมีงานที่สำคัญ เช่น งานปกครองท้องที่ การปฏิบัติงานของฝ่าย ปกครอง (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการหมู่บ้าน ฯลฯ) เกี่ยวกับการส่งเสริมประชาธิปไตย การแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของประชาชน งานทะเบียนและการบริการประชาชน การจัดทำทะเบียนราษฎร บัตรประจำตัว ประชาชน และทะเบียนอื่นๆ รวมถึงการเชื่อมโยงฐานข้อมูลเพื่อการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ งานรักษาความสงบเรียบร้อยในสังคม (กำกับดูแลสถานบริการ โรงแรม โรงรับจำนำ อารู้อื่น ฯลฯ) งานความมั่นคงภายใน กิจการชายแดนภาคใต้ กิจการชายแดนหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) งานกิจการของสมาชิกกองอาสารักษาดินแดน (อส.) และการกำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

3) การกิจที่ต้องบูรณาการร่วมกับกระทรวงอื่นๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ รวมถึงการกิจที่ไม่มีหน่วยงาน ในระดับอำเภอ แต่มีภารกิจจะต้องดำเนินการจัดทำโครงการ/กิจกรรมในพื้นที่ อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน โดยให้อำเภอดำเนินงานติดตามดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น การช่วยเหลือผู้ยากไร้และด้อยโอกาส งานสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานองค์กรอิสระ (สนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด (ป.ป.ส.) เป็นต้น)



## 2.2 คุณลักษณะที่คาดหวังของตำแหน่งปลัดอำเภอ

- 1) กลุ่มนักประสานงาน ประสานคน ทำงานเป็นทีม/เป็นนักบูรณาการ  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีสมรรถนะในการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะการทำงานในระดับพื้นที่ต้องเป็น นักบูรณาการ นักประสานสืบทิศ นอกจากนี้ในการทำงานภายในองค์กร ก็จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะการทำงาน เป็นทีมให้มากขึ้น เพราะปัจจุบันบุคลากรกรมการปกครองขาดการทำงานเป็นทีม มีแต่การแก่งแย่ง แข่งขัน มอง เพื่อนร่วมงานเป็น “คู่แข่งชั้น” ในการสร้างความก้าวหน้า ทำให้มีแต่ “นักวิ่ง” มากกว่า “นักสู้งาน” จึงจำเป็นต้อง เสริมสร้างทัศนคติและสำนึกในการทำงานเป็นทีมเดียวกัน ไม่แบ่งฝักแบ่งฝ่าย ช่วยเหลือกันในการทำงาน
- 2) มีจิตสำนึกในการบริการประชาชน  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีจิตสำนึกในการรับใช้ประชาชน มีใจรักที่จะช่วยเหลือและให้บริการแก่ประชาชน และผู้รับบริการดูญาติมิตร สามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทุกคนทุกระดับ
- 3) มีภาวะผู้นำ/มีความสามารถในการสั่งการตามอำนาจหน้าที่  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีภาวะผู้นำทั้งในภาวะวิกฤติและภาวะปกติ ซึ่งการเป็นผู้นำในหน้าที่ของปลัดอำเภอต้องเน้นบทบาทให้เหมาะสมตามควรแก่กรณี หากเป็นการปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกับภาคส่วนอื่น ต้องเน้นบทบาทผู้นำในฐานะผู้ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ไม่ใช่ผู้นำที่เป็นนักสั่งการ แต่หากเป็นการปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมียุทธศาสตร์ในการสื่อสารและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม
- 4) มีคุณธรรม จริยธรรม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีความประพฤติดี มีความรับผิดชอบสูง ซื่อสัตย์สุจริต รู้จักรองครองตนให้เป็นแบบ อย่างที่ดีแก่ประชาชน/กำนันผู้ใหญ่บ้าน/ส่วนราชการอื่น รักษาระเบียบวินัย ยืนหยัดในความถูกต้อง ไม่กระทำความผิด กฎหมาย
- 5) เป็นที่รักใคร่และยอมรับของประชาชนทุกภาคส่วน มีมนุษยสัมพันธ์  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับผู้อื่นได้ดี ต้องใกล้ชิดกับผู้นำท้องถิ่นและผู้นำท้องถิ่น เพื่อให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างราบรื่น ต้องสามารถให้คำแนะนำและนิเทศงานแก่กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หากปลัดอำเภอได้รับการยอมรับในพื้นที่ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี
- 6) เป็นนักปกครองมืออาชีพ ศรัทธาต่อสถาบันนักปกครอง  
 ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีอุดมการณ์นักปกครอง มีจิตสำนึกความเป็นราชสีห์ มีศรัทธาในอาชีพ ศรัทธาใน สถาบันนักปกครอง รักองค์กร การสร้างชื่อเสียงให้องค์กรและสถาบันนักปกครอง และต้องมีความเป็นมืออาชีพใน การปฏิบัติงาน

- 7) เป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ มุ่งผลสัมฤทธิ์  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องเป็นนักบริหารมืออาชีพ และมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน
- 8) เชี่ยวชาญงานพื้นที่ การแก้ไขปัญหาในพื้นที่  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องออกพื้นที่เป็นประจำ เรียนรู้งานพื้นที่ ปรับตัวเข้ากับพื้นที่ และเรียนรู้ปัญหาของพื้นที่ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้
- 9) เป็นคนเก่ง รอบรู้ คล่องตัว กระตือรือร้น  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องรอบรู้งานในหน้าที่ ทั้งภารกิจกรมการปกครองและส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ต้องเรียนรู้บทบาท อำนาจหน้าที่ของปลัดอำเภอให้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวมทั้ง ต้องมีใจรักที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดที่จะเรียนรู้ทั้งงานในหน้าที่และความรู้ด้านอื่นๆ อาทิ ความรู้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
- 10) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทำงานเชิงรุก  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ กล้านำความเปลี่ยนแปลง
- 11) เชี่ยวชาญระเบียบกฎหมาย  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องรอบรู้กฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานและต้องเชี่ยวชาญระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่าง ครบคลุม ครบถ้วน และต้องพัฒนาองค์ความรู้ด้านกฎหมายอย่างต่อเนื่อง
- 12) มีศิลปะในการสื่อสารจูงใจ  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีปิยวาจา มีทักษะการสื่อสารที่ดี และมีศิลปะในการสื่อสารจูงใจ ซึ่งเชื่อมโยงถึงทักษะการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท และการตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นทักษะ ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ
- 13) เข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมของคนในพื้นที่  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีความเข้าใจสังคม ประวัติศาสตร์ ภูมิศาสตร์ และวัฒนธรรมของพื้นที่ ต้องเรียนรู้ คนในพื้นที่ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับพื้นที่
- 14) มีความทันสมัย ก้าวทันเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่  
ปลัดอำเภอที่ดีต้องมีความทันสมัย รอบรู้เทคโนโลยี วิชาการสมัยใหม่ มีความเข้าใจและก้าวทันการ เปลี่ยนแปลง ต้องเชี่ยวชาญการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

### 3. ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชุมพร

#### 3.1 ข้อมูลทั่วไปของจังหวัดชุมพร

##### 3.1.1 ทำเลและที่ตั้ง

จังหวัดชุมพรตั้งอยู่ตอนบนสุดของภาคใต้ ระหว่างเส้นละติจูดที่ 10 องศา 29 ลิปดาเหนือ และเส้นลองจิจูดที่ 99 องศา 11 ลิปดาตะวันออก ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามเส้นทางรถยนต์ ประมาณ 498 กิโลเมตร และเส้นทางรถไฟสายใต้ ประมาณ 476 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 3.75 ล้านไร่ หรือ 6,010.849 ตารางกิโลเมตร มีขนาดพื้นที่ใหญ่มากเป็นอันดับ 4 ของภาคใต้ ชุมพรเป็นจังหวัดแรกของภาคใต้ตอนบนฝั่งอ่าวไทย มีรูปพื้นที่เรียวยาวตามแนวเหนือ-ใต้ มีความยาวประมาณ 222 กิโลเมตร

##### 3.1.2 อาณาเขต

จังหวัดชุมพรมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้  
ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอบางสะพานน้อย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์  
ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอท่าชนะ จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
ทิศตะวันออก ติดต่อกับอ่าวไทย  
ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอกระบุรี จังหวัดระนอง และประเทศเมียนมาร์

##### 3.1.3 ลักษณะภูมิประเทศ

แบ่งออกเป็นพื้นที่ราบตอนกลาง พื้นที่ราบชายฝั่งทะเล และพื้นที่ทางทิศตะวันตก เป็นที่สูงและภูเขา ทิวเขาที่สำคัญ คือ ทิวเขาตะนาวศรี ซึ่งเป็นพรมแดนทางธรรมชาติระหว่างประเทศไทยกับประเทศเมียนมาร์ ถัดจากแนวที่สูงมาทางด้านตะวันออกเป็นที่ราบตอนกลาง ซึ่งมีลักษณะเป็นที่ราบลูกคลื่นและที่ราบลุ่ม เป็นเขตเกษตรกรรมที่สำคัญของจังหวัด สำหรับพื้นที่ทางตะวันออกเป็นที่ราบชายฝั่งทะเลยาวประมาณ 222 กิโลเมตร ลักษณะชายหาดของจังหวัดชุมพรค่อนข้างเรียบมีความโค้งเว้าน้อย ความกว้างของจังหวัดโดยเฉลี่ยประมาณ 36 กิโลเมตร

##### 3.1.4 สภาพภูมิอากาศ

จังหวัดชุมพรได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเหตุให้มีฤดูกาลเพียง 2 ฤดู คือ

- 1) ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ - กลางเดือนพฤษภาคม เป็นช่วงเปลี่ยนมรสุม หลังจากมรสุมตะวันออกเฉียงเหนืออ่อนกำลังลง
- 2) ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคม - กลางเดือนธันวาคมซึ่งเป็นช่วงที่ลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ จากทะเลอันดามัน เป็นมวลอากาศที่มีความชื้นสูง และเปลี่ยนเป็นลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือจึงทำให้เกิดฝนตกชุกมีปริมาณน้ำฝนอยู่ในช่วง 1,553-2,344 มิลลิเมตร สำหรับ



อุณหภูมิในจังหวัดชุมพร เฉลี่ยโดยประมาณ 27.3 องศาเซลเซียส อุณหภูมิสูงสุดเฉลี่ย 34.8 องศาเซลเซียส อุณหภูมิต่ำสุดเฉลี่ย 21.6 องศาเซลเซียส ความชื้นสัมพัทธ์เฉลี่ยสูงสุด 97 เปอร์เซ็นต์ เฉลี่ยต่ำสุด 49 เปอร์เซ็นต์ ความชื้นสัมพัทธ์เฉลี่ยทั้งปี 81 เปอร์เซ็นต์

### 3.1.5 ลักษณะทางเศรษฐกิจ

โครงสร้างทางเศรษฐกิจจังหวัดชุมพร จำแนกเป็น การผลิตภาคเกษตรกรรมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การผลิตภาคบริการและการท่องเที่ยว ภาคอุตสาหกรรม และการผลิตภาคการลงทุนและอื่นๆ เรียงตามลำดับ ผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (Gross Provincial Product: GPP) เป็นลำดับที่ 6 ของภาคใต้ และลำดับที่ 34 ของประเทศ

### 3.1.6 ข้อมูลด้านความมั่นคง

#### 1) สถิติคดีอาญา

คดีอาชญากรรม ความผิดเกี่ยวกับชีวิต ร่างกาย และเพศ มีจำนวนการเกิดลดลง คดีที่เกิดส่วนใหญ่เกี่ยวกับการฆ่าผู้อื่นโดยเจตนาและพยายามฆ่า ความผิดเกี่ยวกับทรัพย์ มีจำนวนการเกิดเพิ่มขึ้น สาเหตุเนื่องจากการขยายผลไปถึงการกระทำความผิดของผู้ต้องหาที่ได้ก่อเหตุที่อื่นก่อนถูกจับกุมได้ ฐานความผิดพิเศษ มีจำนวนการเกิดลดลง คดีที่เกิดส่วนใหญ่เป็นความผิดตาม พรบ.คุ้มครองเด็ก พ.ศ. 2546, พรบ.ป่าไม้ พ.ศ. 2484, พรบ.ป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ. 2528 ความผิดที่รัฐเป็นผู้เสียหาย คดีที่เกิดส่วนใหญ่เกี่ยวกับยาเสพติด, การป้องกันและปราบปรามการค้าประเวณี, พรบ.คนเข้าเมือง อาวุธปืนและวัตถุระเบิด

#### 2) หมู่บ้านชุมชนชายแดนที่ได้รับการเสริมสร้างความเข้มแข็ง

พบว่า คดีอุกฉกรรจ์และสะเทือนขวัญ มีจำนวนการรับแจ้งลดลง และมีสัดส่วนการจับกุมได้มากขึ้น ทั้งนี้ คดีส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับฆ่าผู้อื่นโดยเจตนาและคดีชิงทรัพย์ สำหรับคดีอาญาที่มีจำนวนคดีและผู้กระทำความผิดที่ถูกจับกุมจำนวนเพิ่มขึ้น สะท้อนปัญหาความปลอดภัยในพื้นที่ โดยคดีส่วนใหญ่เป็นคดีความผิดที่รัฐเป็นผู้เสียหาย ได้แก่ ยาเสพติดความผิดเกี่ยวกับการป้องกันและปราบปรามการค้าประเวณี เป็นต้น

สรุปจากผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาจังหวัดที่ผ่านมาพบว่า ปัญหาสำคัญที่จะต้องได้รับการแก้ไข ได้แก่ ประสิทธิภาพในการผลิตพืชเกษตรต่อไร่ ประชาชนมีรายได้ต่ำ รายจ่ายสูง หนี้สินภาคครัวเรือน ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคม สัดส่วนคนจนในสังคม การบริหารจัดการขยะ คุณภาพน้ำและการเพิ่มพื้นที่ป่าไม้เพื่อลดภาวะการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ส่วนความมั่นคงชายแดนแม้จะไม่มี การเคลื่อนไหวของชนกลุ่มน้อยในปัจจุบัน แต่ช่องทางแดนช่องทางเดินเท้า 3 แห่ง มีสภาพพื้นที่ซึ่งฝ่ายตรงกันข้ามสามารถย้ายกำลังเป็นหน่วยขนาดเล็กแทรกซึมเข้ามาได้ 2 แห่ง จึงต้องมีการสร้างความเข้มแข็งของหมู่บ้านชุมชนชายแดนอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัญหา ยาเสพติดและแรงงานต่างด้าวยังคงต้องเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด

ในส่วนของด้านการท่องเที่ยว มีปัญหาการเข้าถึงแหล่งท่องเที่ยว ได้แก่ เส้นทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว ป้ายบอกทางการบริการขนส่งสาธารณะการบริการนักท่องเที่ยว (ห้องน้ำ ห้องสุขา) ร้านอาหาร ร้านของฝาก ของที่ระลึก (ราคาสินค้าสูงเกินจริง) คุณภาพการบริการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการช่วยเหลือนักท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตาม ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมายังมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่

1) ปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการโครงการ ต้องได้รับความเห็นชอบจากส่วนกลางก่อนดำเนินการ เช่น การโอนเปลี่ยนแปลงโครงการที่ไม่กระทบแผนต้องได้รับความเห็นชอบจาก อ.ก.น.จ. ด้านแผนและงบประมาณก่อนจึงจะดำเนินการได้ ส่งผลให้การดำเนินโครงการล่าช้า จึงเป็นอุปสรรคต่อการเบิกจ่ายงบประมาณให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี เป็นต้น

2) ปัญหาความพร้อมของสถานที่ดำเนินโครงการ เช่น ดำเนินการในพื้นที่ของกรมป่าไม้ การขออนุญาตใช้พื้นที่มีขั้นตอนและระยะเวลานาน ส่งผลให้การดำเนินโครงการจึงล่าช้ากว่าแผน

### 3.2 บริบทของพื้นที่การศึกษา

#### 3.2.1 อำเภอศรี

1) ที่อยู่ที่ว่าการอำเภอ

ตั้งอยู่เลขที่ 13/1 หมู่ที่ 4 ตำบลศรี อำเภอศรี จังหวัดชุมพร 86130

2) ภูมิศาสตร์

อำเภอศรีตั้งอยู่บนฝั่งทะเลด้านตะวันออกของภาคใต้ของประเทศไทย มีเนื้อที่ประมาณ 799.578 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับอำเภอข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ อำเภอเมืองชุมพร

ทิศใต้ อำเภอทุ่งตะโก อำเภอหลังสวน และอำเภอละอุ่น (จังหวัดระนอง)

ทิศตะวันออก อ่าวไทย

ทิศตะวันตก อำเภอละอุ่นและอำเภอกระบุรี (จังหวัดระนอง)

## 3) ลักษณะภูมิประเทศ

อำเภอสวีตั้งอยู่บนที่ราบริมฝั่งทะเลด้านตะวันออกของประเทศไทยพื้นที่เป็นที่ราบสูงทางทิศตะวันตกและลาดต่ำไปทางทิศตะวันออกจนกระทั่งจดทะเล สภาพพื้นดินโดยทั่วไปเป็นดินร่วนและดินเหนียวปนทราย มีภูเขาและป่าไม้เบญจพรรณมากมายหลายชนิดทางด้านตะวันตกมีภูเขาสลับซับซ้อนเรียงรายยาวจากเหนือไปได้ เรียกว่าทิวเขาตะนาวศรี ส่วนด้านตะวันออกส่วนใหญ่เป็นที่ราบริมฝั่งทะเลทั่วไป

## 4) ลักษณะภูมิอากาศ

อำเภอสวีได้รับลมมรสุมทั้งสองฤดู จึงมีฝนตกเกือบตลอดปี อากาศเย็นสบาย พอดีแบ่งออกได้เป็นสองฤดูคือ ฤดูแล้งและฤดูฝน

ฤดูแล้งเริ่มต้นจากปลายเดือนธันวาคมถึงต้นเดือนมิถุนายน ตอนต้นฤดูจะมีอากาศที่ค่อนข้างหนาวเล็กน้อย แต่เป็นช่วงเวลานั้นๆ ต่อจากนั้นไปก็มีอากาศร้อนจนตลอดฤดู

ฤดูฝน เริ่มจากปลายเดือนมิถุนายนถึงต้นเดือนธันวาคม

## 5) ข้อมูลการปกครอง

อำเภอสวีแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 11 ตำบล 116 หมู่บ้าน

## 6) ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

## (1) อาชีพหลัก ได้แก่

เกษตรกรรม ผลิตผลการเกษตรที่สำคัญและนำรายได้สู่ประชาชนชาวอำเภอสวี ได้แก่ ยางพารา ปาล์ม กาแฟ และสวน ผลไม้ต่างๆ เช่น สับปะรด ทุเรียน ลองกอง

ประมง การประมงในอำเภอสวี ส่วนใหญ่จะเป็นการประมงชายฝั่งเรือประมงขนาดเล็ก มีการเพาะเลี้ยงกุ้งและเลี้ยงปลากระพงชายฝั่ง

(2) อาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้างทั่วไป รวมทั้งการรับจ้างภาคแรงงานและเกษตรกรรม

7) ทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญ อำเภอสวีมีพื้นที่ที่เป็นทรัพยากรทางธรรมชาติ ดังนี้

(1) เขื่อนเขาตะนาวศรี แนวยาวจากเหนือจดใต้ แหล่งธรรมชาติป่าไม้เขตร้อน ซึ่งมีทรัพยากรด้าน ป่าไม้ที่อุดมสมบูรณ์

(2) มีพื้นที่ชายฝั่งทะเลด้านอ่าวไทย แนวเหนือจดใต้ด้านทิศตะวันออกของพื้นที่ยาวประมาณ 20 กม. มีชายหาดที่เงียบสงบ สวยงาม ยังคงความเป็นธรรมชาติ และมีป่าชายเลนที่สมบูรณ์ เป็นแหล่งอาศัยและแพร่ขยายพันธุ์สัตว์น้ำ

(3) แหล่งต้นน้ำลำธารตามธรรมชาติ จำนวน 3 สาย ไหลลาดจากแนวทิศตะวันตกสู่ ทิศตะวันออก อ่าวไทย แม่น้ำที่สำคัญคือ แม่น้ำสวีเฒ่า แม่น้ำสวีหนุ่ม

(4) แหล่งชุมชนการประมงชายฝั่ง

(5) ป่าไม้เขตร้อน พื้นที่อุดมเชิงนิเวศน์เขตร้อน พื้นที่ตลอดแนวเทือกเขาตะนาวศรี ด้านทิศตะวันออกประกอบด้วยพื้นที่ป่าไม้เขตร้อนที่อุดม สมบูรณ์ มีพันธุ์ไม้ต่างๆ เช่น ไม้ประดู่ ไม้มะค่า ไม้แดง

(6) แหล่งน้ำดิบ เป็นพื้นที่ตั้งอยู่ในเขตรวมทั้งสองฝั่ง มีแหล่งน้ำดิบ ตามธรรมชาติมากมาย ประกอบด้วย แม่น้ำ ลำธาร เนื่องจากฝนชุกเกือบตลอดปี มีช่วงห่างเพียง 3 เดือน คือ มีนาคม - พฤษภาคม

(7) แหล่งพันธุ์ไม้นานา อำเภอสวีมีป่าไม้ที่ยังอุดมสมบูรณ์ ทำให้มีพันธุ์ไม้ต่างๆ มากมาย เช่น ไม้รัง ไม้เต็ง ไม้มะค่า ไม้แดง ไม้ประดู่ เป็นต้น

### 3.2.2 อำเภอปะทิว

1) ที่อยู่ที่ว่าอำเภอ

ม.7 ต.บางสน อ.ปะทิว จ.ชุมพร 86160

2) ภูมิศาสตร์

อำเภอปะทิว ตั้งอยู่ทางทิศเหนือของจังหวัดชุมพร มีพื้นที่รวมทั้งสิ้น 779 ตารางกิโลเมตร มีอาณาเขต ดังนี้

ทิศเหนือ อำเภอบางสะพานน้อยจังหวัดระยองบุรีรัมย์

ทิศใต้ อำเภอเมืองชุมพร จังหวัดชุมพร

ทิศตะวันออก ทะเลอ่าวไทย

ทิศตะวันตก อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร

3) ลักษณะภูมิประเทศ

สภาพพื้นที่ เป็นภูเขาและเนินสูง สลับพื้นที่ราบโดยทั่วไปและพื้นที่ลาดเอียงจากทิศตะวันออก และมีพื้นที่ติดทะเลอ่าวไทยระยะประมาณ 80 กม.

4) ลักษณะภูมิอากาศ

สภาพดินฟ้าอากาศมีสามฤดู คือ ฤดูร้อน ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนเมษายน ฤดูฝนตั้งแต่เดือนพฤษภาคมถึงเดือนพฤศจิกายน และฤดูหนาวตั้งแต่เดือนธันวาคมถึงเดือนมกราคมของทุกปี อำเภอปะทิวมีฝนตกชุกเกือบตลอดปี เพราะอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้พัดผ่านมหาสมุทรอินเดีย และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือพัดผ่านอ่าวไทย

5) ข้อมูลการปกครอง

อำเภอปะทิว มีการแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 ตำบล 75 หมู่บ้าน

## 6) ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

อาชีพหลัก เกษตรกรรม ประมง รับจ้าง

อาชีพเสริม ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ดอกไม้จากรังไหม ผ้าบาติก น้ำมันมะพร้าว สะปะ สร้อยข้อมือจากแร่ รัตนชาติสีม่วง ผลิตภัณฑ์ทุเรียนอบ-ทอดกรอบ ปลากรอบคูนป่า ซอสคิงโซ ยูยาก็ น้ำจิ้มไก่ น้ำส้มสายชู ซอสแดง น้ำปลาตราแม่บ้านดอนยา

## 7) ทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญ

เนินทรายและหาดทรายสวยงาม ทะเล ป่าชายเลน ป่าบก เกาะที่มีปะการังสวยงาม มีชายทะเลยาว 80 กิโลเมตร

## 3.2.3 อำเภอพะโต๊ะ

## 1) ที่อยู่ว่าการอำเภอ

ถนนราชกรุต-หลังสวน หมู่ที่ 8 ต.พะโต๊ะ อ.พะโต๊ะ จ.ชุมพร 86180

## 2) ภูมิศาสตร์

อำเภอพะโต๊ะเป็นอำเภอหนึ่งของจังหวัดชุมพรในทั้งหมด 8 อำเภอ ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจังหวัดชุมพร ห่างจากตัวจังหวัดประมาณ 114 กิโลเมตรและห่างจากกรุงเทพมหานครประมาณ 564 กิโลเมตร เดินทางโดยรถยนต์ถนนเพชรเกษม อำเภอพะโต๊ะ มีพื้นที่ทั้งหมด 635,625 ไร่ หรือประมาณ 1,017 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นเนื้อที่ร้อยละ 16.95 มีเนื้อที่มากเป็นอันดับ 2 ของจังหวัดชุมพร

ทิศเหนือ อำเภอละอุ่นจังหวัดระนอง

ทิศใต้ อำเภอท่าชนะ อำเภอไชยาจังหวัดสุราษฎร์ธานี

ทิศตะวันออก อำเภอหลังสวน อำเภอทุ่งตะโก อำเภอละแม  
จังหวัดชุมพร

ทิศตะวันตก อำเภอเมือง อำเภอเกาะเปอร์จังหวัดระนอง

## 3.3 ลักษณะภูมิประเทศ

อำเภอพะโต๊ะเป็นอำเภอในสองอำเภอของจังหวัดชุมพรที่ไม่มีพรมแดนติดต่อกับทะเล สภาพทางภูมิประเทศเป็นที่ภูเขาสูง สลับกับที่ราบประมาณร้อยละ 20 ของพื้นที่ทั้งหมด โดยมีภูเขาที่ต่อเนื่องเป็นกระดูกสันหลังของคาบสมุทรปลาย ที่เป็นแนวเทือกเขาตะนาวศรี เทือกเขาภูเก็ตและเทือกเขานครศรีธรรมราช โดยตั้งอยู่บนคาบสมุทรปลายที่เป็นส่วนระหว่างทะเลอันดามันมหาสมุทรอินเดีย อ่าวไทยและมหาสมุทรแปซิฟิก

### 3.4 ลักษณะภูมิอากาศ

สภาพอากาศโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ฤดู คือ

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงต้นเดือนพฤษภาคม ระยะเวลาประมาณ 3 เดือน อากาศไม่ร้อนจัด เดือนที่มีอากาศร้อนที่สุด คือ เดือนเมษายน

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมจนถึงเดือนพฤศจิกายนเป็นระยะเวลาประมาณ 7 เดือนซึ่งได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ ทำให้มีอากาศชุ่มชื้น ฝนตกโดยทั่วไป ซึ่งมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยทั้งปีประมาณ 3,250 มิลลิเมตร ความชื้นสัมพัทธ์เฉลี่ย ร้อยละ 81 ซึ่งถือว่าอากาศมีความชื้นสูงมาก

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายนจนถึงเดือนมกราคม เป็นระยะเวลาประมาณ 3 เดือน โดยช่วงนี้อำเภอพะโต๊ะจะได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ มีหมอกปกคลุมในช่วงตอนเช้า

### 3.5 ข้อมูลการปกครอง

แบ่งเขตการปกครองตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พระพุทธศักราช 2457 เป็น 4 ตำบล 46 หมู่บ้าน

### 3.6 ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ

อาชีพหลัก ได้แก่ อาชีพเกษตรกรรม ผลผลิตสำคัญในพื้นที่ ได้แก่ กาแฟ พื้นที่ 43,086 ไร่ ส่วนใหญ่เป็นพันธโรบัสต้า ส่งผลผลิตให้บริษัท เนสท์เล่ จำกัด เป็นหลัก ปาล์ม พื้นที่ 39,067 ไร่ ยางพารา พื้นที่ 15,152 ไร่ ผลไม้ที่ปลูกมาก ได้แก่ มังคุด พื้นที่ 20,001 ไร่ ทูเรียน 10,584 ไร่ ลองกอง พื้นที่ 8,277 ไร่ เงาะ โรงเรียน พื้นที่ 4,870 ไร่ เป็นต้น

อาชีพเสริม ได้แก่ รับจ้างทั่วไป

### 3.7 ทรัพยากรทางธรรมชาติที่สำคัญ

อำเภอพะโต๊ะมีทรัพยากรทางธรรมชาติ ได้แก่

ป่าไม้ พะโต๊ะมีพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ 2 แห่ง ได้แก่ป่าพะโต๊ะ และป่า ละแม มีเนื้อที่ 925 ตร กม หรือ 578,344 ไร่ และมีพื้นที่อุทยานแห่งชาติ อีก 1 แห่ง ได้แก่อุทยานแห่งชาติหวง

น้ำตก ที่สำคัญได้แก่น้ำตกเหวโหลม เหวพลูหนัง

พันธุ์พืชนานาชนิดที่ไม่พบในพื้นที่อื่น ที่สำคัญได้แก่ ดอกกระโถนพระราม และดอกบัวผุด ซึ่งเป็นดอกไม้ที่ใหญ่ที่สุดในโลก เคยพบมีขนาดเส้นผ่าศูนย์กลางถึง 80 ซม

สัตว์ป่า อาทิ ช้าง กระทิง กวาง วัวแดง สมเสร็จ นกเงือก เป็นต้น

แร่ดีบุก



## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก

ภูยีน วงศ์หงษ์ (2550, บทความ) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยผลการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครอง ระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 8 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การบริการที่ดี (3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (4) จริยธรรม (5) ความร่วมแรงร่วมใจ (6) การคิดวิเคราะห์ (7) ความเข้าใจองค์การ/ระบบ ราชการ และ (8) สภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่า นักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน เมื่อวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) เป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการพัฒนาสมรรถนะครบทั้ง 8 ประการ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่หลักสูตรและโครงการต่างๆ ให้ความสำคัญมากที่สุด รองมาคือ สมรรถนะด้านการคิด วิเคราะห์และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับ การพัฒนาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและจริยธรรม

สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558, บทความ) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในเขตลาดยาว ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของข้าราชการในด้านจิตสำนึกในความยุติธรรม การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการ ความน่าเชื่อถือศรัทธา การคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูล อยู่ในระดับมากทุกด้าน

จันทร์ทา มั่งค้ำมี (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะหลัก การทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้ดังนี้ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

#### 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในเขตลาดยาว ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการศึกษา อยู่ในระดับน้อย ตามลำดับ

บุญหนุน ชาเสน (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กรณีศึกษา พนักงานคดีปกครองในองค์คณะศาลปกครองกลาง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีหลายวิธี ดังนี้ การฝึกอบรมสัมมนา การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเสวนากลุ่มย่อย การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน แนวคำพิพากษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่นๆ รวมถึงหลักสูตรต่างๆ ที่เหมาะสมในการพัฒนา

จันทร์ทา มั่งคามี (2562) ผลการวิจัยพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การฝึกอบรม และพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

วรรณภา ชมกรด (2563) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ คือ ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วยตนเอง มีพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีวิธีการและกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแตกต่างกันไป แต่มีการค้นหาความจำเป็น/ประเมินสมรรถนะที่ต้องพัฒนา มีระบบสนับสนุนและประเมินผลการเรียนรู้

อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผล การศึกษาพบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การกำหนดรูปแบบ วิธีการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานโดย Model 70: 20: 10 โดยแบ่งเป็นเปอร์เซ็นต์ดังนี้ 70% เป็นการ เรียนรู้ด้วยตนเอง 20% การเรียนรู้จากผู้อื่น 10% เป็นการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรม สัมมนา อย่างเป็นทางการ แนวทางแก้ไขอุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมเพื่อรองรับกับการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและให้ความสำคัญ การจัดการฝึกอบรมเฉพาะด้านเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการเป็นเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม และควรกำหนดภารกิจ ให้ตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพื่อให้มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ แนวทางพัฒนารูปแบบ วิธีการ ในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ พัฒนาโดยรูปแบบวิธีการการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ให้บุคลากรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ส่งเสริมให้ บุคลากรเข้าไปฝึกอบรม (Training) ในรูปแบบ Observe และการนำเทคโนโลยีมาเพิ่มสมรรถนะของ บุคลากรของกลุ่มงานให้มากขึ้น

#### 4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะ

สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในเขตลาดยาว ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงตามสายงาน การขาดแคลน อัตรากำลังข้าราชการ หลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมตามรายการสมรรถนะ และงบประมาณ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ สสำรวจความต้องการของข้าราชการ เพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกำกับดูแลให้ข้าราชการ ได้เข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึง จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอและ ต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี สร้างทัศนคติ จิตสำนึก และความภาคภูมิใจในเกียรติยศ ศักดิ์ศรีของข้าราชการ

มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ปัญหาด้านการเรียบเรียงและสรุปถ้อยคำ สำนวน การปรับบทกฎหมายกับข้อเท็จจริงในคดี และการพิสูจน์อักษร ปัญหาด้านเวลา ในการพัฒนา สมรรถนะบุคลากรที่จัดในเวลาราชการ ปัญหาข้อจำกัดของภาระงานประจำที่มีมาก ทำให้เป็น อุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร แนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค หน่วยงานต้องมีการวางแผน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยต้องสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ พนักงานคดีปกครองต้องพัฒนาตนเองเป็นหลัก โดยเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรด้านต่างๆ รวมทั้งต้อง

ศึกษาหาข้อมูลโดยวิธีอื่นๆ เพิ่มเติม ข้อเสนอแนะในการวิจัย มีดังนี้ ควรมีการจัดเสวนากลุ่มย่อยในองค์กรคณะ และควรมีการตั้งศูนย์หรือตั้งกลุ่มจุดเดียวเบ็ดเสร็จให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือให้ความรู้แก่พนักงานคหิปปครอง

จันทร์ทา มั่งคามี (2562) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ปัญหาและอุปสรรคด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ปัญหาอุปสรรคด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมทั้งปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

วรรณภา ชมกรด (2563) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนาชุมชน: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เช่น งบประมาณ การคัดเลือกคน ภาระงาน ระยะเวลา วิทยากร ผู้สอนงาน และสื่อ/อุปกรณ์ไม่เหมาะสม เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุม ขาดเป้าหมาย/แรงจูงใจ/ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ 3) วิธีการแก้ไขอุปสรรคปัญหา เช่น บูรณาการงบประมาณ/คน/สถานที่ในการเรียนรู้ คัดเลือกคนที่เกี่ยวข้องและ มีความพร้อม ปรับเวลาและเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทมากขึ้น กำหนดตัวชี้วัดการนำความรู้ไปปรับใช้ สรรหาวิทยากรที่เก่ง/น่าสนใจ พัฒนาทักษะผู้สอนงาน 4) แนวทางพัฒนารูปแบบวิธีการ และกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เช่น การรู้จักเลือก/ปรับใช้และผสมผสานรูปแบบ วิธีการ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนรู้แต่ละคน การปรับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เป็นต้น

อนันต์ ทองชั้นลุก (2563) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านภารกิจงานมากเกินไปทำให้ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองไม่เต็มที่ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ และปัญหาด้านงบประมาณการฝึกอบรมมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการการฝึกอบรม

#### 4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับ แนวทางและ ปัญหาในการพัฒนา/ปัญหา

ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาสมรรถนะตาม มาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี ซึ่งผลการเปรียบเทียบ ความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า เพศ ของผู้บริหารสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารงานธุรการ การเงิน พัสดุ และ อาคารสถานที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กรรณิการ์ เดชประเสริฐ (2558, น. 112) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสม ในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการมหาวิทยาลัย ราชภัฏกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการเปรียบเทียบระดับความ คิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วน บุคคลที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร

บุญหนุน ชาเสน (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะหลักครูของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 ผล การเปรียบเทียบการพัฒนาสมรรถนะหลักครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 4 จำแนกตาม ประสบการณ์การทำงาน โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

ยาใจ ธรรมพิทักษ์ (2559, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของ พนักงานโรงแรมในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานโรงแรมที่มี เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ ทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่ต่างกัน



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

ในการศึกษาเรื่อง “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mix Method) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามตามที่คุณศึกษาสร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์หาข้อสรุป และเพื่อให้การดำเนินการศึกษานำไปสู่คำตอบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

**1.1 กลุ่มที่ 1 สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ** ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ของปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชุมพร ซึ่งแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของอำเภอ ดังนี้

**1.1.1 อำเภอขนาดใหญ่** ได้แก่ อำเภอเมืองชุมพร อำเภอท่าแซะ อำเภอสวี และอำเภอหลังสวน ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นายศิลาปะชัย เรือนสูง นายอำเภอสวี

**1.1.2 อำเภอขนาดกลาง** ได้แก่ อำเภอปะทิว ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นายโสภณ ภูชันเงิน นายอำเภอปะทิว

**1.1.3 อำเภอขนาดเล็ก** ได้แก่ อำเภอทุ่งตะโก อำเภอละแม และอำเภอพะโต๊ะ ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ นายบุญเลิศ เนตร์ขำ นายอำเภอพะโต๊ะ

**1.2 กลุ่มที่ 2 สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ** คือ ปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชุมพร จำนวน 70 คน (ที่ทำการปกครองจังหวัดชุมพร 2563) ใช้การสำรวจแบบสำมะโน (Census) เพื่อเก็บข้อมูลจากปลัดอำเภอทุกคน โดยใช้แบบสอบถามแบบออนไลน์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น 2 แบบ คือ

2.1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และ

2.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นด้วยตนเอง ประกอบด้วยคำถามชนิดปลายปิด และแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต โดยแบ่งคำถามออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุงาน และกลุ่มงาน ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายปิด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำตำแหน่ง จำนวน 48 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของ ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยแบ่งเป็น การพัฒนาโดยองค์กร การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำนวน 21 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำนวน 14 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต

ซึ่งแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 และ 4 ที่เป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต มีความหมายดังนี้

- |   |  |
|---|--|
| 5 | หมายถึง ระดับมากที่สุด/เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง     |
| 4 | หมายถึง ระดับมาก/เห็นด้วย                        |
| 3 | หมายถึง ระดับปานกลาง/ค่อนข้างเห็นด้วย            |
| 2 | หมายถึง ระดับน้อย/ไม่เห็นด้วย                    |
| 1 | หมายถึง ระดับน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง |

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอน  
ดังต่อไปนี้

- 1) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้
  - (1) สมรรถนะของปลัดอำเภอ ซึ่งแบ่งเป็น 2 สมรรถนะ ได้แก่
    - สมรรถนะหลัก แบ่งเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ
    - สมรรถนะประจำตำแหน่ง แบ่งเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
  - (2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร ซึ่งแบ่งเป็น 3 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาโดยองค์การ การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา
  - (3) ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 3) นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าอิสระมาสร้างเครื่องมือในการศึกษา แบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้
  - (1) ชุดที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์สำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ และปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ จากความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
  - (2) ชุดที่ 2 เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ เกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ และปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ ของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร
- 4) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่อง
- 5) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) เพื่อหาความสอดคล้องในด้านโครงสร้าง ความเที่ยงตรงในด้านเนื้อหา ความเหมาะสม ความชัดเจน และความถูกต้องของการใช้ภาษาและนามาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (index of item objectives congruence: IOC) โดยพิจารณาความเที่ยงตรงจากดัชนีความสอดคล้อง คือ เกณฑ์ค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรงตามเนื้อหา พบว่า ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้

(1) แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอ ค่าดัชนีความสอดคล้อง มีค่าเท่ากับ 0.97

(2) แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ค่าดัชนีความสอดคล้อง มีค่าเท่ากับ 0.97

(3) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ค่าดัชนีความสอดคล้อง มีค่าเท่ากับ 1.00

6) นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ แล้วไปทดลองใช้ (tryout) กับปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในจังหวัดระนอง จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (reliability) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ - coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) การพิจารณาความเชื่อมั่นจากค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นที่ต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.75 ขึ้นไป พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ = 0.94 แสดงว่า เครื่องมือที่ได้รับการทดสอบมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง (กัลยา วาณิชย์บัญชา 2547, น. 134)

7) นำผลที่ได้มาพิจารณาปรับปรุง ขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระและจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และแบบสอบถาม โดยศึกษาถึงปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร แต่เนื่องจากเป็นช่วงระบาดของโรคไวรัสโควิด 19 จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

#### 3.1 การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1.1 ผู้ศึกษาได้ส่งข้อความแบบมีโครงสร้างให้นายอำเภอ ทราบถึงข้อความเพื่อเตรียมตัวในการสัมภาษณ์

3.1.2 ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์ โดยสัมภาษณ์ถึงแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร และสภาพปัญหาและอุปสรรคที่พบในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

3.2 การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form เพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 70 ชุด โดยขอความร่วมมือในการทำแบบสอบถามผ่าน Line กลุ่มของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

จากนั้นนำข้อมูลไปดำเนินการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากทำการสัมภาษณ์และเก็บแบบสอบถามแล้ว ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

**4.1 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์** ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ในส่วนการนำเสนอข้อมูล ผู้ศึกษาใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

**4.2 ข้อมูลเชิงปริมาณ** จะนำมาทำการตรวจสอบความครบถ้วนของคำตอบและความถูกต้องของค่าคะแนนคำตอบทั้งหมด (Manual Editing) และทำการลงรหัส (Coding) เพื่อนำไปประมวลผลข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ

ลักษณะแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในส่วนที่ 2-4 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต โดยใช้เกณฑ์ประเมินผลดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ 2555, น. 456)

คะแนนเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด/เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

คะแนนเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับมาก/เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง/ค่อนข้างเห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับน้อย/ไม่เห็นด้วย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด/ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้เลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ในส่วนการนำเสนอข้อมูล ผู้ศึกษาใช้การพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis)

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

(1) ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าร้อยละ

(2) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะ ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เพื่อใช้แปลความหมาย

3) การทดสอบตัวแปรปัจจัยทางด้านบุคคลกับตัวแปรตามสถิติที่ใช้ในการทดสอบคือ F- test ในกรณีที่ตัวแปรปัจจัยทางด้านบุคคลที่ศึกษาแบ่งได้มากกว่า 2 กลุ่ม และใช้วิธี Scheffe' เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญที่ระดับ .05

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร  
แบ่งการวิเคราะห์ผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัด  
ชุมพร

ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล  
ของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ส่วนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ผู้ศึกษากำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

N แทน จำนวนประชากร

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

F แทน ค่าการแจกแจงของเอฟ (F-distribute)

\* แทน ค่าที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานและกลุ่มงาน  
ปรากฏผลตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (N=70 คน)	ร้อยละ (100.00)
อายุงาน		
- 1-5 ปี	18	25.71
- 6-10 ปี	20	28.57
- 11 ปีขึ้นไป	32	45.72
กลุ่มงาน		
- กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	17	24.29
- กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	16	22.86
- กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	10	14.29
- กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม	12	17.13
- สำนักงานอำเภอ	15	21.43

จากตารางที่ 4.1 การสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 70 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป ร้อยละ 45.72 รองลงมา มีอายุงาน 6-10 ปี ร้อยละ 28.57 และน้อยที่สุดมีอายุงาน 1-5 ปี ร้อยละ 25.71 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารงานปกครอง ร้อยละ 24.29 รองลงมา กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร ร้อยละ 22.86 สำนักงานอำเภอ ร้อยละ 21.43 กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม ร้อยละ 17.13 และกลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง ร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำตำแหน่ง จำนวน 48 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต การวิเคราะห์จะนำผลจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแสดงก่อน จากนั้นจะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกมารวบรวมอธิบายตามผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.2-4.10



ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวม

ระดับสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
สมรรถนะหลัก	4.53	0.45	มากที่สุด
- การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.54	0.50	มากที่สุด
- การบริการที่ดี	4.62	0.46	มากที่สุด
- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.38	0.65	มาก
- จริยธรรม	4.57	0.42	มากที่สุด
- การร่วมแรงร่วมใจ	4.55	0.49	มากที่สุด
สมรรถนะประจำตำแหน่ง	4.36	0.57	มาก
- สภาวะผู้นำ	4.43	0.53	มาก
- การดำเนินการเชิงรุก	4.39	0.58	มาก
- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	4.25	0.68	มาก
รวม	4.44	0.49	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ ) เมื่อแยกประเด็นพบว่า มีความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะหลัก ( $\bar{X}=4.53$ ) มากกว่า สมรรถนะประจำตำแหน่ง ( $\bar{X}=4.36$ ) และเมื่อแยกประเด็นเป็นรายด้าน พบว่า

ความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.53$ ) โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านบริการที่ดี ( $\bar{X}=4.62$ ) รองลงมาในด้านจริยธรรม ( $\bar{X}=4.57$ ) ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ( $\bar{X}=4.55$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=4.54$ ) และน้อยที่สุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X}=4.38$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีสมรรถนะเด่นในด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจ รองลงมาในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะประจำตำแหน่งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.36$ ) โดยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ด้าน โดยมากที่สุดในด้านสภาวะผู้นำ ( $\bar{X}=4.43$ ) รองลงมาในด้านการดำเนินการเชิงรุก ( $\bar{X}=4.39$ ) และน้อยที่สุดในด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ ( $\bar{X}=4.25$ )

ซึ่งผลการศึกษาใกล้เคียงกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอ มีสมรรถนะเด่นในด้านสภาวะผู้นำ และด้านศิลปะการสื่อสารสูงใจ รองลงมาการดำเนินการเชิงรุก

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- สามารถปฏิบัติราชการได้ดี หรือเกินมาตรฐานอยู่เสมอ	4.51	0.61	มากที่สุด
- พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	4.59	0.55	มากที่สุด
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	4.53	0.65	มากที่สุด
- กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	4.51	0.63	มากที่สุด
- เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน	4.54	0.61	มากที่สุด
- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	4.57	0.55	มากที่สุด
รวม	4.54	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.54$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ( $\bar{X}=4.59$ ) รองลงมาในข้อ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.57$ ) เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ( $\bar{X}=4.54$ ) แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ( $\bar{X}=4.53$ ) และน้อยที่สุดในข้อ สามารถปฏิบัติราชการได้ดี หรือเกินมาตรฐานอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.51$  S.D.=0.61) และกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=4.51$  S.D.=0.63)

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอทุกอำเภอมีภาระงานเป็นจำนวนมาก แต่ผลการปฏิบัติงานก็อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของจังหวัด สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนด ถือว่าเป็นไปตามสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และจุดด้อย เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอบางท่านที่ปฏิบัติงานมาหลายปี ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนเวลา หรืออาจต้องมีการทวงถามเมื่องานใกล้ครบระยะเวลา แต่ก็ยังปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในด้านการบริการที่ดี

ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี	$\bar{x}$	S.D.	ความคิดเห็น
- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	4.66	0.54	มากที่สุด
- ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดการะ	4.69	0.50	มากที่สุด
- ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการ จะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	4.57	0.60	มากที่สุด
- นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการ จะได้รับประโยชน์สูงสุด	4.61	0.57	มากที่สุด
- เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริง ของผู้รับบริการ	4.56	0.61	มากที่สุด
- คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และ พร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	4.63	0.52	มากที่สุด
รวม	4.62	0.46	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการบริการที่ดีของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.62$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปัดถ่วง ( $\bar{X}=4.69$ ) รองลงมาในข้อ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ( $\bar{X}=4.66$ ) คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ ( $\bar{X}=4.63$ ) นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.61$ ) ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน ( $\bar{X}=4.57$ ) และน้อยที่สุดในข้อ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ ( $\bar{X}=4.56$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอมีจิตใจบริการที่ดี พุดจาดีไพเราะ โดยเฉพาะห้องทะเบียน สามารถให้บริการที่รวดเร็วและเป็นมิตร และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอทราบขั้นตอนการบริการในงานของตนเอง ไม่สามารถให้คำแนะนำในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานตนเอง เนื่องจากไม่ทราบรายละเอียด อำเภอขนาดกลาง พบปัญหา ปลัดอำเภอบางคนมีท่าทีที่ไม่สุภาพกับประชาชน และอำเภอขนาดใหญ่ พบปัญหาเฉพาะบางงาน เช่น การให้บริการในงานด้านปราบปรามของกลุ่มงานความมั่นคง ปลัดอำเภออาจมีกริยาท่าทางที่แข็งไม่มนวล เนื่องจากอาจเป็นเพราะลักษณะบุคลิกให้เข้ากับงานที่ปฏิบัติ



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในด้านการ  
ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	4.36	0.72	มาก
- พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	4.40	0.71	มาก
- ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจาก แหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	4.44	0.77	มาก
- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	4.36	0.72	มาก
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้าง วิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	4.36	0.66	มาก
- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อ ต่อการพัฒนา	4.36	0.78	มาก
รวม	4.38	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงาน  
อาชีพของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.38$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อ  
พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดข้อ ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ด้วย  
การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X}=4.44$ ) รองลงมาในข้อ  
พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X}=4.40$ ) และน้อยที่สุดในข้อ สามารถนำความรู้เชิง  
บูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ( $\bar{X}=4.36$  S.D.=0.66)  
ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน ( $\bar{X}=4.36$  S.D.=0.72)  
สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้  
( $\bar{X}=4.36$  S.D.=0.72) สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วย  
การจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา ( $\bar{X}=4.36$  S.D.=0.78) มีคะแนนเฉลี่ย  
เท่ากัน

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอมีประสบการณ์ทำงานหลายปี ทำให้มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอบางคนเป็นคนที่ทำให้มีที่ดินในการทำสวน จึงต้องใช้เวลาว่างไปทำงานส่วนตัว จึงไม่ค่อยมีเวลาไปพัฒนาตนเอง หรือค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมนอกเวลาทำงาน อำเภอขนาดกลาง และอำเภอขนาดใหญ่ มีจุดด้อยคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปลัดอำเภอมีความเก่งเฉพาะด้าน เฉพาะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่สามารถสลับงานกันได้ สำหรับผู้มีอายุราชการนานๆ ขาดการเรียนรู้และปรับตัว หากมีการโยกย้ายงาน เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ บางคนจะยังไม่พร้อม และยึดติดงานของฝ่ายตัวเอง อย่างเดียว กลัวการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในด้าน จริยธรรม

ระดับสมรรถนะหลัก ด้านจริยธรรม	$\bar{x}$	S.D.	ความคิดเห็น
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้อง ตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	4.56	0.53	มากที่สุด
- แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	4.59	0.50	มากที่สุด
- รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	4.61	0.49	มากที่สุด
- ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยา ข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ	4.64	0.51	มากที่สุด
- เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	4.47	0.61	มาก
- ยินยอมเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของ ทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	4.53	0.61	มากที่สุด
รวม	4.57	0.42	มากที่สุด



จากตารางที่ 4.6 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านจริยธรรม ของปลัดอำเภอใน จังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.57$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็น อยู่ในระดับมากที่สุดข้อ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบียดเบียน ด้วยอคติหรือผลประโยชน์ก้ำกึ่งและรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.64$ ) รองลงมาในข้อ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ ( $\bar{X}=4.61$ ) แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต ( $\bar{X}=4.59$ ) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ ( $\bar{X}=4.56$ ) ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก ( $\bar{X}=4.53$ ) และน้อยที่สุดในข้อ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.47$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอ ทุกคนมีจริยธรรมของข้าราชการ โดยปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจุดด้อยอำเภอขนาดกลาง คือ ปลัดอำเภอบางคนสนใจแต่งงานนอกของตัวเอง ไม่สนใจงานในหน้าที่ ส่วนอำเภอขนาดเล็ก พบว่า พื้นที่ที่มีความเสี่ยงที่จะทำผิดจริยธรรมเนื่องจากเป็นพื้นที่ชายแดนที่มีปัญหาเกี่ยวกับสัญชาติ อาจจะมีการสวมตัวทำบัตรประชาชน ทำให้มีความสุ่มเสี่ยงที่อาจจะทำให้เกิดการเรียกรับผลประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่พบปลัดอำเภอกระทำความผิด

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอในด้านการร่วมแรงร่วมใจ

ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการร่วมแรงร่วมใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมาย	4.63	0.49	มากที่สุด
- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	4.49	0.61	มาก
- รับฟังความเห็น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม	4.51	0.61	มากที่สุด
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุน การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.53	0.58	มากที่สุด
- ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ	4.56	0.58	มากที่สุด
- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในทีม	4.60	0.52	มากที่สุด
รวม	4.55	0.49	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการร่วมแรงร่วมใจ ของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.55$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในข้อ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}=4.63$ ) รองลงมาในข้อ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ( $\bar{X}=4.60$ ) ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง ( $\bar{X}=4.56$ ) ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ( $\bar{X}=4.53$ ) รับผิดชอบต่อความเห็น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม ( $\bar{X}=4.51$ ) และน้อยที่สุดในข้อ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.49$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมุ่งจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ มีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเป็นทีมทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดี และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดกลางคือ ปลัดอำเภอบางคนยังขาดจิตสำนึกในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่วนอำเภอขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่พบแต่อย่างไรก็ตาม อุปสรรคของการร่วมแรงร่วมใจคือ มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาในการทำงานส่วนรวม ซึ่งปลัดอำเภอใช้วิธีการส่งตัวแทนของแต่ละกลุ่มงานมาช่วยเหลืองานกันเป็นทีม

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ ในด้านสภาวะผู้นำ

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ด้านสภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณอันแม่นยำ ในการทำนายอนาคต	4.19	0.82	มาก
- สามารถในการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ด้วยความเรียบง่าย	4.37	0.76	มาก
- ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง	4.46	0.56	มาก
- เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ และครองหัวใจผู้คน	4.34	0.70	มาก
- ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงาน ขององค์การ	4.64	0.51	มากที่สุด
- มีความรับผิดชอบ กล่าวหาญ เสียสละเพื่อความผาสุกของประชาชน	4.56	0.53	มากที่สุด
รวม	4.43	0.53	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านสภาวะผู้นำของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.43$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดข้อ ข้อ ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์การ ( $\bar{X}=4.64$ ) รองลงมาในข้อ ข้อ มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ เสียสละเพื่อความผาสุกของประชาชน ( $\bar{X}=4.56$ ) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในข้อ ข้อ ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้างความขัดแย้ง ( $\bar{X}=4.46$ ) สามารถในการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนด้วยความเรียบง่าย ( $\bar{X}=4.37$ ) เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ และครองหัวใจผู้คน ( $\bar{X}=4.34$ ) และน้อยที่สุดในข้อ ข้อ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณอันแม่นยำในการทำนายอนาคต ( $\bar{X}=4.19$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมุ่งจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอทุกคนมีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถเป็นผู้นำให้กับผู้นำท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ในการลงพื้นที่ สามารถทำงานกันได้ดี ในทีมของตัวเอง และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอบางท่านยังขาดประสบการณ์ เมื่อต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง ต้องสั่งสมประสบการณ์ให้มากขึ้น อำเภอขนาดกลาง ปลัดอำเภอบางท่านไม่ค่อยแสดงออกถึงภาวะผู้นำ สาเหตุเพราะกลัวจะต้องรับภาระงานเพิ่ม

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ  
ในด้านการดำเนินการเชิงรุก

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ด้านการดำเนินการเชิงรุก	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า	4.47	0.61	มาก
- เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน	4.43	0.63	มาก
- ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มี ใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ	4.37	0.75	มาก
- แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์ สถานการณ์และรอให้ปัญหาคีลคลายไปเอง	4.41	0.65	มาก
- คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น	4.34	0.68	มาก
- สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้น ให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา หรือสร้างโอกาสในระยะยาว	4.33	0.68	มาก
รวม	4.39	0.58	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านการดำเนินการเชิงรุกของ ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.39$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไข โดยไม่รอช้า ( $\bar{X}=4.47$ ) รองลงมาในข้อ เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน ( $\bar{X}=4.43$ ) แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหา คลี่คลายไปเอง ( $\bar{X}=4.41$ ) ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใคร ร้องขอ และไม่ย่อท้อ ( $\bar{X}=4.37$ ) คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือหลีกเลี่ยง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น ( $\bar{X}=4.34$ ) และน้อยที่สุดในข้อ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้ เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือ สร้างโอกาสในระยะยาว ( $\bar{X}=4.33$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมีจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอสามารถทำงานใน เชิงรุกได้ดี และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเชิงรุก และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดเล็กและอำเภอ ขนาดใหญ่คือ มีภาระจากงานประจำต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก อาจทำให้การทำงานเชิงรุกด้านอื่น ที่จะช่วยเหลือประชาชนได้มันลดน้อยลง ส่วนอำเภอขนาดใหญ่ พบปัญหาเนื่องจากสถานการณ์ โครonavirus 19 ทำให้ไม่สามารถเชิญชวนหรือทำกิจกรรมที่รวมกลุ่มได้ ทำให้งานเชิงรุกบางอย่าง ไม่สามารถทำได้ และจุดด้อยของอำเภอกขนาดกลาง คือ ขาดทีมเวิร์คในการทำงาน

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอ ในด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มี การเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และ สนับสนุนความคิดของตนเอง	4.31	0.71	มาก
- ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและ ระดับของผู้ฟัง	4.19	0.77	มาก
- คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และพร้อมที่จะรับมือกับ ปฏิกริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น	4.20	0.79	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ระดับสมรรถนะประจำตำแหน่ง ด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม	4.16	0.75	มาก
- ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อ นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย	4.24	0.77	มาก
- แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล	4.40	0.62	มาก
รวม	4.25	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความคิดเห็นต่อสมรรถนะด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.25$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดข้อ แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล ( $\bar{X}=4.40$ ) รองลงมาในข้อ นำเสนอข้อมูลความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตนเอง ( $\bar{X}=4.31$ ) ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อ นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย ( $\bar{X}=4.24$ ) คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.20$ ) ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง ( $\bar{X}=4.19$ ) และน้อยที่สุดในข้อ วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม ( $\bar{X}=4.16$ )

ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งเห็นว่า ปลัดอำเภอมักจุดเด่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอมีสื่อสารที่ดี พูดจาฉะฉาน และมีหลักการและเหตุผลในการพูด และมีจุดด้อยของอำเภอขนาดเล็กและขนาดใหญ่ คือ ปลัดอำเภอยังขาดประสบการณ์ในเวทีขนาดใหญ่ เวลามีนงานหรือเหตุการณ์สำคัญมักจะให้ ปลัดอำเภอรุ่นพี่พูด ทำให้ปลัดอำเภอรุ่นใหม่ๆ ไม่ค่อยมีโอกาสที่จะพูด ส่วนอำเภอขนาดกลาง จุดด้อยคือ ปลัดอำเภอใช้คำพูดวิชาการและกฎหมาย มากเกินไปในบางเรื่อง ทำให้สื่อสารกับคนทั่วไปไม่เข้าใจ

### ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอใน จังหวัดชุมพร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยแบ่งเป็นการพัฒนาโดยองค์การ การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำนวน 21 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ต ผลปรากฏดังตารางที่ 4.11-4.14

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- การพัฒนาโดยองค์การ	4.39	0.60	เห็นด้วย
- การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.24	0.75	เห็นด้วย
- การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา	4.26	0.53	เห็นด้วย
แนวทางรวม	4.30	0.60	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X}$ =4.30) เมื่อแยกประเด็นด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในด้านการพัฒนาโดยองค์การ ( $\bar{X}$ =4.39) รองลงมาในด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}$ =4.26) และน้อยที่สุดในด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}$ =4.24)



ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาโดยองค์การ

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาโดยองค์การ	$\bar{x}$	S.D.	ความคิดเห็น
- การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา	4.21	0.85	เห็นด้วย
- การใช้กรณีศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้น	4.49	0.63	เห็นด้วย
- การจัดสัมมนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ปัญหาเกิดข้อสรุป	4.31	0.71	เห็นด้วย
- การศึกษาดูงาน ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กว้างขวางขึ้น และยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อีกทางหนึ่ง	4.26	0.76	เห็นด้วย
- คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอน ทำอย่างไร และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ ในหน่วยงานได้	4.57	0.58	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง
- สื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อให้บุคลากร ได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุก สถานที่โดยบุคลากรสามารถ ขอสื่อการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่างๆ ได้	4.36	0.74	เห็นด้วย
- การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญหา ในระยะเวลานั้นสั้น โดยเหมาะสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อ เทคนิคผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้รู้ผู้ปฏิบัติ ในด้านนั้นจริงๆ	4.50	0.61	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง
รวม	4.39	0.60	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพรในด้านการพัฒนาโดยองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X}=4.39$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ คู่มือปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอย่างไร และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ ( $\bar{X}=4.57$ ) รองลงมาในข้อ การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญหาในระยะเวลาย่นสั้น โดยเหมาะสมสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ ( $\bar{X}=4.50$ ) และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ การใช้กรณีศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้น ( $\bar{X}=4.49$ ) สื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่โดยบุคลากรสามารถขอสื่อการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X}=4.36$ ) การจัดสัมมนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ปัญหาเกิดข้อสรุป ( $\bar{X}=4.31$ ) การศึกษาดูงาน ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น และยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงานอีกทางหนึ่ง ( $\bar{X}=4.26$ ) และน้อยที่สุดในข้อ การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา ( $\bar{X}=4.21$ )

ซึ่งผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบันต่อแนวทางการพัฒนาโดยองค์การ (จากหน่วยงานต้นสังกัด) พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจากหน่วยงานต้นสังกัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ทางกรมฯ มีการจัดอบรมในโครงการต่างๆ เริ่มตั้งแต่ปลัดอำเภอ มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน โครงการอบรมมากมาย รวมถึงทุนการศึกษาด้วย และทุนเรียนต่อปริญญาโทในต่างประเทศ ซึ่งผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันในภาพรวม แต่จุดที่ควรพิจารณาคือ ปลัดอำเภอต้องการเรียนรู้พัฒนาจากคู่มือปฏิบัติงาน มากกว่า การอบรมดูงาน หรือการบรรยายในห้องเรียน

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- มีการการทำสมุดบันทึกส่วนตัวเพื่อใช้บันทึกข้อมูล ความคิดต่างๆ ที่เราได้เรียนรู้หรือเกิดขึ้นในสมอง	4.19	0.95	เห็นด้วย
- ใช้การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน	4.50	0.61	เห็นด้วยเป็น อย่างยิ่ง
- มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ	4.26	0.83	เห็นด้วย
- ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ	4.01	1.08	เห็นด้วย
รวม	4.24	0.75	เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอใน  
จังหวัดชุมพรในด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย  
( $\bar{X}=4.24$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ ใช้  
การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.57$ ) รองลงมามีความ  
คิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ( $\bar{X}=4.50$ ) มีการทำสมุด  
บันทึกส่วนตัวเพื่อใช้บันทึกข้อมูลความคิดต่างๆ ที่เราได้เรียนรู้หรือเกิดขึ้นในสมอง ( $\bar{X}=4.49$ ) และ  
น้อยที่สุดในข้อ ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ ( $\bar{X}=4.21$ )

ซึ่งผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบันต่อแนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง พบว่า แนวทางการ  
พัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอควรมี  
ความรับผิดชอบในตัวเองในการพัฒนาด้วยตนเองที่จะเข้าร่วมอบรมเพื่อให้ได้ความรู้กลับมา  
ปฏิบัติงาน อีกทั้งปัจจุบันมีสื่อมากมายที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแนวทางในการ  
พัฒนาตนเองได้ ซึ่งงานทุกงานจะมีเอกสารกฎหมายประกอบ ซึ่งจะเป็นทางหนึ่งที่ต้องไปศึกษาให้  
แน่ชัด อย่าใช้หลักทำตามกันมา แต่ต้องมีอ้างอิงได้ชัดเจนโดยเฉพาะภาวะการปัจจุบันเป็นช่วงเกิดโรค  
ระบาด กระทบฯ ไม่มีการจัดอบรม ปลัดอำเภอทุกคนควรจะต้องหาความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งผลการศึกษา  
เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันในภาพรวมคือการพัฒนาจากคู่มือการปฏิบัติงาน  
และสื่อรูปแบบต่างๆ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะของปลัดอำเภอในด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา	$\bar{x}$	S.D.	ความคิดเห็น
- การสอนงาน เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานแบบตัวต่อตัว ทำให้มองเห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน	4.43	0.67	เห็นด้วย
- การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง	4.50	0.61	เห็นด้วย เป็นอย่างยิ่ง
- การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้าง ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	4.47	0.61	เห็นด้วย
- การมอบหมายงานเป็นโครงการ เป็นการพัฒนาบุคคล โดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการ ในฐานะผู้จัดการโครงการ	4.44	0.65	เห็นด้วย
- การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัย ความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน	4.21	0.80	เห็นด้วย
- การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานและ มีวิสัยทัศน์มากขึ้น ซึ่งต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้อง มีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วย	4.26	0.79	เห็นด้วย
- การติดตามหัวหน้า เป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองขั้นตอน การปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและ ทัศนคติ	4.21	0.85	เห็นด้วย

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ ด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- การให้เข้าร่วมประชุมแทนผู้บังคับบัญชา ช่วยพัฒนาบุคลากร ได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาส ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มี ประสบการณ์ในการประชุม	4.26	0.79	เห็นด้วย
- การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร	3.34	1.02	ค่อนข้าง เห็นด้วย
- การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะ ในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการ สอนและ การบรรยายในห้อง	4.47	0.61	เห็นด้วย
รวม	4.26	0.53	เห็นด้วย

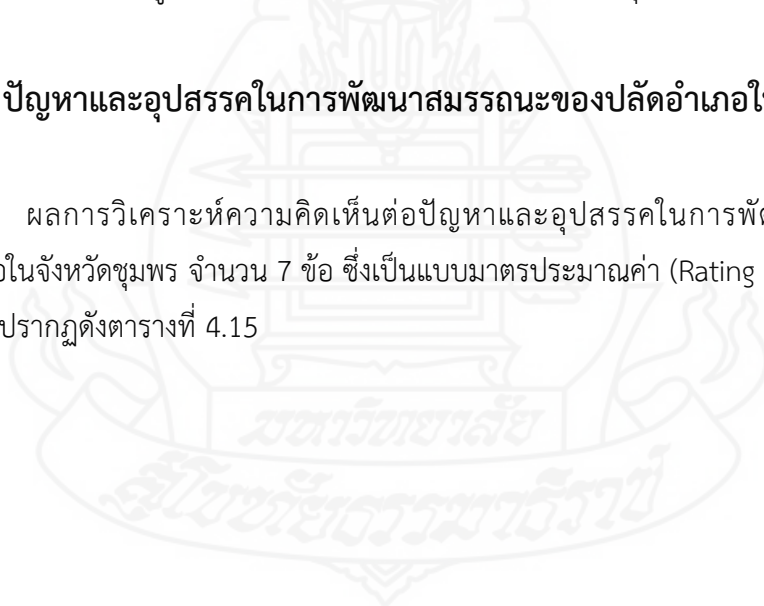
จากตารางที่ 4.14 พบว่า ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ในจังหวัดชุมพรในด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X}=4.26$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง ( $\bar{X}=4.50$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอนและการบรรยายในห้อง มีคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ( $\bar{X}=4.47$  S.D.=0.61) การมอบหมายงานเป็นโครงการ เป็นการพัฒนาบุคคลโดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการในฐานะผู้จัดการโครงการ ( $\bar{X}=4.44$ ) การสอนงาน เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานแบบตัวต่อตัว ทำให้มองเห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน ( $\bar{X}=4.43$ ) การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานและมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ซึ่งต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้องมีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วย และการให้เข้าร่วมประชุมแทนผู้บังคับบัญชา ช่วยพัฒนาบุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือ

แนวคิดใหม่ๆ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุม มีคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ( $\bar{X}=4.26$  S.D.=0.79) การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน ( $\bar{X}=4.21$  S.D.=0.80) และการติดตามหัวหน้า เป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองขั้นตอนการปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติ ( $\bar{X}=4.21$  S.D.=0.85) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน และน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร ( $\bar{X}=3.34$ )

ซึ่งผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบันต่อการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ เน้นหลักการมอบหมายงาน หรือทำหน้าที่แทนนายอำเภอ และใช้ปลัดอาวุโสช่วยในการสอนงาน ให้คำปรึกษา ซึ่งผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมีความสอดคล้องกันในภาพรวมแต่จุดที่ควรพิจารณาคือ ปลัดอำเภอต้องการเรียนรู้พัฒนาจากการจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง น้อยที่สุด

#### ส่วนที่ 4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำนวน 7 ข้อ ซึ่งเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับแบบลิเคิร์ท ผลปรากฏดังตารางที่ 4.15





ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ	$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
- ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	2.17	1.17	ไม่เห็นด้วย
- ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่	2.67	1.60	ค่อนข้างเห็นด้วย
- ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง	2.24	1.27	ไม่เห็นด้วย
- ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป	2.24	1.18	ไม่เห็นด้วย
- ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง	2.23	1.22	ไม่เห็นด้วย
- ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง	2.29	1.29	ไม่เห็นด้วย
- ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	2.16	1.11	ไม่เห็นด้วย
รวม	2.28	1.17	ไม่เห็นด้วย

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรโดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=2.28$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ( $\bar{X}=2.67$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ( $\bar{X}=2.29$ ) ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป ( $\bar{X}=2.24$  S.D.=1.18) และ ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง ( $\bar{X}=2.24$  S.D.=1.27) มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง ( $\bar{X}=2.23$ ) ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=2.17$ ) และน้อยที่สุดในข้อ ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ( $\bar{X}=2.16$ )

ซึ่งผลการศึกษาเชิงคุณภาพจากผู้บังคับบัญชา มีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบัน คือ ปลัดอำเภอมีภาระงานเป็นจำนวนมาก หากไปอบรมงานในหน้าที่ก็ชะงักไปหมด และปลัดอำเภอส่วนใหญ่ไม่ต้องการใช้วันหยุดไปพัฒนาสมรรถนะ เพราะต้องเสียเวลาวันหยุดของตัวเอง โดยผู้บังคับบัญชาเห็นว่าแนวทางแก้ไขคือ ควรใช้วิธีการให้ปลัดอำเภอ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้งานต่างกลุ่มงานให้ทั่วถึงเพื่อสามารถทำงานทดแทนเวลาปลัดอำเภอที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ไม่อยู่ เพื่อให้สามารถไปศึกษา อบรม ดูงานได้ โดยที่งานประจำไม่เสียหาย การจัดทำเอกสารคู่มือทดแทนการอบรมดูงาน ใช้การจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ทุกคนอยากพัฒนาตัวเอง เช่น เพื่อสามารถสอบเป็นปลัดอาวุโส หรือนายอำเภอ ใช้วิธี รุ่นพี่สอนงาน สอนประสบการณ์การทำงานที่พบเจอจริง เวลาเจอปัญหาที่คล้ายกันจะได้มีทางออก หรือการแลกเปลี่ยนเทคนิคการทำงานกันถึงจะประสบความสำเร็จ

## ส่วนที่ 5 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตาม ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ  
ในจังหวัดชุมพร จำแนกตามอายุงาน

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	SIG
การพัฒนาโดยองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.96	1.98	6.314	0.003*
	ภายในกลุ่ม	75	23.54	0.31		
	รวม	77	27.50			
การพัฒนาด้วยการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	2	6.15	3.07	6.350	0.003*
	ภายในกลุ่ม	75	36.31	0.48		
	รวม	77	42.46			
การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	2	3.28	1.64	7.346	0.001*
	ภายในกลุ่ม	75	16.74	0.22		
	รวม	77	20.02			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.38	2.19	7.136	0.001*
	ภายในกลุ่ม	75	23.02	0.31		
	รวม	77	27.40			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปลัดอำเภอที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' แสดงในตารางที่ 4.17-4.20

ตารางที่ 4.17 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{x}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		4.67	4.62	4.19
1-5 ปี	4.67	-	0.05	0.48*
6-10 ปี	4.62		-	0.43*
11 ปี ขึ้นไป	4.19			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.18 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{x}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		4.61	4.52	4.00
1-5 ปี	4.61	-	0.09	0.61*
6-10 ปี	4.52		-	0.52*
11 ปี ขึ้นไป	4.00			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.19 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{x}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		4.52	4.43	4.06
1-5 ปี	4.52	-	0.09	0.45*
6-10 ปี	4.43		-	0.37*
11 ปี ขึ้นไป	4.06			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชามากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชามากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.20 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่

อายุ	$\bar{x}$	1-5 ปี	6-10 ปี	11 ปี ขึ้นไป
		4.60	4.52	4.09
1-5 ปี	4.60	-	0.08	0.51*
6-10 ปี	4.52	-	-	0.44*
11 ปี ขึ้นไป	4.09	-	-	-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาในภาพรวม มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาในภาพรวม มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามกลุ่มงาน

แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	SIG
การพัฒนาโดยองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4	10.31	2.58	10.947	0.000*
	ภายในกลุ่ม	73	17.19	0.24		
	รวม	77	27.50			
การพัฒนาด้วยการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	4	17.73	4.43	13.087	0.000*
	ภายในกลุ่ม	73	24.73	0.34		
	รวม	77	42.46			
การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา	ระหว่างกลุ่ม	4	8.11	2.03	12.439	0.000*
	ภายในกลุ่ม	73	11.90	0.16		
	รวม	77	20.02			
รวม	ระหว่างกลุ่ม	4	11.57	2.89	13.353	0.000*
	ภายในกลุ่ม	73	15.82	0.22		
	รวม	77	27.40			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปลัดอำเภอที่มีกลุ่มงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' แสดงในตารางที่ 4.22 – 4.25



ตารางที่ 4.22 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่

กลุ่มงาน		กลุ่มงานบริหารงาน ปกครอง	กลุ่มงานฝ่ายทะเบียน และบัตร	กลุ่มงานฝ่ายความ มั่นคง	กลุ่มงานอำนวยความสะดวก เป็นธรรม	สำนักงานอำเภอ
	$\bar{x}$	4.12	4.74	3.86	4.61	4.85
กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	4.12	-	-0.62*	0.27	-0.48	-0.72*
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	4.74		-	0.88*	0.13	-0.11
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	3.86			-	-0.75*	-0.99*
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม	4.61				-	-0.24
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ	4.85					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การมากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

ตารางที่ 4.23 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่

กลุ่มงาน		กลุ่มงานบริหารงาน ปกครอง	กลุ่มงานฝ่ายทะเบียน และบัตร	กลุ่มงานฝ่ายความ มั่นคง	กลุ่มงานอำนวยความสะดวก เป็นธรรม	สำนักงานอำเภอ
	$\bar{x}$	3.93	4.64	3.48	4.56	4.85
กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	3.93	-	-0.71*	0.46	-0.63	-0.92*
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	4.64		-	1.17*	0.08	-0.21
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	3.48			-	-1.09*	-1.38*
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม	4.56				-	-0.29
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ	4.85					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่ากลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่ากลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่ากลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่ากลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่ากลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

ตารางที่ 4.24 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่

กลุ่มงาน		กลุ่มงานบริหารงาน ปกครอง	กลุ่มงานฝ่ายทะเบียน และบัตร	กลุ่มงานฝ่ายความ มั่นคง	กลุ่มงานอำนวยความสะดวก เป็นธรรม	สำนักงานอำเภอ
	$\bar{x}$	3.95	4.62	3.86	4.46	4.59
กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	3.95	-	-0.67*	0.09	-0.51*	-0.64*
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	4.62		-	0.76*	0.16	0.02
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	3.86			-	-0.60*	-0.73*
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม	4.46				-	-0.14
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ	4.59					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชามากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงาน  
อำนวยการความเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงาน  
สำนักงานอำเภอ

ตารางที่ 4.25 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา  
สมรรถนะโดยรวม จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่

กลุ่มงาน		กลุ่มงานบริหารงาน ปกครอง	กลุ่มงานฝ่ายทะเบียน และบัตร	กลุ่มงานฝ่ายความ มั่นคง	กลุ่มงานอำนวยการ ความเป็นธรรม	สำนักงานอำเภอ
	$\bar{x}$	4.00	4.67	3.73	4.54	4.77
กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	4.00	-	-0.66*	0.27	-0.54*	-0.76*
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	4.67		-	0.94*	0.12	-0.10
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	3.73			-	-0.81*	-1.03*
กลุ่มงานอำนวยการความเป็นธรรม	4.54				-	-0.22
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ	4.77					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการ  
พัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการ  
พัฒนาสมรรถนะโดยรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาน้อยกว่า กลุ่มงานฝ่าย  
ทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยการ  
ความเป็นธรรม

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงาน  
อำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยการเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

## ส่วนที่ 6 การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ตารางที่ 4.26 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามอายุงาน

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	SIG
ปัญหาโดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	4.80	2.399	1.765	.178
	ภายในกลุ่ม	75	101.97	1.360		
	รวม	77	106.77			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ปลัดอำเภอที่มีอายุงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ

ตารางที่ 4.27 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตาม  
ปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร จำแนกตามกลุ่มงาน

ปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะ	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	SIG
	ระหว่างกลุ่ม	4	26.71	6.678	6.089	.000*
ปัญหาโดยรวม	ภายในกลุ่ม	73	80.06	1.097		
	รวม	77	106.77			

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ปลัดอำเภอที่มีกลุ่มงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' แสดงในตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกตามกลุ่มงาน เป็นรายคู่

กลุ่มงาน	$\bar{x}$	กลุ่มงานบริหารงาน ปกครอง	กลุ่มงานฝ่ายทะเบียน และบัตร	กลุ่มงานฝ่ายความ มั่นคง	กลุ่มงานอำนวยความสะดวก เป็นธรรม	สำนักงานอำเภอ
กลุ่มงานบริหารงานปกครอง	2.57	-	0.41	-0.54	1.02	1.15*
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร	2.17		-	-0.95	0.61	0.75
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง	3.11			-	1.56*	1.69*
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม	1.55				-	0.13
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ	1.42					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



จากตารางที่ 4.28 เมื่อทดสอบความแตกต่างเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะมากกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะมากกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ



## บทที่ 5

### สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เจาะเชิงลึก (In-depth Interview) มีลักษณะคำถามที่กำหนดรูปแบบแน่นอน (Structure Interview) จากผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ของ ปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงาน 3 ท่าน โดยคัดเลือกจากขนาดของอำเภอ และใช้แบบสอบถามตามที่คุณศึกษา สร้างขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชุมพร จำนวน 70 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติ F-test ในกรณีที่ตัวแปรปัจจัยทางด้านบุคคลที่ศึกษา และใช้วิธี Scheffe' เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญ

#### 1. สรุปการศึกษา

1.1 สรุปผลการศึกษาเชิงคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาในพื้นที่ของปลัดอำเภอ ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชุมพร ดังนี้

1.1.1 *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชา* พบว่า

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอทุกอำเภอ มีภาระงานเป็นจำนวนมาก แต่ผลการปฏิบัติงานก็อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดของจังหวัด สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนด ถือว่าเป็นไปตามสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จุดด้อย เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอบางท่านที่ปฏิบัติงานมาหลายปี ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนเวลา หรืออาจต้องมีการทวงถามเพื่องานใกล้ครบระยะเวลา แต่ก็ยังปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด

## 2) การบริการที่ดี

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอ มีจิตใจบริการที่ดี พุดจาตีไพเราะ โดยเฉพาะห้องทะเบียน สามารถให้บริการที่รวดเร็วและเป็นมิตร

จุดด้อย ของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอทราบขั้นตอนการบริการใน งานของตนเอง ไม่สามารถให้คำแนะนำในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานตนเอง เนื่องจากไม่ทราบ รายละเอียด อำเภอขนาดกลาง พบปัญหาปลัดอำเภอบางคนมีท่าทีที่ไม่สุภาพกับประชาชน และ อำเภอขนาดใหญ่ พบปัญหาเฉพาะบางงาน เช่น การให้บริการในงานด้านปราบปรามของกลุ่มงาน ความมั่นคง ปลัดอำเภออาจมีกริยาท่าทางที่แข็ง ไม่นิ่มนวล เนื่องจากอาจเป็นเพราะลักษณะบุคลิก ให้เข้ากับงานที่ปฏิบัติ

## 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอ มีประสบการณ์ทำงานหลายปี ทำให้มีส่งเสริมความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี

จุดด้อย ของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอบางคนทำงานเป็นคนที่ทำให้ มีที่ดินในการทำสวน จึงต้องใช้เวลาวางไปทำงานส่วนตัว จึงไม่ค่อยมีเวลาไปพัฒนาตนเอง หรือค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมนอกเวลาทำงาน อำเภอขนาดกลางและอำเภอขนาดใหญ่ มีจุดด้อยคล้ายคลึงกัน ได้แก่ ปลัดอำเภอมีความเก่งเฉพาะด้าน เฉพาะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่สามารถสลับงานกันได้ สำหรับ ผู้มีมีอายุราชการนานๆ ขาดการเรียนรู้และปรับตัวหากมีการโยกย้ายงาน เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ บางคนจะยังไม่พร้อม และยึดติดงานของฝ่ายตัวเองอย่างเดียว กลัวการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

## 4) จริยธรรม

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอทุกคน มีจริยธรรมของข้าราชการ โดยปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

จุดด้อย อำเภอขนาดกลาง คือ ปลัดอำเภอบางคนสนใจแต่งานนอกของ ตัวเอง ไม่สนใจงานในหน้าที่ ส่วนอำเภอขนาดเล็ก พบว่า พื้นที่ที่มีความเสี่ยงที่จะทำผิดจริยธรรม เนื่องจากเป็นพื้นที่ชายแดนที่มีปัญหาเกี่ยวกับสัญชาติ อาจจะมีการสวมตัวทำบัตรประชาชน ทำให้มี ความสุ่มเสี่ยงที่อาจจะทำให้เกิดการเรียกรับผลประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตามยังไม่พบปลัดอำเภอกระทำ ความผิด

## 5) การร่วมแรงร่วมใจ

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ มีการร่วม แรงร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีมทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดี

จุดด้อยของอำเภอขนาดกลางคือ ปลัดอำเภอบางคนยังขาดจิตสำนึกในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ส่วนอำเภอขนาดเล็กและขนาดใหญ่ไม่พบ แต่อย่างไรก็ตามอุปสรรคของการร่วมแรงร่วมใจคือ มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาในการทำงานส่วนรวม ซึ่งปลัดอำเภอใช้วิธีการส่งตัวแทนของแต่ละกลุ่มงานมาช่วยเหลืองานกันเป็นทีม

**1.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชา พบว่า**

1) สภาวะผู้นำ

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอทุกคนมีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถเป็นผู้นำให้กับผู้นำท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ในการลงพื้นที่สามารถทำงานกันได้ดีในทีมของตัวเอง

จุดด้อย ของอำเภอขนาดเล็ก คือ ปลัดอำเภอบางท่านยังขาดประสบการณ์เมื่อต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง ต้องสั่งสมประสบการณ์ให้มากขึ้น อำเภอขนาดกลาง ปลัดอำเภอบางท่านไม่ค่อยแสดงออกถึงภาวะผู้นำ สาเหตุเพราะกลัวจะต้องรับภาระงานเพิ่ม

2) การดำเนินการเชิงรุก

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอสามารถทำงานในเชิงรุกได้ดี และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเชิงรุก

จุดด้อย ของอำเภอขนาดเล็กและอำเภอขนาดใหญ่คือ มีภาระจากงานประจำต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก อาจทำให้การทำงานเชิงรุกด้านอื่นที่จะช่วยเหลือประชาชนลดน้อยลงได้ ส่วนอำเภอขนาดใหญ่ พบปัญหาเนื่องจากสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19 ทำให้ไม่สามารถเชิญชวนหรือทำกิจกรรมที่รวมกลุ่มได้ ทำให้งานเชิงรุกบางอย่างไม่สามารถทำได้ และจุดด้อยของอำเภอขนาดกลาง คือ ขาดทีมเวิร์คในการทำงาน

3) ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ

จุดเด่น เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอมีศิลปะสื่อสารที่ดี พูดจาฉะฉาน และมีหลักการและเหตุผลในการพูด

จุดด้อย ของอำเภอขนาดเล็กและขนาดใหญ่คือ ปลัดอำเภอยังขาดประสบการณ์ในเวทีขนาดใหญ่ เวลามีนานหรือเหตุการณ์สำคัญมักจะทำให้ปลัดอำเภอรุ่นพี่พูด ทำให้ปลัดอำเภอรุ่นใหม่ๆ ไม่ค่อยมีโอกาสที่จะพูด ส่วนอำเภอขนาดกลาง จุดด้อยคือ ปลัดอำเภอใช้คำพูดวิชาการและกฎหมายมากเกินไปในบางเรื่อง ทำให้สื่อสารกับคนทั่วไปไม่เข้าใจ

### 1.1.3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบัน พบว่า

#### 1) ผู้ได้บังคับบัญชา (แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง)

จากข้อมูลพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้วยตนเองเป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ปลัดอำเภอควรมีความรับผิดชอบในตัวเองในการพัฒนาด้วยตนเองที่จะเข้าร่วมอบรมเพื่อให้ได้ความรู้กลับมาปฏิบัติงาน อีกทั้งปัจจุบันมีสื่อมากมายที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้ ซึ่งงานทุกงานจะมีเอกสารกฎหมายประกอบ ซึ่งจะเป็นทางหนึ่งที่ต้องไปศึกษาให้แน่ชัด อย่าใช้หลักทำตามกันมา แต่ต้องมีอ้างอิงได้ชัดเจนโดยเฉพาะภาวะการณ์ปัจจุบันเป็นช่วงเกิดโรคระบาด กรมฯ ไม่มีการจัดอบรม ปลัดอำเภอทุกคนควรจะต้องหาความรู้ด้วยตนเอง

#### 2) จากผู้บังคับบัญชา

จากข้อมูลพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจากผู้บังคับบัญชา เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ เน้นหลักการมอบหมายงาน หรือทำหน้าที่แทนนายอำเภอ และใช้ปลัดอาวุโสช่วยในการสอนงาน ให้คำปรึกษา

#### 3) จากหน่วยงานต้นสังกัด

จากข้อมูลพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจากหน่วยงานต้นสังกัด เป็นไปในทิศทางเดียวกันจากอำเภอทั้ง 3 ขนาด คือ ทางกรมฯ มีการจัดอบรมในโครงการต่างๆ เริ่มตั้งแต่ปลัดอำเภอ มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน โครงการอบรมมากมาย รวมถึงทุนการศึกษาด้วย รวมถึงทุนเรียนต่อปริญญาโทที่ต่างประเทศ

### 1.1.4 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ

#### 1) ปัญหา/อุปสรรค

(1) ปลัดอำเภอมีภาระงานเป็นจำนวนมาก หากไปอบรม งานในหน้าที่ก็ชงักไปหมด

(2) ปลัดอำเภอไม่ต้องการใช้วันหยุดไปพัฒนาสมรรถนะ เพราะต้องเสียเวลาวันหยุดของตัวเอง

#### 2) แนวทางแก้ไข

(1) ควรใช้วิธีการให้ปลัดอำเภอแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้งานต่างกลุ่มงานให้ทั่วถึงเพื่อสามารถทำงานทดแทนเวลาปลัดอำเภอที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ไม่อยู่ เพื่อให้สามารถไปศึกษา อบรม ดูงานได้โดยที่งานประจำไม่เสียหาย

(2) จัดทำเอกสารคู่มือทดแทนการอบรมดูงาน

(3) ใช้การจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงานโดยกระตุ้นให้ทุกคนอยากพัฒนาตัวเอง เช่น เพื่อสามารถสอบเป็นปลัดอาวุโส หรือนายอำเภอ

(4) ใช้การจูงใจด้านการประสบความสำเร็จเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ว่าหากพัฒนาตนเองแล้วจะมีผลดีอะไรบ้าง

(5) ใช้วิธีรุ่นพี่สอนงาน สอนประสบการณ์การทำงานที่พบเจอจริง เวลาเจอปัญหาที่คล้ายกันจะได้มีทางออก

(6) ใช้วิธีแลกเปลี่ยนเทคนิคการทำงานกันถึงจะประสบความสำเร็จ

## 1.2 ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

**1.2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล**ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามอายุงานและ กลุ่มงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป รองลงมาคืออายุงาน 6-10 ปี ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานบริหารงานปกครอง รองลงมา กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

**1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** พบว่า สมรรถนะของปลัดอำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.44$ ) โดยมีสมรรถนะหลัก ( $\bar{X}=4.53$ ) มากกว่า สมรรถนะประจำตำแหน่ง ( $\bar{X}=4.36$ ) และเมื่อแยกประเด็นเป็นรายด้านดังนี้

1) ความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากที่สุดในการบริการที่ดี ( $\bar{X}=4.62$ ) รองลงมาในด้านจริยธรรม ( $\bar{X}=4.57$ ) ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ( $\bar{X}=4.55$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X}=4.54$ ) และน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X}=4.38$ ) และเมื่อแยกประเด็นเป็นรายข้อ ดังนี้

(1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุด ในข้อ พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ( $\bar{X}=4.59$ ) รองลงมาในข้อ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด ( $\bar{X}=4.57$ ) และน้อยที่สุดในข้อ สามารถปฏิบัติราชการได้ดี หรือเกินมาตรฐานอยู่เสมอ และกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{X}=4.51$  S.D.=0.61 และ 0.63)

(2) ด้านการบริการที่ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุด ในข้อ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่าเบียด หรือปิดภาระ ( $\bar{X}=4.69$ ) รองลงมาในข้อ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ( $\bar{X}=4.66$ ) และน้อยที่สุดในข้อ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ( $\bar{X}=4.56$ )



(3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ( $\bar{X}$ =4.44) รองลงมาในข้อ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X}$ =4.40) และน้อยที่สุดในข้อ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

(4) ด้านจริยธรรม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในข้อ ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ ( $\bar{X}$ =4.64) รองลงมาในข้อ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ ( $\bar{X}$ =4.61) และน้อยที่สุดในข้อ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.47)

(5) ด้านการร่วมแรงร่วมใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในข้อ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย ( $\bar{X}$ =4.63) รองลงมาในข้อ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ( $\bar{X}$ =4.60) และน้อยที่สุดในข้อ สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.49)

2) ความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะประจำตำแหน่ง อยู่ในระดับมากในทุกๆ ด้าน โดยมากที่สุดในด้านสภาวะผู้นำ ( $\bar{X}$ =4.43) รองลงมาในด้านการดำเนินการเชิงรุก ( $\bar{X}$ =4.39) และน้อยที่สุดในด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ ( $\bar{X}$ =4.25) และเมื่อแยกประเด็นเป็นรายข้อ ดังนี้

(1) ด้านสภาวะผู้นำ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดในข้อ ไม่คดโกง หรือคอร์รัปชั่น ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{X}$ =4.64) รองลงมาในข้อ มีความรับผิดชอบ กล่าวหาญ เสียสละเพื่อความผาสุกของประชาชน ( $\bar{X}$ =4.56) และน้อยที่สุดในข้อ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณอันแม่นยำในการทำนายอนาคต ( $\bar{X}$ =4.19)

(2) ด้านการดำเนินการเชิงรุก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า ( $\bar{X}$ =4.47) รองลงมาในข้อ เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน ( $\bar{X}$ =4.43) และน้อยที่สุดในข้อ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว ( $\bar{X}$ =4.33)

(3) ด้านศิลปะการสื่อสารใจ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในข้อ แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล ( $\bar{X}=4.40$ ) รองลงมาในข้อ นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตนเอง ( $\bar{X}=4.31$ ) และน้อยที่สุดในข้อ วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม ( $\bar{X}=4.16$ )

**1.2.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของ ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ( $\bar{X}=4.30$ ) เมื่อแยกประเด็นด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในด้านการพัฒนาโดยองค์การ ( $\bar{X}=4.39$ ) รองลงมาในด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X}=4.26$ ) และน้อยที่สุดในด้านการพัฒนาด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ( $\bar{X}=4.24$ ) และเมื่อแยกประเด็นเป็นรายข้อดังนี้

1) ด้านการพัฒนาโดยองค์การ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอะไร และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้ ( $\bar{X}=4.57$ ) รองลงมาในข้อ การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญหาในระยะเวลายอันสั้น โดยเหมาะสมสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้รู้ ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ ( $\bar{X}=4.50$ ) และน้อยที่สุดในข้อ การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา ( $\bar{X}=4.21$ )

2) ด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ ใช้การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.57$ ) รองลงมามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ( $\bar{X}=4.50$ ) และน้อยที่สุดในข้อ ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ ( $\bar{X}=4.21$ )

3) ด้านการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง ( $\bar{X}=4.50$ ) รองลงมามีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอนและการบรรยายในห้อง มีคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากัน ( $\bar{X}=4.47$  S.D.=0.61) และน้อยที่สุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร ( $\bar{X}=3.34$ )

**1.2.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย ( $\bar{X}=1.17$ ) เมื่อแยกประเด็นข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ( $\bar{X}=2.67$ ) รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง ( $\bar{X}=2.29$ ) และน้อยที่สุดในข้อ ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่ได้รับผิดชอบ ( $\bar{X}=2.16$ )

**1.2.5 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** ดังนี้

1) อายุงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังนี้

(1) การพัฒนาโดยองค์การ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การมากกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การมากกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

(2) การพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

(3) การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

(4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวม จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า อายุงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ดังนี้

กลุ่มที่มีอายุงาน 1-5 ปี มีความต้องการพัฒนาในภาพรวม มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

กลุ่มที่มีอายุงาน 6-10 ปี มีความต้องการพัฒนาในภาพรวม มากกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน 11 ปี ขึ้นไป

2) กลุ่มงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและในรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe' ดังนี้

(1) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การ จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยองค์การที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การ น้อยกว่า กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การ น้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การ มากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยองค์การน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

(2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 5 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่า กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวก

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

(3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวก

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา มากกว่า กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวก

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

(4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวม จำแนกเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 6 คู่ ดังนี้

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า  
กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า  
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า  
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร มีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากกว่า  
กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า  
กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีความต้องการพัฒนาโดยรวมน้อยกว่า  
กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

**1.2.6 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** พบว่า ปลัดอำเภอที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ แต่ ปลัดอำเภอที่มีกลุ่มงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe'

พบว่า กลุ่มงานที่ต่างกัน มีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ดังนี้

1) กลุ่มงานบริหารงานปกครอง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะโดยรวมน้อยกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ

2) กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะมากกว่า กลุ่มงานอำนวยความสะดวกเป็นธรรม

3) กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง มีปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะมากกว่า กลุ่มงานสำนักงานอำเภอ



## 2. อภิปรายผล

### 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชา

พบว่า สมรรถนะของปลัดอำเภอโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีสมรรถนะหลัก มากกว่า สมรรถนะประจำตำแหน่งและเมื่อแยกประเด็นเป็นรายด้านพบว่า ความคิดเห็นว่ามีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากที่สุดในด้านการบริการที่ดี รองลงมาในด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และน้อยที่สุดมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และสมรรถนะประจำตำแหน่ง อยู่ในระดับมากในทุกๆ ด้าน โดยมากที่สุดในด้านสภาวะผู้นำ รองลงมาในด้านการดำเนินการเชิงรุก และน้อยที่สุดในด้านศิลปะการสื่อสารจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวลักษณ์ นิจนพรหม (2558) ซึ่งพบว่า สมรรถนะของข้าราชการในด้านจิตสำนึกในความยุติธรรม การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน ความน่าเชื่อถือศรัทธา การคิดวิเคราะห์ และการสืบเสาะหาข้อมูล อยู่ในระดับมากทุกด้าน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทร์ทา มั่งคามี (2562) ซึ่งพบว่า ระดับสมรรถนะหลัก การทำงานในปัจจุบันของบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยมากที่สุดได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ นี่อาจเป็นเหตุผลในการจัดหลักสูตรและโครงการพัฒนาสมรรถนะนักปกครองระดับสูง (นปส.) ให้เหมาะสม ซึ่งผลการศึกษาของ ภูายิน วงศ์หงษ์ (2550) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งพบว่า นักปกครองระดับสูง มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงที่สุดในทุกด้านโดยหลักสูตรและโครงการพัฒนา สมรรถนะนักปกครองระดับสูง (นปส.) ให้มีความสำคัญกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่ หลักสูตรและโครงการต่างๆ มากที่สุด รองมาคือ สมรรถนะด้านการคิด วิเคราะห์และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและจริยธรรม และเมื่อแยกประเด็นตามผลการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้เห็นชัดถึงสภาพการปัจจุบันของปลัดอำเภอที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชุมพรได้ดังนี้

### 2.1.1 สมรรถนะหลัก

#### 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า คะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ปลัดอำเภอพยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา และคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ปลัดอำเภอบางท่านที่ปฏิบัติงานมาหลายปี ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนเวลา หรืออาจต้องมีการทวงถามเพื่องานใกล้ครบระยะเวลา แต่ก็ยังปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอที่ปฏิบัติในจังหวัดชุมพร คือ สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนด แต่มีบ้างที่ปลัดอำเภอบางท่านที่ปฏิบัติงานมาหลายปี ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนเวลา หรืออาจต้องมีการทวงถามเพื่องานใกล้ครบระยะเวลา แต่ก็ยังปฏิบัติงานได้ตามกรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า เนื่องจากภาระงานในปัจจุบันมีเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะเป็นช่วงวิกฤติโรคระบาดโควิด 19 กรมการปกครองมีนโยบายให้หน่วยงานในพื้นที่เข้าปฏิบัติงานร่วมกับสาธารณสุขในพื้นที่ ทำให้มีภาระงานปกติที่ต้องปฏิบัติและยังมีภาระงานตามนโยบายเร่งด่วน ทำให้อาจเกิดความล่าช้าในภาระงานในบางเรื่อง

#### 2) การบริการที่ดี

ผลการศึกษาจากปลัดอำเภอ พบว่า คะแนนเฉลี่ยสูงสุดในข้อ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดภาระรองลงมาในข้อ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ และน้อยที่สุดในข้อ เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอที่ปฏิบัติในจังหวัดชุมพร มีจิตใจบริการที่ดี พุดจาดีไพเราะ แต่มีจุดด้อยคือ ปลัดอำเภอจะทราบขั้นตอนการบริการในงานของตนเอง แต่ไม่สามารถให้คำแนะนำในส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานตนเอง แต่มีจุดด้อยมีบ้างเรื่องปัญหา ปลัดอำเภอบางคนมีท่าทีที่ไม่สุภาพกับประชาชน เช่น การให้บริการในงานด้านปราบปรามของกลุ่มงานความมั่นคง ปลัดอำเภออาจมีกริยาท่าทางที่แข็ง ไม่นิ่มนวล ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ปลัดอำเภอฝ่ายงานด้านการปราบปราม มีหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อย การสืบสวนสอบสวนคดีอาญาในหน้าที่พนักงานฝ่ายปกครอง และการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายใน งานการข่าว งานกิจการชายแดน งานควบคุมดูแลชาวเขาและชนกลุ่มน้อย ผู้อพยพและผู้หลบหนีเข้าเมือง งานสัญชาติ และงานกิจการมวลชน และเป็นผู้รับผิดชอบกองอาสารักษาดินแดน ทำให้ต้องปรับแต่งลักษณะบุคลิกให้เข้ากับงานที่ปฏิบัติ เพื่อต่อการปฏิบัติงาน

### 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า ปลัดอำเภอใช้เทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น และน้อยที่สุดในข้อ สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอที่ปฏิบัติในจังหวัดชุมพรมีประสบการณ์ทำงานหลายปี ทำให้มีส่งเสริมความเชี่ยวชาญเป็นอย่างดี แต่มีจุดด้อยตรงปลัดอำเภอมีความเก่งเฉพาะด้าน เฉพาะในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่สามารถสลับงานกันได้ ขาดการเรียนรู้และปรับตัวหากมีการโยกย้ายงาน เพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ บางคนจะยังไม่พร้อมและยึดติดงานของฝ่ายตัวเองอย่างเดียว กลัวการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ปลัดอำเภอหลายๆ คนปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายงานเดิมมาหลายปี มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ อีกทั้งเมื่อได้รับการฝึกอบรมก็จะอบรมเฉพาะเรื่องในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีปัญหาไม่สามารถสลับงานกันได้ ขาดการเรียนรู้และปรับตัวหากมีการโยกย้ายงาน

### 4) จริยธรรม

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดในด้านจริยธรรมคือ การยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบียดเบียนด้วยอคติหรือผลประโยชน์กล้ารับผิดและรับผิดชอบ รองลงมา รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ และน้อยที่สุดในข้อ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอทุกคนมีจริยธรรมของข้าราชการโดยปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของทางราชการมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจุดด้อยคือปลัดอำเภอบางคนสนใจแต่งานนอกของตัวเอง ไม่สนใจงานในหน้าที่ ส่วนเรื่องความมีความเสี่ยงด้านจริยธรรมเกี่ยวกับพื้นที่เสี่ยง ซึ่งเป็นพื้นที่ชายแดนที่มีความเป็นห่วงเกี่ยวกับปัญหาสุขภาพติ เกรงว่าอาจจะมีการสวมตัวทำบัตรประชาชน เพื่อเรียกรับผลประโยชน์ แต่อย่างไรก็ตามที่ผ่านมายังไม่พบมีการกระทำความผิด ซึ่งผู้ศึกษามีความเห็นที่ควรจะมีกระบวนการหรือมาตรการในการตรวจสอบ หรือใช้การสุ่มตรวจเป็นบางกรณีเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ทั้งด้านกระบวนการทำงาน และเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือต่อการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ

### 5) การร่วมแรงร่วมใจ

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมากที่สุดในข้อ ปลัดอำเภอสนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รองลงมาในข้อ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลีคลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และน้อยที่สุดในข้อ สร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ยังอยู่ในเกณฑ์ระดับมากใกล้เคียงระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอ

คือ มีการร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีมทำให้งานประสบความสำเร็จได้ดี ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรคคือ มีภาระงานที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่ค่อยมีเวลาในการทำงานส่วนรวม ซึ่งปลัดอำเภอใช้วิธีการส่งตัวแทนของแต่ละกลุ่มงานมาช่วยเหลืองานกันเป็นทีม ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ภาระงานในปัจจุบันต้องมีการประสานกับหน่วยงานภายนอกเนื่องจากเป็นช่วงโรคระบาดโควิด 19 ซึ่งอาจต้องเข้าร่วมกลุ่มทำงานจากหน่วยงานหลายฝ่ายเป็นจำนวนมากและเป็นประจำ หมุนวนไปในแต่ละพื้นที่ ต้องมีการสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มใหม่ๆ ตลอดเวลา ในช่วงระยะเวลาสั้นๆ จึงเป็นจุดด้อยที่ปลัดอำเภอคิดว่า มีระดับสมรรถนะในข้อ การสร้างสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ที่อยู่ระดับคะแนนที่น้อยกว่าข้ออื่นๆ

### 2.1.2 สมรรถนะประจำตำแหน่ง

#### 1) สภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุดในข้อปลัดอำเภอมีความประพฤติที่ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์การ รองลงมาในข้อ มีความรับผิดชอบ กล่าวหาญ เสียสละเพื่อความผาสุกของประชาชน และน้อยที่สุดในข้อ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณอันแม่นยำในการทำนายอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอคือ มีความเป็นผู้นำที่ดี สามารถเป็นผู้นำให้กับผู้นำท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ ในการลงพื้นที่ สามารถทำงานกันได้ดีในทีมของตัวเอง แต่มีจุดด้อยคือปลัดอำเภอบางท่านยังขาดประสบการณ์เมื่อต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง หรือบางท่านไม่ค่อยแสดงออกถึงภาวะผู้นำ สาเหตุเพราะกลัวจะต้องรับภาระงานเพิ่ม ซึ่งผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ปลัดอำเภอบางคนที่ขาดประสบการณ์เมื่อต้องร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูงมักเป็นปลัดอำเภอที่มาจากอำเภอขนาดเล็ก ทำให้ภารกิจที่ปฏิบัติไม่ค่อยมีโอกาสในการร่วมงานกับผู้บริหารระดับสูง ทำให้เกิดความประหม่าหรือตื่นเต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาและประสบการณ์ในการสร้างหรือผู้บริหารระดับสูงอาจมีส่วนช่วยโดยมีการลงพื้นที่บ่อยๆ เพื่อสร้างประสบการณ์ให้ปลัดอำเภอรุ่นใหม่ๆ ได้เข้าถึงประสบการณ์ดังกล่าว

#### 2) การดำเนินการเชิงรุก

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยมากที่สุดในข้อ เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า รองลงมาในข้อ เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ในงาน และน้อยที่สุดในข้อ สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดเห็นใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอ คือ สามารถทำงานในเชิงรุกได้ดี และมีความกระตือรือร้นในการทำงานเชิงรุก ถึงแม้จะมีภาระจากงานประจำต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก และสถานการณ์โรคระบาดโควิด 19

มีผลทำให้งานเชิงรุกบางอย่างไม่สามารถทำได้ และอีกประการหนึ่งที่เป็นจุดด้อยคือ ขาดทีมเวิร์คในการทำงาน ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการศึกษาที่พบว่า ปลัดอำเภอยังมีจุดที่ต้องแก้ไขคือ การสร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ลักษณะงานที่ส่วนใหญ่เป็นงานที่ทำตามปกติของหน้าที่ซึ่งมีระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน มีกฎหมายกำหนดแน่ชัด อาจเป็นกรอบที่ทำให้ปลัดอำเภอไม่กล้าที่จะทำงานตามแนวคิดใหม่ๆ ที่ตนเองหรือกลุ่มทีมคิดขึ้น เพราะเกรงว่าจะขัดต่อกฎหมาย และระเบียบที่ตั้งไว้

### 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมากที่สุดโดยมากที่สุดในข้อ แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล รองลงมาในข้อ นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตนเอง และน้อยที่สุดในข้อ วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอคือ มีศิลปะสื่อสารที่ดี พูดจาฉะฉาน และมีหลักการและเหตุผลในการพูด แต่มีจุดด้อย คือ ปลัดอำเภอยังขาดประสบการณ์ในเวทีขนาดใหญ่และการใช้คำพูดวิชาการและกฎหมาย มากเกินไปในบางเรื่อง ทำให้สื่อสารกับคนทั่วไปไม่เข้าใจ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า เกิดจากประสบการณ์ในการทำงานขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นข้อด้อยของปลัดอำเภอทั่วไป ที่ส่วนใหญ่จะรับผิดชอบเฉพาะในพื้นที่ ส่วนการใช้คำพูดวิชาการและกฎหมาย มากเกินไปในบางเรื่อง เนื่องจากงานที่ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมายเป็นหลัก แต่อย่างไรก็ตามเป็นเฉพาะบางภารกิจ หรือบางบุคคลเท่านั้น

### 2.2 ความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อแยกประเด็นด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในทุกๆ ข้อ โดยมากที่สุดในการพัฒนาโดยองค์การ รองลงมาในการพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา และน้อยที่สุดในด้านการพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม (2553) บุญหนุน ชาเสน (2558) และอนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ซึ่งพบว่า มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558) ซึ่งพบว่า มีความต้องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากที่สุดในด้านการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนา ด้านการพัฒนาดตนเอง และด้านการศึกษา อยู่ในระดับน้อย และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ซึ่งพบว่า รูปแบบและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรมีหลายวิธี



ดังนี้ การฝึกอบรมสัมมนา การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเสวนากลุ่มย่อย การศึกษา จากคู่มือการปฏิบัติงาน แนวคำพิพากษา และยังสอดคล้องกับ จันทรืทา มั่งคามี (2562) ซึ่งพบว่า แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร คือ การฝึกอบรม และพัฒนา การมอบหมายงาน การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน การสอนงาน การมีพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม การทำกิจกรรมร่วมกัน การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การดูงานนอกสถานที่ และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน โดย วรรณภา ชมกรด (2563) ได้พบว่า การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมี 4 รูปแบบ คือ ฝึกอบรม เรียนรู้ด้วย ตนเอง มีพี่เลี้ยง และเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ซึ่งแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ในแต่ละ ประเด็นที่สอดคล้องข้างต้น ผู้ศึกษามีข้อคิดเห็นจากผู้บังคับบัญชา และความคิดเห็นจากปลัดอำเภอ ดังนี้

### 2.2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชา (แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง)

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ ใช้การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน รองลงมาที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยในข้อ มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ และน้อย ที่สุดในข้อ ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่ง พบว่า จุดเด่นของปลัดอำเภอ คือ ปัจจุบันมีสื่อมากมายที่เป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งปลัดอำเภอใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองได้ ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่า เนื่องจากงานทุกงานจะมี เอกสารกฎหมายประกอบ ซึ่งจะเป็นทางหนึ่งที่ต้องไปศึกษาให้แน่ชัด ต้องมีอ้างอิงได้ชัดเจน วิธีที่ สามารถใช้ค้นหาง่ายที่สุดในปัจจุบันคือการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ดังนั้น หน่วยงานควรจัดทำคู่มือปฏิบัติ หรือข้อกฎหมายในรูปแบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเป็นแนวทาง/คู่มือในการทำงาน จัดเป็นหมวดหมู่ ให้ปลัดอำเภอเข้าถึงได้ง่ายขึ้นจะเป็นแนวทางการพัฒนาด้วยตนเองได้ง่ายยิ่งขึ้น

### 2.2.2 จากผู้บังคับบัญชา

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับ เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งในข้อ การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริง ในเหตุการณ์จริง รองลงมา การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และการสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิง เทคนิค เนื่องจากสมรรถนะในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอนและการบรรยายในห้อง และน้อย ที่สุด คือ การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ คือ เน้นหลักการมอบหมายงาน หรือทำหน้าที่แทนนายอำเภอ และใช้ปลัดอาวุโสช่วยในการสอนงาน



ให้คำปรึกษา ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่าปลัดอำเภอเห็นด้วยกับแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะที่ใช้หลักการมอบหมายงาน หรือทำหน้าที่แทนนายอำเภอ เนื่องจากการเรียนรู้การทำงานจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของปลัดอำเภอได้เร็วและเป็นสถานการณ์จริงต่อการทำงานมากที่สุด

### 2.2.3 จากหน่วยงานต้นสังกัด

ผลการศึกษาเชิงปริมาณจากปลัดอำเภอ พบว่า ปลัดอำเภอเห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะจากหน่วยงานต้นสังกัดที่ดีที่สุดคือ คู่มือปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอนทำอย่างไร รองลงมาในข้อ การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญหาในระยะเวลาย่นสั้น โดยเหมาะสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อเทคนิคผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจากผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ และน้อยที่สุดในข้อ การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถ เรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะจากหน่วยงานต้นสังกัด คือ การจัดอบรมในโครงการต่างๆ มีการจัดทำคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงทุนการศึกษาด้วย รวมถึงทุนเรียนต่อปริญญาโทที่ต่างประเทศ ซึ่งผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ปลัดอำเภอส่วนใหญ่ไม่นิยมใช้ทุนเรียนต่ออาจเป็นเพราะภาระของงานที่ต้องปฏิบัติเป็นจำนวนมาก ทำให้ไม่มีเวลาที่จะไปเรียนต่อ หรืออาจเป็นข้อบังคับการให้ทุนทำให้ขาดแรงจูงใจ

**2.3 ความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** โดยภาพรวมอยู่ในระดับไม่เห็นด้วย เมื่อแยกประเด็นข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างเห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ รองลงมา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยในข้อ ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง และน้อยที่สุดในข้อ ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรม ที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์จากผู้บังคับบัญชา ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ คือ ปลัดอำเภอมีภาระงานเป็นจำนวนมาก หากไปอบรม งานในหน้าที่ก็ชะงักไปหมด อีกทั้งปลัดอำเภอไม่ต้องการใช้วันหยุดไปพัฒนาสมรรถนะ เพราะต้องเสียเวลาวันหยุดของตัวเอง โดยเสนอแนวทางแก้ไขโดยควรใช้วิธีการให้ปลัดอำเภอแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้กันต่างกลุ่มงานให้ทั่วถึงเพื่อสามารถทำงานทดแทนเวลาปลัดอำเภอที่รับผิดชอบงานนั้นๆ ไม่อยู่ การจัดทำเอกสารคู่มือทดแทนการอบรมดูงาน ใช้การจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ใช้วิธีรุ่นพี่สอนงาน สอนประสบการณ์การทำงานที่พบเจอจริง และใช้วิธีแลกเปลี่ยนเทคนิคการทำงานกันถึงจะประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุวลักษณ์ นิจพรหม (2558) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการกรมราชทัณฑ์ ในเขตลาดยาว ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ไม่ตรง

ตามสายงาน การขาดแคลนอัตรา กำลังข้าราชการ หลักสูตรการฝึกอบรมยังไม่ครอบคลุมตามรายการ สมรรถนะ และงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงพอ ข้อเสนอแนะ ได้แก่ สสำรวจความต้องการของข้าราชการเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นกำกับดูแลให้ข้าราชการได้เข้ารับการพัฒนาอย่างทั่วถึง จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่ดี สร้างทัศนคติ จิตสำนึก และความภาคภูมิใจ ในเกียรติยศศักดิ์ศรีของข้าราชการ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว (2562) ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ปัญหาด้านเวลาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่จัดในเวลาราชการ ปัญหาข้อจำกัดของภาระงานประจำที่มีมาก ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีแนวทางแก้ไขได้โดย ควรมีการจัดเสวนากลุ่มย่อยในองค์กรคณะ และควรมีการตั้งศูนย์หรือตั้งกลุ่มจุดเดียว เบ็ดเสร็จให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา หรือให้ความรู้แก่พนักงาน และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันทรทา มั่งคามี (2562) ซึ่งพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ได้แก่ ปัญหาและอุปสรรคด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับอัตรากำลังที่มีอยู่ ปัญหาและอุปสรรคด้านระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจและขาดความต่อเนื่อง และ ปัญหาและอุปสรรคด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อนันต์ ทองชั้นลูก (2563) ซึ่งพบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการ พัฒนาสมรรถนะ การปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ปัญหาด้านภารกิจงานมากเกินไปทำให้ไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้กับตนเองไม่เต็มที่ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วรณภา ชมกรด (2563) ซึ่งพบว่า อุปสรรคปัญหาในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ เช่น งบประมาณ การคัดเลือกคน ภาระงาน ระยะเวลา วิทยากร ผู้สอนงาน และสื่อ/อุปกรณ์ไม่เหมาะสม เนื้อหาวิชาไม่ตรงกับวัตถุประสงค์และไม่ครอบคลุม ขาดเป้าหมาย/แรงจูงใจ/ความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ ซึ่งเสนอวิธีการแก้ไข อุปสรรคปัญหา เช่น บูรณาการงบประมาณ/คน/สถานที่ในการเรียนรู้ คัดเลือกคนที่เกี่ยวข้องและมีความพร้อม ปรับเวลาและเนื้อหาวิชาให้เหมาะสม ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชามีบทบาทมากขึ้น กำหนดตัวชี้วัดการนำความรู้ไปปรับใช้ สรรหาวิทยากรที่เก่ง/น่าสนใจ พัฒนาทักษะผู้สอนงาน เลือก/ปรับใช้ และผสมผสานรูปแบบ วิธีการ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายและเหมาะสมกับผู้เรียนรู้แต่ละคน การปรับเนื้อหาวิชาของหลักสูตรให้ทันสมัยสอดคล้องกับภารกิจงานที่เปลี่ยนแปลงไป และ ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า หลายๆ หน่วยงานจะเจอปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมือนกันคือ ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมาก และปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

**2.4 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร** พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม อายุงาน และกลุ่มงาน แตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมและในรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 และกลุ่มงานแตกต่างกันมีความเห็นต่อปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ยาใจ ธรรมพิทักษ์ (2559) ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานแตกต่างกัน มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างกัน และยังใกล้เคียงกับผลการศึกษาของ ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม (2553) ซึ่งพบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันมีความเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ กรรณิการ์ เดชประเสริฐ (2558) และบุญหนุนชาเสน (2558) ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ผู้ศึกษาตั้งข้อสังเกตว่า ปลัดอำเภอที่มีอายุงาน 11 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ น้อยที่สุด รองลงมา อายุงาน 6-10 ปี และ น้อยกว่า 1-5 ปี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะอยู่ในสายงานมานานทำให้ความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าต่อหน้าทำการงานลดลง หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดลง ส่วนกลุ่มงานที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะ น้อยที่สุด และปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะภารกิจงานที่มีปริมาณมาก และภาระหน้าที่ปฏิบัติที่มีความแตกต่างจากกลุ่มงานอื่นๆ อาจเป็นเหตุผลที่ทำให้แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่มีไม่ตรงกับความต้องการ

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้

3.1.1 กรมการปกครองควรจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยจัดเป็นหมวดหมู่ของกลุ่มงานเพื่อให้ปลัดอำเภอสามารถเข้าถึงได้ง่ายขึ้น และค้นหาได้อย่างรวดเร็ว

3.1.2 กรมการปกครองควรกำหนดในเกณฑ์การพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอประจำปี เช่น การเข้าเรียนรู้ Online ภาคบังคับ หรือ กำหนดว่าต้องเข้าเรียนรู้ Online ตามกำหนดจำนวนขั้นต่ำต่อปี

3.1.3 กรรมการปกครองควรจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) บนพื้นฐานที่ทุกฝ่ายสามารถทำได้

3.1.4 กรรมการปกครองควรบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อลดภาระงานของ ปลัดอำเภอ เพื่อให้มีเวลาในการพัฒนาสมรรถนะให้มากยิ่งขึ้น

3.1.5 กรรมการปกครองควรทำกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ในหลากหลายรูปแบบ เช่น การจัดเวิร์กช็อปเฉพาะในการตอบข้อความถาม หรือข้อสงสัย ในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจากสายงานต่างๆ ซึ่งเป็นผู้รู้ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นๆ มาช่วยให้ คำปรึกษาผ่านเวิร์กช็อปเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การใช้ระบบพี่เลี้ยง

3.1.6 ผู้บังคับบัญชา ควรเน้นการมอบหมายงาน เพื่อให้ปลัดอำเภอได้ฝึกปฏิบัติงาน จากประสบการณ์จริง ซึ่งจะช่วยให้สามารถฝึกฝนและเรียนรู้ในงานต่างๆ ได้เร็วยิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานควบคู่กับความต้องการพัฒนาสมรรถนะ เพื่อ ศึกษาแรงกระตุ้นในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ และควรศึกษาเจาะลึกสำหรับกลุ่มงานฝ่าย ความมั่นคง เนื่องจากเป็นกลุ่มงานที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะน้อยที่สุด และปัญหาและ อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะมากที่สุด





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

## บรรณานุกรม

- กรมการปกครอง. (2558). *คู่มือปลัดอำเภอ*. กรุงเทพฯ: อาสารักษาดินแดน.
- กรรณิการ์ เดชประเสริฐ. (2558). การพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการมหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์. *วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์*, 2,(1), 112-134.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2547). *หลักสถิติ*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กุลชน ธนาพงศธร. (2540). การบริหารงานบุคคล ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2550). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ*. กรุงเทพฯ: โกลบอล คอนเซิร์น.
- จันทร์ทา มั่งค้ำมี. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสำนักยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ภายใต้แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่*. สืบค้นเมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2563 จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562\\_1597915712\\_6114832012.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597915712_6114832012.pdf).
- จิตติมา อัครธิพิงศ์. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพฯ: ก. พลพิมพ์.
- จุฬาลักษณ์ ณ ลำปาง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสมรรถนะหลักของข้าราชการศาลยุติธรรม (ดัชนีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ภูยีน วงศ์หงส์. (2550). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.



- ตฤณศิษฐ์ ราชนิยม. (2553). *การศึกษาความต้องการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2553). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์* (หน่วยที่ 4). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- เทือน ทองแก้ว. (2550) *สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS* (พิมพ์ครั้งที่ 13). กรุงเทพฯ: บิซิเนส อาร์ แอนด์ ดี.
- ธำรงค์ดี คงคาสวัสดิ์. (2551). *Training Roadmap ตาม Competency... เขาทำกันอย่างไร?*. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ธีระ เดชขำ (2547). "แนวทางการจัดการตัวแบบสมรรถนะ Competency" เอกสารเพื่อการประเมินคุณสมบัติและผลงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ศาลปกครอง 8ว. กรุงเทพฯ: พรึกหวาน กราฟฟิค.
- นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency Based Approach*. กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- บุญหนุน ซาเสน. (2558). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4* (การค้นคว้าอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, กาญจนบุรี.
- บุญเลิศ เนตร์ขำ. (2564, 10 กันยายน). นายอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร [บทสัมภาษณ์].
- ประสิทธิ์ ชุมศรี. (2555). *การประเมินสมรรถนะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2*. สุราษฎร์ธานี: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- มนัสนันท์ ผ่องแผ้ว. (2562). *การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร กรณีศึกษา พนักงานคดีปกครองในองค์กรคณะศาลปกครองกลาง*. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2563 จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562\\_1582279781\\_6114830022.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1582279781_6114830022.pdf).
- มานัสชัย ศรีประจันต์. (2561). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลกองทัพบก*. สืบค้นเมื่อ 18 มกราคม 2563 จาก [http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc\\_pr/ndc\\_2560-2561/PDF/m8485/รวม.pdf](http://www.dsdw2016.dsdw.go.th/doc_pr/ndc_2560-2561/PDF/m8485/รวม.pdf).

- ยาใจ ธรรมพิทักษ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานโรงแรม  
ในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- วรรณภา ชมกรด. (2563). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมการพัฒนา  
ชุมชน: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดปทุมธานี*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์  
2563 จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563\\_1614225308\\_6214830051.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614225308_6214830051.pdf).
- ศิลปะชัย เรือนสูง. (2564, 10 กันยายน). นายอำเภอเสวี จังหวัดชุมพร [บทสัมภาษณ์].
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2546). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย: กระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย*.  
กรุงเทพฯ: จุดทอง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย*.  
กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *รายงานสรุปผลการดำเนินการ  
ตามแผนการปฏิรูปประเทศ ประจำปี 2563 "ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน*.  
สืบค้นเมื่อ 18 กุมภาพันธ์ 2563 จาก <https://www.ryt9.com/s/cabt/3170589>.
- สิรินภา ทาระนัด. (2561). *การศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น  
ในเขตพื้นที่อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่* (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based  
Learning*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุนันทา มิ่งเจริญพร. (2556). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับผลการดำเนินงานขององค์กร  
ของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร. (2546). *การพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรม  
(พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: วิเจ พรีนติ้ง.
- สุวลักษณ์ นิจพรหม. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มสมรรถนะของข้าราชการ  
กรมราชทัณฑ์ในเขตลาดยาว* (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2551). *องค์การสมัยใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ภูซันเงิน. (2564, 11 กันยายน). นายอำเภอปะทิว จังหวัดชุมพร [บทสัมภาษณ์].

อนันต์ ทองชั้นลูก. (2563). การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มงานพัฒนา  
สมรรถนะวิชาชีพและตำแหน่ง สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. สืบค้น  
เมื่อ 15 มกราคม 2563 จาก [http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563\\_1614231848\\_6214830029.pdf](http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1614231848_6214830029.pdf).

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence."  
*American Psychologist*, 28(1), 1-14.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญเพื่อทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา



## รายนามผู้เชี่ยวชาญเพื่อทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity)

- |                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| 1. นายฐิติวัชร บุญกิจ     | นายอำเภอละแม จังหวัดชุมพร             |
| 2. นายสกุลศักดิ์ เกื้อกุล | ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ) |
| 3. นายชฎิล ศรีสง          | ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ) |







**ภาคผนวก ข**

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา

## การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity)

ด้วย (Index of Congruence: IOC)

แบบสอบถามตอนที่ 2

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
<b>สมรรถนะหลัก</b>				
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>				
1. สามารถปฏิบัติราชการได้ดี หรือเกินมาตรฐานอยู่เสมอ	1	1	1	1.00
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา	1	1	1	1.00
3. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็น ความสูญเสียเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน	1	1	1	1.00
4. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	1	1	1	1.00
5. เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้อง ติดตามและ ประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน	1	1	1	1.00
6. ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและ ดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1.00
<b>การบริการที่ดี</b>				
7. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ	1	1	1	1.00
8. ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดกั้น	1	1	1	1.00
9. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการ จะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน	1	0	1	0.67
10. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการ จะได้รับประโยชน์สูงสุด	1	1	1	1.00
11. เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อ ให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ	1	1	1	1.00

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
12. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ	1	1	1	1.00
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>				
13. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน	1	1	1	1.00
14. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1.00
15. ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ	1	1	1	1.00
16. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้	1	1	1	1.00
17. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต	1	1	1	1.00
18. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา	1	1	1	1.00
<b>จริยธรรม</b>				
19. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ	1	1	1	1.00
20. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต	1	1	1	1.00
21. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้	1	1	1	1.00
22. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล่าวรับผิดและรับผิดชอบ	1	1	1	1.00
23. เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ	1	1	1	1.00
24. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก	1	1	1	1.00

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
<b>การร่วมแรงร่วมใจ</b>				
25. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย	1	1	1	1.00
26. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี	1	1	1	1.00
27. รับฟังความเห็น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม	1	1	1	1.00
28. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1	1	1	1.00
29. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ	1	1	1	1.00
30. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไข ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม	1	1	1	1.00
<b>สมรรถนะประจำตำแหน่ง</b>				
<b>สถานะผู้นำ</b>				
31. เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณ อันแม่นยำในการทำนายอนาคต	1	1	0	0.67
32. สามารถในการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้ อย่างชัดเจนด้วยความเรียบง่าย	1	1	1	1.00
33. ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง	1	1	1	1.00
34. เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ และครองหัวใจผู้คน	1	1	1	1.00
35. ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร	1	1	1	1.00
36. มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ เสียสละเพื่อความผาสุกของประชาชน	1	1	1	1.00
<b>การดำเนินการเชิงรุก</b>				
37. เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า	1	1	0	0.67
38. เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้น มาใช้ประโยชน์ในงาน	1	1	1	1.00

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
39. ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ	1	1	1	1.00
40. แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์และรอให้ปัญหาคลี่คลายไปเอง	1	1	1	1.00
41. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น	1	1	1	1.00
42. สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน และกระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว	1	1	1	1.00
<b>ศิลปะการสื่อสารจูงใจ</b>				
43. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบ ที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตนเอง	1	1	0	0.67
44. ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจ และระดับของผู้ฟัง	1	1	1	1.00
45. คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น	1	1	1	1.00
46. วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม	1	1	1	1.00
47. ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อ นำเสนอ และจูงใจ ให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย	1	1	1	1.00
48. แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล	1	1	1	1.00
<b>เฉลี่ยตอนที่ 2</b>				<b>0.97</b>

**การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity)**  
**ด้วย (Index of Congruence: IOC)**  
**แบบสอบถามตอนที่ 3**

แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
<b>การพัฒนาโดยองค์การ</b>				
1. การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถ เรียนรู้จากประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา	1	1	1	1.00
2. การใช้กรณีศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้น	1	1	1	1.00
3. การจัดสัมมนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ปัญหาเกิดข้อสรุป	0	1	1	0.67
4. การศึกษาดูงาน ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กว้างขวางขึ้น และยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อีกทางหนึ่ง	1	1	1	1.00
5. คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างานแต่ละขั้นตอน ทำอย่างไร และสามารถนำไปใช้เป็นฐานในการจัดการความรู้ ในหน่วยงานได้	1	1	1	1.00
6. สื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อให้บุคลากร ได้มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุก สถานที่โดยบุคลากรสามารถ ขอสื่อการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่างๆ ได้	1	1	1	1.00
7. การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญห ในระยะเวลาอันสั้น โดยเหมาะสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อ เทคนิคมผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจาก ผู้รู้ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ	1	1	1	1.00
<b>การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>				
8. มีการการทำสมุดบันทึกส่วนตัวเพื่อใช้บันทึกข้อมูล ความคิดต่างๆ ที่เราได้เรียนรู้หรือเกิดขึ้นในสมอง	1	1	1	1.00



แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
9. ใช้การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสาร คู่มือการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
10. มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ	1	1	1	1.00
11. ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ	0	1	1	0.67
<b>การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา</b>				
12. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานแบบตัวต่อตัว ทำให้มองเห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน	1	1	1	1.00
13. การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง	1	1	1	1.00
14. การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้าง ความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	1	1	1	1.00
15. การมอบหมายงานเป็นโครงการ เป็นการพัฒนาบุคคล โดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการ ในฐานะผู้จัดการโครงการ	1	1	1	1.00
16. การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เป็นการมอบหมายให้ ปฏิบัติงานในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรือ งานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน	1	1	1	1.00
17. การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งาน และมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ซึ่งต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้อง มีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วย	1	1	1	1.00
18. การติดตามหัวหน้า เป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานใน ตำแหน่งที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองขั้นตอนการ ปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติ	1	1	1	1.00
19. การให้เข้าร่วมประชุมแทนผู้บังคับบัญชา ช่วยพัฒนา บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุม	1	1	1	1.00

แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
20. การจัดให้มีระบบที่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร	1	1	1	1.00
21. การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะ ในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จากการสอนและ การบรรยายในห้อง	1	1	1	1.00
<b>เฉลี่ยตอนที่ 3</b>				<b>0.97</b>



การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Validity) ด้วย (Index of Congruence: IOC)  
แบบสอบถามตอนที่ 4

ปัญหา/อุปสรรคในการสมรรถนะ	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม
1. ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00
2. ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับ อัตรากำลังที่มีอยู่	1	1	1	1.00
3. ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจ และขาดความต่อเนื่อง	1	1	1	1.00
4. ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป	1	1	1	1.00
5. ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง	1	1	1	1.00
6. ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนา สมรรถนะของตนเอง	1	1	1	1.00
7. ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1.00
<b>เฉลี่ยตอนที่ 4</b>				<b>1.00</b>

## ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.962	48

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 01	197.0000	286.966	.283	.963
ข้อ 02	196.8333	285.385	.426	.962
ข้อ 03	197.0667	281.995	.433	.963
ข้อ 04	196.9333	280.133	.557	.962
ข้อ 05	196.9333	282.340	.500	.962
ข้อ 06	196.9333	281.582	.538	.962
ข้อ 07	196.7000	284.493	.421	.962
ข้อ 08	196.7000	283.941	.450	.962

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 09	196.9000	276.300	.726	.961
ข้อ 10	196.8667	281.913	.508	.962
ข้อ 11	196.9667	277.275	.769	.961
ข้อ 12	196.8667	279.844	.676	.961
ข้อ 13	197.2333	279.289	.589	.962
ข้อ 14	197.2000	276.648	.685	.961
ข้อ 15	197.1667	275.937	.611	.962
ข้อ 16	197.2667	275.789	.720	.961
ข้อ 17	197.2333	277.289	.826	.961
ข้อ 18	197.3667	277.068	.604	.962
ข้อ 19	196.9000	284.645	.423	.962
ข้อ 20	196.8667	282.051	.633	.962
ข้อ 21	196.8667	280.878	.704	.961
ข้อ 22	196.7333	278.064	.761	.961
ข้อ 23	197.1000	284.576	.361	.963
ข้อ 24	197.0333	279.551	.619	.962
ข้อ 25	196.8333	283.454	.541	.962
ข้อ 26	196.9333	280.064	.614	.962
ข้อ 27	197.0000	279.034	.694	.961
ข้อ 28	197.0000	279.655	.744	.961
ข้อ 29	196.9000	278.852	.665	.961
ข้อ 30	196.9333	277.995	.801	.961
ข้อ 31	197.4667	282.671	.404	.963
ข้อ 32	197.3000	282.148	.458	.962
ข้อ 33	197.0000	280.897	.672	.961
ข้อ 34	197.2000	280.786	.602	.962
ข้อ 35	196.8333	282.006	.553	.962
ข้อ 36	196.9667	280.723	.663	.961

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ 37	197.0667	281.030	.716	.961
ข้อ 38	197.1333	281.637	.646	.962
ข้อ 39	197.1000	282.162	.679	.961
ข้อ 40	197.2000	281.476	.638	.962
ข้อ 41	197.3000	282.424	.544	.962
ข้อ 42	197.2667	283.857	.576	.962
ข้อ 43	197.3667	284.240	.520	.962
ข้อ 44	197.4667	282.189	.504	.962
ข้อ 45	197.4333	282.392	.426	.963
ข้อ 46	197.5333	283.706	.508	.962
ข้อ 47	197.4667	281.016	.627	.962
ข้อ 48	197.1667	281.523	.602	.962





### ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนา

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.918	21

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แนวทางข้อ 01	76.1000	60.921	.545	.915
แนวทางข้อ 02	75.6333	60.654	.586	.914
แนวทางข้อ 03	75.9333	58.823	.836	.909
แนวทางข้อ 04	76.0000	60.000	.606	.914
แนวทางข้อ 05	75.4000	61.145	.509	.916
แนวทางข้อ 06	75.8667	59.430	.609	.914
แนวทางข้อ 07	75.6000	61.076	.573	.915

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
แนวทางข้อ 08	76.1667	61.040	.444	.918
แนวทางข้อ 09	75.5333	62.326	.442	.917
แนวทางข้อ 10	75.8667	59.637	.704	.912
แนวทางข้อ 11	76.4333	58.116	.631	.913
แนวทางข้อ 12	75.7333	60.271	.600	.914
แนวทางข้อ 13	75.6333	60.723	.648	.913
แนวทางข้อ 14	75.6333	60.861	.631	.913
แนวทางข้อ 15	75.7000	59.941	.664	.913
แนวทางข้อ 16	76.1667	60.351	.671	.913
แนวทางข้อ 17	76.0000	60.966	.508	.916
แนวทางข้อ 18	76.2000	60.372	.601	.914
แนวทางข้อ 19	76.1333	61.430	.546	.915
แนวทางข้อ 20	75.9333	63.651	.228	.922
แนวทางข้อ 21	75.6667	62.851	.422	.917



### ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัก (Cronbach's alpha coefficient)

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรค

ในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

#### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	14

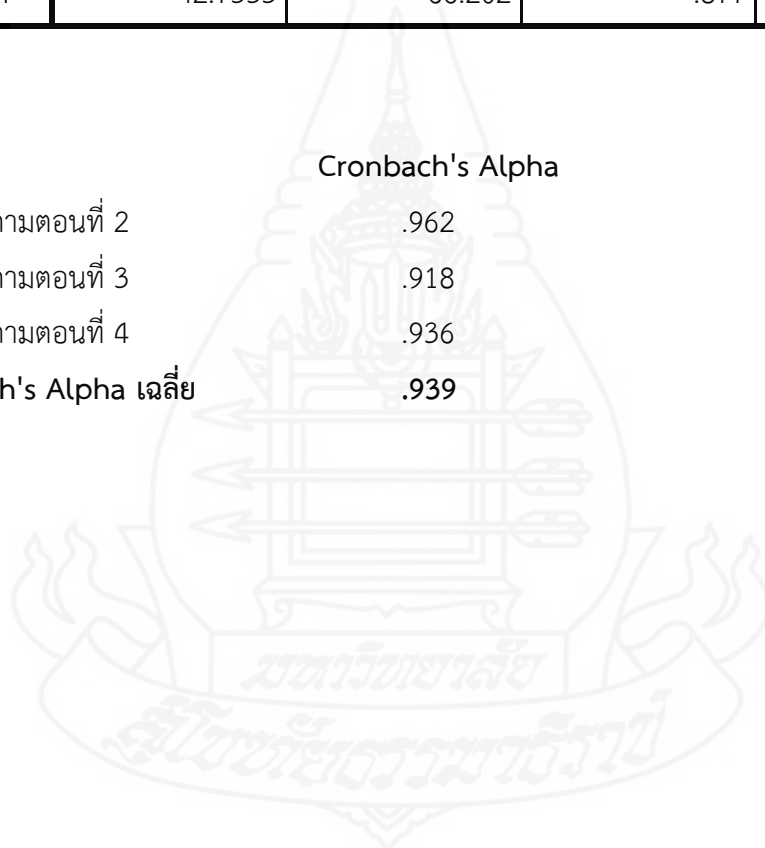
#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ปัญหา 01	42.6333	70.723	.530	.936
ปัญหา 02	41.6667	67.954	.654	.933
ปัญหา 03	42.4333	66.116	.746	.930
ปัญหา 04	42.6667	71.885	.391	.940
ปัญหา 05	42.6333	68.171	.697	.931
ปัญหา 06	42.5667	65.495	.759	.929
ปัญหา 07	42.6667	69.333	.664	.932

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ปัญหา 08	42.6333	67.068	.743	.930
ปัญหา 09	41.7333	66.133	.750	.930
ปัญหา 10	42.5333	64.602	.778	.929
ปัญหา 11	42.5000	69.500	.617	.934
ปัญหา 12	42.6667	68.299	.705	.931
ปัญหา 13	42.4667	65.499	.764	.929
ปัญหา 14	42.7333	66.202	.877	.926

## Cronbach's Alpha

แบบสอบถามตอนที่ 2	.962
แบบสอบถามตอนที่ 3	.918
แบบสอบถามตอนที่ 4	.936
<b>Cronbach's Alpha เฉลี่ย</b>	<b>.939</b>



ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์





### แบบสัมภาษณ์

## เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

### คำชี้แจง

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะสอบถามเกี่ยวกับ จุดเด่นจุดด้อยเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอในสายงานบังคับบัญชาของท่าน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สมรรถนะหลัก ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม การร่วมแรงร่วมใจ และ สมรรถนะประจำตำแหน่ง ได้แก่ สภาวะผู้นำ การดำเนินการเชิงรุก ศิลปะการสื่อสารจูงใจ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบัน จากผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้บังคับบัญชา และจากหน่วยงานต้นสังกัด และปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

### 1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของปลัดอำเภอที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของท่าน

#### - การมุ่งผลสัมฤทธิ์

จุดเด่น .....

.....

จุดด้อย .....

.....

#### - การบริการที่ดี

จุดเด่น .....

.....

จุดด้อย .....

.....



- การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

- จริยธรรม

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

- การร่วมแรงร่วมใจ

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

## 2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของปลัดอำเภอที่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของท่าน

- สภาวะผู้นำ

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

- การดำเนินการเชิงรุก

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

- ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

จุดเด่น .....

จุดด้อย .....

3. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอที่มีอยู่ในปัจจุบัน เป็นอย่างไร

- ผู้ได้บังคับบัญชา (แนวทางการพัฒนาด้วยตนเอง)

.....  
.....

- จากผู้บังคับบัญชา

.....  
.....

- จากหน่วยงานต้นสังกัด

.....  
.....

4. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ

ปัญหา/อุปสรรค.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

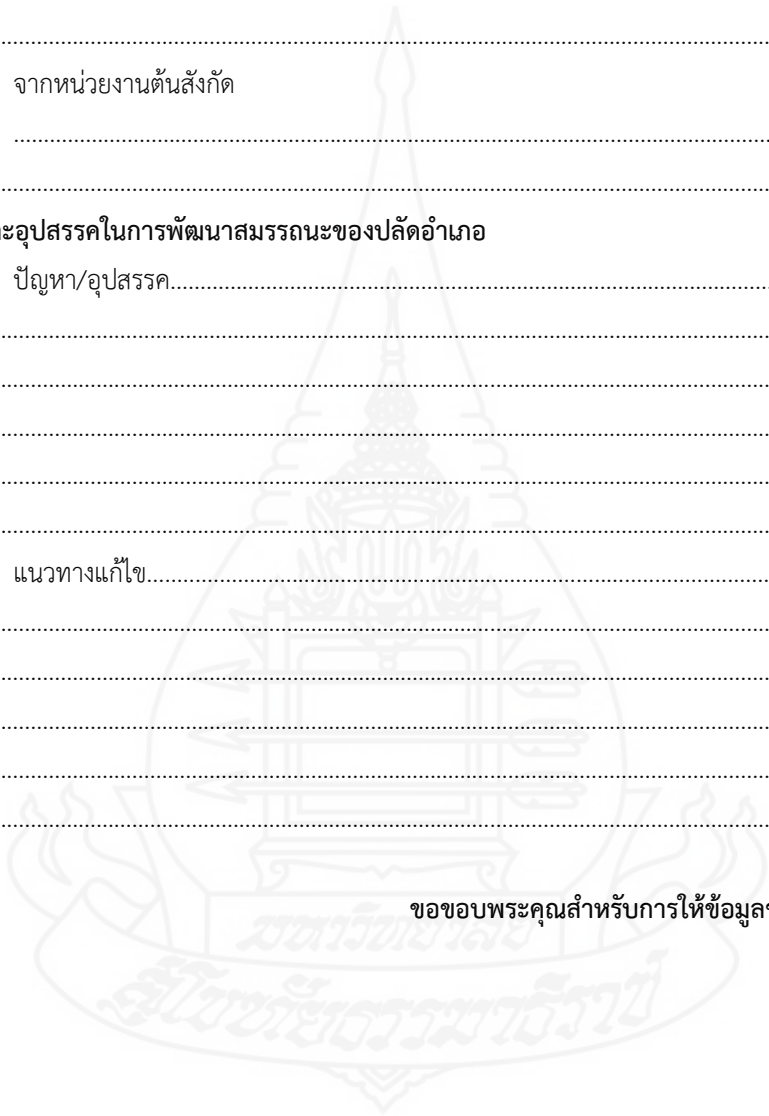
.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

.....  
.....

ขอขอบพระคุณสำหรับการให้ข้อมูลของท่านนายอำเภอค่ะ





ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม



### แบบสอบถาม

## เรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้ศึกษามีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำไปประยุกต์ใช้ในการเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. แบบสอบถามนี้ ใช้เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน และสถานภาพของผู้ปฏิบัติงานแต่อย่างใด

3. แบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่สละเวลา และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ด้วยความเคารพนับถือ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในหน้าตัวเลือกที่ท่านเลือก

#### 1. อายุงาน

- (1) 1-5 ปี  (2) 5-10 ปี  
 (3) 11 ปีขึ้นไป

#### 2. กลุ่มงาน

- (1) กลุ่มงานบริหารงานปกครอง  (2) กลุ่มงานฝ่ายทะเบียนและบัตร  
 (3) กลุ่มงานฝ่ายความมั่นคง  (4) กลุ่มงานอำนวยความสะดวก  
 (5) สำนักงานอำเภอ

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
 เพียงคำตอบเดียว

ให้ 5 คะแนน หมายถึงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ *มากที่สุด*

ให้ 4 คะแนน หมายถึงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ *มาก*

ให้ 3 คะแนน หมายถึงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ *ปานกลาง*

ให้ 2 คะแนน หมายถึงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ *น้อย*

ให้ 1 คะแนน หมายถึงมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ *น้อยที่สุด*

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับสมรรถนะหลัก				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะหลัก</b>					
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์</b>					
1. สามารถปฏิบัติราชการได้ดี หรือเกินมาตรฐานอยู่เสมอ					
2. พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา					
3. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน					
4. กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงาน ที่ดี					

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับสมรรถนะหลัก				
	5	4	3	2	1
5. เอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้อง ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน					
6. ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด					
<b>การบริการที่ดี</b>					
7. ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ					
8. ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง หรือปิดการะ					
9. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน					
10. นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด					
11. เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการ ที่แท้จริงของผู้รับบริการ					
12. คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ					
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</b>					
13. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
14. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
15. ใช้เทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					
16. สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้					
17. สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต					



สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับสมรรถนะหลัก				
	5	4	3	2	1
18. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญ ในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการพัฒนา					
<b>จริยธรรม</b>					
19. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้อง ตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ					
20. แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาซึ่งอย่างสุจริต					
21. รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้					
22. ยึดมั่นในหลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพและ จรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดชอบและรับผิดชอบ					
23. เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ					
24. ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ ของทางราชการ แมตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบาก					
<b>การร่วมแรงร่วมใจ</b>					
25. สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมาย					
26. สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี					
27. รับฟังความเห็น ตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม					
28. ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุน การทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
29. ยกย่องและให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ					
30. เสริมสร้างความสามัคคีในทีม คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้ง ที่เกิดขึ้นในทีม					

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับสมรรถนะหลัก				
	5	4	3	2	1
<b>สมรรถนะประจำตำแหน่ง</b>					
<b>สถานะผู้นำ</b>					
31. เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์อันแจ่มชัด มีสัญชาติญาณอันแม่นยำ ในการทำนายอนาคต					
32. สามารถในการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ด้วยความเรียบง่าย					
33. ใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้างความขัดแย้ง					
34. เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ และครองหัวใจผู้คน					
35. ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อ การดำเนินงานขององค์กร					
36. มีความรับผิดชอบ กล้าหาญ เสียสละเพื่อความผาสุก ของประชาชน					
<b>การดำเนินการเชิงรุก</b>					
37. เล็งเห็นปัญหา อุปสรรค และหาวิธีแก้ไขโดยไม่รอช้า					
38. เล็งเห็นโอกาสและไม่รีรอที่จะนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ ในงาน					
39. ลงมือทันทีเมื่อเกิดปัญหาเฉพาะหน้าหรือในเวลาวิกฤติ โดยอาจไม่มีใครร้องขอ และไม่ย่อท้อ					
40. แก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่คนส่วนใหญ่จะวิเคราะห์ สถานการณ์และรอให้ปัญหาคลีคลายไปเอง					
41. คาดการณ์และเตรียมการล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาส หรือ หลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในระยะสั้น					
42. สร้างบรรยากาศของการคิดริเริ่มให้เกิดขึ้นในหน่วยงานและ กระตุ้นให้เพื่อร่วมงานเสนอความคิดใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อแก้ปัญหาหรือสร้างโอกาสในระยะยาว					

สมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับสมรรถนะหลัก				
	5	4	3	2	1
<b>ศิลปะการสื่อสารจูงใจ</b>					
43. นำเสนอข้อมูล ความเห็น ประเด็น หรือตัวอย่างประกอบที่มีการเตรียมอย่างรอบคอบ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตนเอง					
44. ปรับรูปแบบการนำเสนอให้เหมาะสมกับความสนใจและระดับของผู้ฟัง					
45. คาดการณ์ถึงผลของการนำเสนอ และพร้อมที่จะรับมือกับปฏิกิริยาทุกรูปแบบของผู้ฟังที่อาจเกิดขึ้น					
46. วางแผนการนำเสนอโดยคาดหวังว่าจะสามารถจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม					
47. ปรับแต่ละขั้นตอนของการสื่อ นำเสนอ และจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ฟังแต่ละกลุ่ม หรือแต่ละราย					
48. แสวงหาผู้สนับสนุน เพื่อเป็นแนวร่วมในการผลักดันแนวคิด แผนงาน โครงการ ให้สัมฤทธิ์ผล					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของปลัดอำเภอ  
ในจังหวัดชุมพร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงคำตอบเดียว

ให้ 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง ให้ 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วย

ให้ 3 คะแนน หมายถึง ค่อนข้างเห็นด้วย ให้ 2 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง

แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาโดยองค์การ</b>					
1. การบรรยายในห้องเรียนทำให้สามารถ เรียนรู้จาก ประสบการณ์ของวิทยากร ที่ไม่อาจหาได้จากตำรา					
2. การใช้กรณีศึกษา เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากของจริงที่เคยเกิดขึ้น					
3. การจัดสัมมนา เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นให้ปัญหาเกิดข้อสรุป					
4. การศึกษาดูงาน ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน กว้างขวางขึ้น และยังเป็นการสร้างเครือข่ายในการทำงาน อีกทางหนึ่ง					
5. คู่มือปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้ การปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนการทำงาน รู้ว่างาน แต่ละขั้นตอนทำอย่างไร และสามารถนำไปใช้เป็นฐาน ในการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้					
6. สื่อการเรียนการสอนทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นสื่อให้บุคลากรได้ มีโอกาสเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุก สถานที่โดยบุคลากรสามารถ ขอสื่อการเรียนรู้ในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ได้					
7. การปรึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสามารถแก้ไขปัญหา ในระยะเวลาอันสั้น โดยเหมาะสำหรับสมรรถนะที่เป็นข้อ เทคนิคผสมผสาน กับประสบการณ์ที่ต้องได้รับจาก ผู้รู้ผู้ปฏิบัติในด้านนั้นจริงๆ					

แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
<b>การพัฒนาด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง</b>					
8. มีการการทำสมุดบันทึกส่วนตัวเพื่อใช้บันทึกข้อมูลความคิดต่างๆที่เราได้เรียนรู้หรือเกิดขึ้นในสมอง					
9. ใช้การศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเองจากเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน					
10. มีการศึกษาจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ					
11. ใช้การศึกษาต่อนอกเวลาราชการ					
<b>การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา</b>					
12. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้วิธีการทำงานแบบตัวต่อตัว ทำให้มองเห็นจุดเด่นและข้อบกพร่องของผู้รับการสอน					
13. การฝึกปฏิบัติงาน ทำให้สามารถฝึกฝนในงานต่างๆ โดยลงมือปฏิบัติจริงในเหตุการณ์จริง					
14. การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เป็นการสร้างความรับผิดชอบ การเรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
15. การมอบหมายงานเป็นโครงการ เป็นการพัฒนาบุคคล โดยยึดงานเป็นหลัก มอบหมายให้รับผิดชอบเป็นโครงการ ในฐานะผู้จัดการโครงการ					
16. การแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน เป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ในฐานะคณะทำงานเพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ หรืองานที่ต้องอาศัยความสำเร็จจากบุคลากรในหลายหน่วยงาน					
17. การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้งานและมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ซึ่งต้องรอบรู้งานในหน้าที่แล้วจะต้องมีความรอบรู้งานข้างเคียงด้วย					
18. การติดตามหัวหน้า เป็นการฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองขึ้นตอนการปฏิบัติงานเป็นการพัฒนาบุคลากรทั้งความรู้ทักษะและทัศนคติ					

แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
19. การให้เข้าร่วมประชุมแทนผู้บังคับบัญชา ช่วยพัฒนาบุคลากร ได้มีโอกาสเรียนรู้งานข้างเคียงหรือแนวคิดใหม่ๆ มีโอกาส ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้ฟังการอภิปราย มีประสบการณ์ในการประชุม					
แนวทางในการสมรรถนะของปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
20. การจัดให้มีระบบพี่เลี้ยง สามารถพัฒนาเทคนิค ทักษะ และทัศนคติต่อองค์กร					
21. การสอนงานขณะปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ในเชิงเทคนิค เนื่องจากสมรรถนะ ในเรื่องนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้จาก การสอนและการบรรยายในห้อง					



**ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะของ  
ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดในแต่ละข้อ  
เพียงคำตอบเดียว

ให้ 5 คะแนน หมายถึง มีปัญหาในระดับมากที่สุด

ให้ 4 คะแนน มีปัญหาในระดับมาก

ให้ 3 คะแนน หมายถึง มีปัญหาในระดับปานกลาง

ให้ 2 คะแนน หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อย

ให้ 1 คะแนน หมายถึง มีปัญหาในระดับน้อยที่สุด

ปัญหา/อุปสรรคในการสมรรถนะของ ปลัดอำเภอในจังหวัดชุมพร	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1. ปัญหาด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
2. ปัญหาด้านภารกิจงานที่มีปริมาณมากไม่สอดคล้องกับ อัตรากำลังที่มีอยู่					
3. ปัญหาด้านระบบการพัฒนาไม่สอดคล้องบทบาทภารกิจ และขาดความต่อเนื่อง					
4. ปัญหาด้านการโยกย้าย/สับเปลี่ยนตำแหน่งบ่อยเกินไป					
5. ปัญหาด้านการมอบหมายหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่ง					
6. ปัญหาด้านบุคลากรไม่ใส่ใจ/ไม่ให้ความสำคัญ ในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง					
7. ปัญหาด้านหลักสูตรในการอบรมที่ไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ					

ขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางประภาภรณ์ พรหมสวัสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	15 กรกฎาคม 2533
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2534
สถานที่ทำงาน	ที่ทำการปกครองอำเภอพะโต๊ะ จังหวัดชุมพร
ตำแหน่ง	ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ)

