

## การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ



นางสาวอติยา ประวิง

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2563

**Assessing the core Competency of Municipal Employees  
in Amnat Charoen Province**

**Miss Athitiya Prawing**



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



ชื่อการศึกษา **คั่นคว่าอิสระ** การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ  
ผู้ศึกษา นางสาวอริศยา ประวิง รหัสนักศึกษา 2613004015  
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต  
ปีการศึกษา 2563

### บทคัดย่อ

การศึกษาคั่นคว่าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ (2) เปรียบเทียบประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

การศึกษาคั่นคว่าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั่นคว่าครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 670 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านคุณธรรมจริยธรรมรับผิดชอบต่อส่วนรวม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ด้านจิตสำนึกบริการ และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน ตามลำดับ (2) พนักงานเทศบาลที่อยู่ในส่วนราชการและตำแหน่งประเภทต่างกัน มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ มี 3 ประการ ได้แก่ 1) ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน 2) ควรสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ 3) ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียว ให้ความสำคัญและเปิดโอกาสกว้างในการแสดงความคิดเห็น

**คำสำคัญ** การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ



**Independent Study title:** Assessing the core Competency of Municipal Employees in Amnat Charoen Province

**Author:** Miss Athitiya Prawing; **ID:** 2613004015;

**Degree:** Master of Public Administration ;

**Independent Study advisor:** Dr.Saneh Juito, Associate Professor;

**Academic year:** 2020

### **Abstract**

The objectives of this independent study were: (1) to assess the core competency of municipal staff in Amnat Charoen Province; (2) to compare the assessment of the core competency of municipal staff in Amnat Charoen Province classified by personal factors. (3) to study the guidelines for the development of core competency of municipal staff in Amnat Charoen Province.

This research is a quantitative research. The population used in this study was 670 municipal employees in Amnat Charoen Province, a sample size was determined using the Taroyamane formula consist of 250 employees. The tools used in this research were questionnaires. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation. T-test and one-way analysis of variance.

The results of the study found that (1) the results of the assessment of the core competency of municipal employees in Amnat Charoen Province ,the overall picture in 6 aspects is at a high level. When considering each aspect, it was found that working as a team on the accumulation of professional expertise morality, ethics, responsibility to the public Thinking outside the box/initiative service consciousness and the management of conflicts in the community, respectively. (2) Municipal employees in different government agencies and positions. The main competencies of municipal employees in Amnat Charoen Province differed statistically at the 0.05 level. (3) There are 3 guidelines for developing the core competency of municipal employees in Amnat Charoen Province as follows: First, provide knowledge necessary to work. Second, should create a learning organization. should provide an exchange of knowledge Third, should create a collective process in planning the operation in one direction. Give importance and open opportunities to express opinions.

**Keywords:** Assessing the core Competency of Municipal Employees in Amnat Charoen Province

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระ เรื่อง การประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ในครั้งนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี เป็นผลสืบเนื่องมาจากได้รับความกรุณาจากบุคคลหลายท่านที่ให้ความเชื่อถือและให้คำแนะนำเป็นอย่างดี โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.เสนห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามการศึกษาในครั้งนี้อย่างใกล้ชิด มาโดยตลอด ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านของหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้ศึกษา จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์.ดร.สุวิดา นวมเจริญ นางสาวหิรัญญา ภาะระราช และนายศักดิ์สิทธิ์ จันทะหงษ์ ที่ให้คำแนะนำและเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ประกอบการศึกษาในครั้งนี้

และขอกราบขอบพระคุณพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกกำลังใจจากรุ่นพี่ รุ่นน้อง เพื่อนร่วมสถาบันที่คอยให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

อริศยา ประวิง

กันยายน 2564

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉุ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการศึกษา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	3
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
สมมติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสมรรถนะ.....	8
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ.....	48
แนวคิดการประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในองค์กรปกครองท้องถิ่น.....	62
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	70
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการศึกษา.....	78
รูปแบบการศึกษาวิจัย.....	78
แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย.....	83
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย.....	83

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	85
ตอนที่ 2 ผลประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.).....	85
ตอนที่ 3 ผลประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	98
ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางในการสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ.....	113
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	116
สรุปผลการศึกษา.....	116
อภิปรายผล.....	121
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม.....	129
ภาคผนวก.....	134
ก รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ.....	135
ข หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	144
ค แบบสอบถามงานวิจัย.....	146
ประวัติผู้ศึกษา.....	158

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปความหมายของสมรรถนะ..... 12
ตารางที่ 2.2	สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ..... 31
ตารางที่ 2.3	สรุปประเภทสมรรถนะ..... 34
ตารางที่ 2.4	เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม..... 46
ตารางที่ 2.5	เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา..... 47
ตารางที่ 2.6	สรุปสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาของบุคลากร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 55
ตารางที่ 2.7	ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล..... 55
ตารางที่ 2.8	ระดับสมรรถนะ..... 57
ตารางที่ 2.9	ค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงของการประเมินสมรรถนะ..... 58
ตารางที่ 2.10	ระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม..... 59
ตารางที่ 2.11	การประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวัง..... 59
ตารางที่ 2.12	แบบประเมินสมรรถนะ..... 61
ตารางที่ 2.13	กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ..... 64
ตารางที่ 3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกตามเทศบาล..... 80
ตารางที่ 4.1	ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 85
ตารางที่ 4.2	ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 86
ตารางที่ 4.3	ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 86
ตารางที่ 4.4	ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ส่วนราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 87
ตารางที่ 4.5	ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ตำแหน่งประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 88
ตารางที่ 4.6	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล..... 89
ตารางที่ 4.7	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกบริการ..... 90
ตารางที่ 4.8	ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม..... 91

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม.....	92
ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม.....	94
ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านสังคมความเชี่ยวชาญในอาชีพ.....	95
ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( X ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน.....	96
ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ t-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ.....	98
ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการ ตำแหน่งประเภท.....	99
ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามอายุ.....	100
ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	101
ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามส่วนราชการ.....	103
ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ การทำงานเป็นทีม จำแนกตามส่วนราชการ.....	104

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม จำแนกตามส่วนราชการ.....	105
ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการสั่งสม ความเชี่ยวชาญในอาชีพ จำแนกตามส่วนราชการ.....	106
ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน จำแนกตามส่วนราชการ.....	107
ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่งประเภท.....	108
ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จำแนกตามตำแหน่งประเภท.....	109
ตารางที่ 4.24 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการทำงานเป็นทีม จำแนกตามตำแหน่งประเภทตำแหน่ง.....	110
ตารางที่ 4.25 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม จำแนกตามตำแหน่งประเภท.....	111
ตารางที่ 4.26 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในอาชีพ จำแนกตามตำแหน่งประเภท.....	111
ตารางที่ 4.27 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการจัดการความขัดแย้ง ในชุมชน จำแนกตามตำแหน่งประเภท.....	112

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.28 ตารางแสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ.....	113





## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 การประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation).....	53



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการศึกษา

ในยุคโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ผู้บริหารต่างพยายามที่จะหากกลยุทธ์ที่เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสามารถนำพาให้องค์กรให้สามารถดำรงอยู่ และผ่านพ้นสภาพวิกฤต การสร้างและการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน เป็นกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการและเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร ทำให้ผู้บริหารปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารงานแนวใหม่ โดยให้ความสำคัญการจัดการทุนมนุษย์ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็น “หัวใจ” ของทุกเรื่องของการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ เพื่อให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมการทำงานที่มุ่งความสำเร็จรวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันกับองค์กร คุณลักษณะของบุคลากรในภาพรวมเหล่านี้เรียกว่า “สมรรถนะ” (Competency) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์กรไม่สามารถใช้เครื่องมือเครื่องจักรใดๆ มาทดแทนได้มนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากมนุษย์มีสมอง มีความรู้สึกรู้คิด และมีจิตวิญญาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ กำลังให้ความสำคัญอย่างยิ่งเพราะทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สามารถได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสหากกลยุทธ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดการผู้ที่มีวุฒิความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น

จากเครื่องมือดังกล่าวในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน (Competency-based Human Resource Management) นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์กำลังให้ความสนใจและนิยมมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากสมรรถนะ (Competency) จะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่น ๆ ทั้งการบริหารจัดการผู้ที่มีวุฒิความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าตามสายงาน เป็นต้น

การนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นั้น จะช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร จากสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนพิจารณาสมรรถนะขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงจากภายนอกได้ หากองค์กรต้องการที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสร้างขีดความสามารถที่จะต้านทานต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้นได้จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรเสียก่อน ซึ่งบุคลากรในองค์กรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะช่วยส่งเสริมผลักดันให้สมรรถนะขององค์กร เป็นสมรรถนะที่แท้จริงและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนหยัดท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงได้

จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญที่ผ่านมา พบว่าการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในปัจจุบัน ผู้ประเมินได้ประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลโดยไม่มีการนำพจนานุกรมสมรรถนะมาเทียบในการให้คะแนนผลการปฏิบัติงาน ทำให้การประเมินสมรรถนะหลักยังไม่มี ความยุติธรรม ขาดประสิทธิภาพในการประเมิน ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินมาใช้ประกอบการพิจารณาวางแผน กำหนดนโยบาย การพัฒนาและเพิ่มสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลให้มากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตได้ และทำให้มีจุดอ่อนในระบบการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของพนักงานเทศบาลยังไม่สามารถรองรับการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในทุกตำแหน่งเพื่อรองรับความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และการบรรลุสำเร็จตามแผนปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยเฉพาะในการพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานเทศบาลในการคิดค้น สร้างสรรค์ นวัตกรรม และให้มีศักยภาพในการใช้ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการสมัยใหม่และวัฒนธรรมสากลเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันการเปลี่ยนแปลง (ยุทธศาสตร์สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญ, พ.ศ. 2561-2565, น. 45)

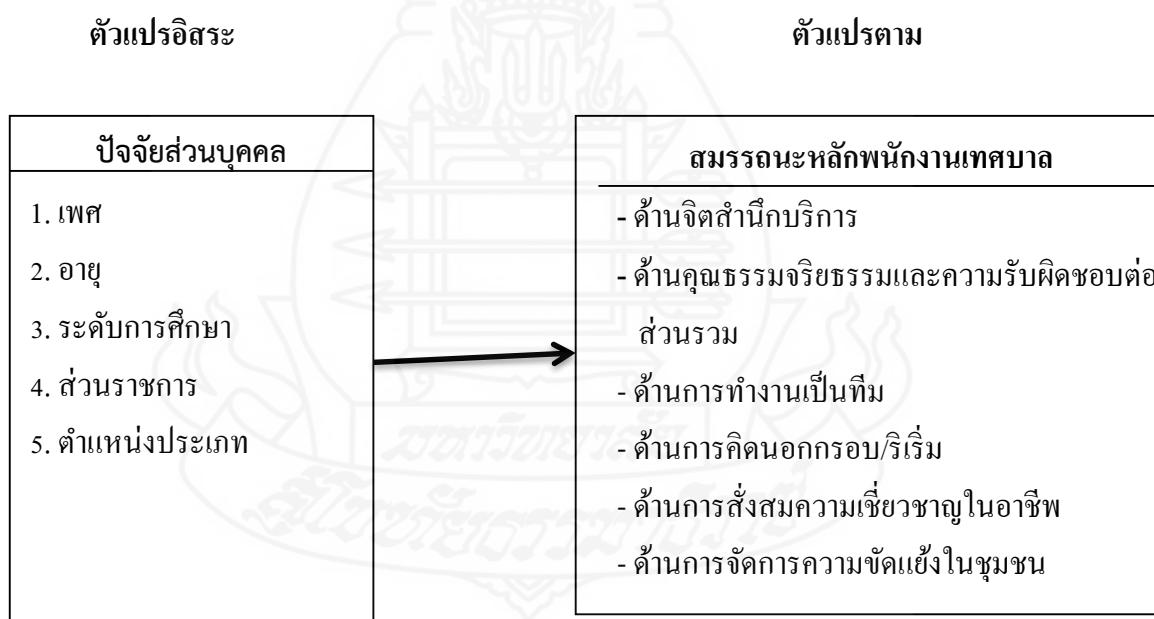
จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาถึง ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลว่าอยู่ในระดับใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่ผลต่อสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ควรจะพัฒนาสมรรถนะหลักด้านใดบ้าง รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล เพื่อให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญมี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ อยู่ในระดับที่สูงขึ้น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลให้มากยิ่งขึ้นต่อไปในอนาคตได้

## 2. วัตถุประสงค์การศึกษา

- 2.1 เพื่อประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

## 3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### 4. สมมติฐานการศึกษา

- 4.1 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ มีสมรรถนะหลักของเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ อยู่ในระดับมาก
- 4.2 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน
- 4.3 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน
- 4.4 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน
- 4.5 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่อยู่ในส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน
- 4.6 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Qualitative Research) โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

##### 5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ผู้ศึกษามุ่งศึกษาการประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีมการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การจัดการความขัดแย้งในชุมชน

##### 5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ประกอบด้วย

**5.2.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้

**5.2.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีมการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การจัดการความขัดแย้งในชุมชน

### 5.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 24 แห่ง

### 5.4 ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเริ่มตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ.2563 – สิงหาคม พ.ศ. 2564 เป็นระยะเวลา 6 เดือน

## 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

**6.1 ปัจจัยส่วนบุคคล** หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ และรายได้

**6.1.1 เพศ** หมายถึง เพศของกลุ่มตัวอย่าง คือ เพศชายและเพศหญิง

**6.1.2 อายุ** หมายถึง ระยะเวลา นับตั้งแต่เกิดจนถึงปีของกลุ่มตัวอย่าง โดยนับอายุ เต็มปีบริบูรณ์แบ่งเป็น 5 ช่วง คือ 18-30 ปี ,31-40 ปี, 41-50 ปี, 51-60 ปี และ 60 ปีขึ้นไป

**6.1.3 ระดับการศึกษา** หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ได้รับตามระบบการศึกษา ปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ประถมศึกษา มัธยมศึกษา/ปวช./ปวท./ปวส.ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**6.1.4 ส่วนราชการ** หมายถึง ส่วนราชการในสำนักงานเทศบาล ได้แก่ สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และกองการศึกษา

**6.1.5 ประเภทตำแหน่ง** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งพนักงานเทศบาลตำบล มี 4 ประเภท ได้แก่ ประเภทบริหารท้องถิ่น ประเภทอำนวยการท้องถิ่น ประเภทวิชาการ และประเภททั่วไป

### 6.2 ประเมินสมรรถนะหลัก 6 สมรรถนะ

**6.2.1 จิตสำนึกบริการ** คือ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการพัฒนาการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ

**6.2.2 คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม** คือ การครองตนและ พฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงาน ซื่อสัตย์สุจริต มีสำนึกขยันขันในหลักการธำรงความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม เพื่อผลประโยชน์สาธารณะของเทศบาล

**6.2.3 การทำงานเป็นทีม** คือ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของเทศบาล

**6.2.4 การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม** คือ ความคิดนอกกรอบและความคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนความคิดนอกกรอบและริเริ่มในเทศบาล

**6.2.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ** คือ การสนใจใฝ่รู้เพื่อสะสมพัฒนา ศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง พัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเทศบาล

**6.2.6 การจัดการความขัดแย้งในชุมชน** คือ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชนสามารถประยุกต์ความรู้การจัดการความขัดแย้งในชุมชนมาใช้ในเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**6.3 พนักงานเทศบาล** คือ พนักงานเทศบาล ซึ่งได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณหมวดเงินเดือนของเทศบาล (ประกาศ กทจ.)

## 7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 ทำให้ทราบถึงสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

7.2 สามารถนำผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญต่อไป

7.3 เป็นแนวทางหรืออาจจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ที่จะทำการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป



## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ผู้ศึกษาได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยประกอบด้วยเนื้อหาสาระต่างๆ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
  - 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ
  - 1.6 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ
  - 1.7 การพัฒนาสมรรถนะ
  - 1.8 การวัดสมรรถนะ
  - 1.9 การตรวจสอบสมรรถนะ
  - 1.10 ระดับสมรรถนะ
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ
  - 2.1 ความหมายของการประเมินสมรรถนะ
  - 2.2 ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ
  - 2.3 วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ
  - 2.4 ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะ
  - 2.5 การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรไปใช้
3. แนวคิดการประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของเดวิด แมคคิลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ. 1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถหรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ. 1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่งแมคคิลแลนด์เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้อย่างแม่นยำ แทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคคิลแลนด์ได้เขียนบทความ "Testing for competence rather than for intelligence" ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behaviora Even Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่ง แมคคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ปี 1982 Richard Boyatzis ได้เขียน หนังสือ "The Competent Manager: A Model of Effective Performance" โดยได้ใช้ คำว่า "Competencies" เป็นคนแรกในปี 1996 เขาได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลนำไปส่งหรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเห็นว่า "คุณลักษณะที่อยู่ภายใน" เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel and Prahalad เขียนหนังสือ "Competing for The Future" ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า "Core Competencies" ความสามารถหลักของธุรกิจโดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ต่อมาได้มีการนำแนวความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้น จะต้องมีความรู้พื้นฐานทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมสัใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

หลังจากนั้น แนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้ชัดเจน

โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ฉบับเดือนกันยายนได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่า องค์กรธุรกิจชั้นนำได้นำแนวคิดนี้ไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมากถึงร้อยละ 67 % และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company จาก 708 บริษัททั่วโลกพบว่า ความสามารถหลักของธุรกิจเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความนิยมสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจากจริยธรรมบริษัท (Corporate Code of Ethics) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ใน องค์กรที่เป็นเครือข่าย บริษัทข้ามชาติ ขึ้นมาก่อนที่จะแพร่หลายเขาไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร ปตท. ฯลฯ เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน ดังเช่น กรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทยมีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ โดยได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือนได้จ้างบริษัท เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนโดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (SES) ในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต (อ้างใน ชาญชัย บุตรโคษา, 2561, น. 9-10)

สำนักงาน ก.พ. (2548, น. 4-5) ได้สรุปแนวคิดเรื่องสมรรถนะบุคลากรด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังนี้ คือ

ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นและพัฒนาได้ง่ายคือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่แต่ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจอุปนิสัย ทัศนคติภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม โดยส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่คือ ความรู้ทักษะ/ความสามารถซึ่งเป็นส่วนที่อยู่เหนือน้ำและคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้น

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลายความหมายด้วยกัน ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

**1.2.1 พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2535, น. 799)** สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ ซึ่งนิยามว่าเป็นคุณภาพหรือภาวะของการกระทำหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ หรือมีความรู้ การตัดสินใจ ทักษะหรือความแข็งแรงเพียงพอ

**1.2.2 แมคคิลเลนด์ (1970 อ้างใน ชญานันท์ เจริญพันธ์, 2558, น. 13)** ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แมคคิลเลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
- 2) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
- 3) ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่ง

ที่เป็นเป้าหมายของเขา

แมคคิลเลนด์ ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้อาทิ ทักษะและทัศนคติ แรงจูงใจ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีผลงานดีกว่าผู้อื่นได้ หรือไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มจึงเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ ไม่เป็นสมรรถนะ สมรรถนะอีกกลุ่มหนึ่งคือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งรวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในการทำงานและเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะ

ในกลุ่มแรก เช่น สถาบัน Schoonover Associates ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ทัศนคติกับสมรรถนะ โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายไว้ในเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะกับความรู้ สมรรถนะจะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ความรู้เพียง

อย่างเดียวกันไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะสามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงจะถือว่าเป็นสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะกับทักษะจะพบว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องข้องกับทักษะเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างชัดเจน ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะกับทัศนคติแรงจูงใจ พบว่า สมรรถนะนั้นไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่จะเป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของคน ในแนวคิดของสถาบัน Schoonover Associates ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ทำให้เกิดสมรรถนะขึ้น

**1.2.3 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis)** (1982 อ้างใน ชญานันท์ เจริญพันธ์, 2558, น. 14) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

**1.2.4 สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)** (1993 อ้างใน ชญานันท์ เจริญพันธ์, 2558, น. 14) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง "คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนด

**1.2.5 อานนท์ สักดีวรวิษญ์** (2547, น. 61) นิยามของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไรหรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบผลสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

**1.2.6 สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ** (2548, น. 17) นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

**1.2.7 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน** (2548, น. 4) นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า

"สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

กล่าวโดยสรุป ในความคิดของผู้ศึกษา สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานในองค์การ

#### ตารางที่ 2.1 สรุปความหมายของสมรรถนะ

นักวิชาการ	ความหมายของสมรรถนะ
1. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน	ความสามารถ ซึ่งนิยามว่าเป็นคุณภาพหรือภาวะของการกระทำหน้าที่ได้อย่างเพียงพอ หรือมีความรู้การตัดสินใจ ทักษะหรือความแข็งแรงเพียงพอ
2. แมคเคลีแลนด์	ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ
3. ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis)	คุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น



## ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ความหมายของสมรรถนะ
4. สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์	"คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self - Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนด
5. อานนท์ สักดีวรวิษุ์	คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ
6. สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ	ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น
7. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

## 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย มีผู้เสนอความคิดเห็นและแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะหลักไว้ ดังนี้

**1.3.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน** (2548 อ้างใน ชญานันท์ เจริญพันธ์, 2558, น. 25 - 34) กำหนดให้สมรรถนะหลักเป็นคุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

**1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)** คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

จากคำจำกัดความข้างต้น สามารถอนุมานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ (Competitiveness) และการทำงานที่ยาก ท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Innovation)

คำในภาษาอังกฤษอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency Orientation) การใส่ใจกับมาตรฐาน (Concern for Standards) การเน้นการปรับปรุงงาน (Focus on Improvement) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่ต้องพิจารณาด้วยกันคือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น และ 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงานต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่นๆ ได้แก่ การคิดริเริ่ม (Initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ความเกี่ยวข้องนี้จะเกี่ยวข้องโยงในแง่ที่ว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ก็มักจะมีความคิดริเริ่ม การสืบเสาะหาข้อมูล การคิด วิเคราะห์ การมองภาพ องค์รวม และความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างไม่อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์เลย หรือแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเสียเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ระดับที่ 1 เป็นระดับที่

ต่ำสุดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับนี้แค่เพียงแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ก็เพียงพอทั่วไปผู้ครองตำแหน่งควรจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นข้อพื้นฐานของการทำงานโดยทั่วไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้เช่น กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ระดับที่ 2 จะยากกว่าระดับที่ 1 อย่างชัดเจน คือไม่ใช่แค่แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี แต่ยังต้องสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงไว้ ทั้งนี้ การทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายนี้ หมายรวมถึง ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานด้วยว่าต้องได้ผลงานที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ระดับที่ 3 จะยากกว่าระดับที่ 2 โดยความคาดหวังของระดับที่ 2 นี้ นอกจากการทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว ยังต้องสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็น ได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ระดับที่ 4 ต่างจากระดับที่ 3 ตรงที่พฤติกรรมของการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายของงาน หรือพัฒนาวิธีการทำงานนั้น มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนด้วย ในระดับนี้อาจต้องนำเอามิติในเรื่องความโดดเด่น แตกต่างอย่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนว่าต้องมากแค่ไหน เช่น เป็นผลงานใหม่ในหน่วยงาน หรือผลงานใหม่ในระดับประเทศ เป็นต้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์



สูงสุด การบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ซึ่งบุคคลจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ ควรต้องเป็นผู้ที่แสดงสมรรถนะระดับต่ำกว่ามาก่อน กล่าวคือ ควรต้องแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี จึงจะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย แล้วจึงจะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ แล้วจึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน แล้วจึงจะกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานคุณภาพหรือส่วนราชการได้ ซึ่งในระดับที่ 5 เป็นระดับที่ยากและมีความเสี่ยงสูง โดยมีเป้าหมายในระดับหน่วยงานหรือส่วนราชการ ดังนั้น ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้มักเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง

2) **การบริการที่ดี (Service Mind)** คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชนข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การบริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องให้บริการหรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานราชการพลเรือนเป้าหมายหลักประการหนึ่ง คือ การให้บริการกับประชาชน ในขณะที่มีข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน สมรรถนะบริการที่ดีมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ ได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Understanding) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Technical Expertise) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ระดับของการบริการที่ดี มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของบริการที่ดีเลย หรือว่าแสดงไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีบริการที่ดี

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ระดับที่ 1 ของบริการที่ดี เป็นระดับขั้นพื้นฐานซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งต้องแสดงพฤติกรรมหลัก 2 ด้าน คือ 1) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ และ 2) แสดงความเต็มใจ

ในการให้บริการจึงจะผ่านระดับนี้ ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความรอบรู้ / ความสามารถในงานของตนเองในระดับที่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ เช่น ตอบข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำ เป็นต้น และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ระดับที่ 2 นี้เป็นระดับที่สูงขึ้นและยากกว่าระดับที่ 1 เพราะนอกเหนือจากการให้บริการตามปกติแล้ว ในบางกรณีผู้รับบริการบางคนอาจมีปัญหาที่มีความซับซ้อนกว่าปกติ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะสามารถช่วยแก้ปัญหานั้นได้ด้วย

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เช่น ใช้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาให้ผู้รับบริการ ให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 3 จะยากกว่าการแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ โดยเป็นการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ซึ่งอาจต้องเน้นทั้งระดับของบริการที่เกินความคาดหวังและการใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้เห็นว่าระดับที่ 3 นี้ยากกว่าระดับที่ 2 อย่างชัดเจนและสิ่งที่จะต้องเน้นสำหรับลักษณะงานที่มีการใช้อำนาจตามกฎหมายในการให้คุณให้โทษต่อผู้รับบริการ การบริการที่เกินความคาดหวังนั้นย่อมต้องถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ และต้องไม่ใช่ลักษณะของการเอื้อประโยชน์ให้กับใครบางคนอย่างไม่ถูกต้อง

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ได้ เช่น เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยในระดับนี้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องสามารถเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งอาจจะเป็นการค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง นอกเหนือจากที่ผู้รับบริการได้แจ้งในตอนต้นของการให้บริการแล้วจึงเลือกการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหาโอกาสเพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 นี้ ลักษณะของการให้บริการจะเน้นที่ผลประโยชน์ของผู้รับบริการ แต่ในขณะที่เดียวกันสิ่งนั้นๆ เป็นผลประโยชน์ในระยะยาวของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

2) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ ตั้งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการความคิด (Cognitive) หรือความฉลาด แต่สมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรงแต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่าความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
2. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. ใช้ความรู้ในงาน
4. สอนความรู้ต่างๆ ให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert-Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มีได้ยื่นกันบ่อยคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning ระดับของสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับผู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องเช่น ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาคำถามความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ระดับที่ 1 ของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นระดับที่ปฏิบัติได้ง่าย คือ การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพียงแค่การแสดง ความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรม การประชุมวิชาการ การอ่านเอกสารวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดหรืออินเทอร์เน็ต ก็อาจเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความสนใจ และติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการทำงานที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนอีกด้วย

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น สามารถนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ในระดับนี้จะเน้นที่การศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงลึกหรือในเชิงกว้าง และการศึกษาพัฒนาตนเองนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนใน ส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ระดับนี้กำหนดสำหรับตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหาร ซึ่งงานใน ระดับนี้เป็นงานเชิงนโยบาย ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งความรู้ จึงกำหนดให้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของข้าราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้าน ต่างๆ กล่าวคือ การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3) **จริยธรรม (Integrity)** คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังใจสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ระดับของสมรรถนะจริยธรรม มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ซึ่งหมายถึงการที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบ ธรรมและจริยธรรมเลยหรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้น เป็นผู้ที่มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

ระดับที่ 1 : มีความสุจริต หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ หรือกล่าวอีก อย่างหนึ่ง คือ การรักษาคำพูด ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการเป็นบุคคลที่สังคมให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ เช่น ยึดมั่น ในหลักจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยดีหรือผลประโยชน์กล้า ขอมรับความผิดพลาดและรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง เช่น ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่อาจ มีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์



ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม เช่น ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

**5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการทำงานเป็นทีม

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะของผู้ร่วมทีม ซึ่งต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างสมาชิกเพื่อให้เป้าหมายการทำงานของทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว ในการวางแผนการทำงานของทีม สมาชิกของทีมจะถูกคาดหวังว่าจะช่วยให้ความเห็นให้ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ระดับนี้เน้นที่ตัวของผู้ดำรงตำแหน่งในการทำหน้าที่ของตนในทีม แต่ในระดับที่ 2 จะขยายขอบเขตความสัมพันธ์ออกไปยังเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ โดยผู้ดำรงตำแหน่งให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยดีตลอดจนเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม และกล่าวถึงในเชิงสร้างสรรค์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ซึ่งระดับนี้เป็นระดับของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นระดับเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่น ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบรรดาหัวหน้าทีมงาน แต่ในที่นี้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมอย่างเป็นทางการ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งระดับนี้ไม่ใช่เพียงแค่ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่เป็นการสนับสนุนและเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จแม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม การยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจ ให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งเป็นระดับสูงสุด ผู้ดำรงตำแหน่งที่แสดงสมรรถนะในระดับนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำ ทีม ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ใช่ผู้นำอย่างเป็นทางการ คือ การสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจใน ทีมงาน ในกรณีที่มีความขัดแย้งในทีม ก็จัดการแก้ไขข้อขัดแย้งนั้นโดยไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

**1.3.2 สมรรถนะหลักของกรมการแพทย์ (Core Competency Department of Medical Services)** (2550 อ้างใน ธาริณี อภัยโรจน์, 2553, น. 16) ประกอบด้วยองค์ประกอบของ สมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือ

**1) ความใฝ่รู้และถ่ายทอด (Passion to Learn and Share : PL)** หมายถึง ตื่นตัวในการแสวงหาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ่ายทอดแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน พัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้ง สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรส่งเสริม และผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่ ความเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีทางการแพทย์

**2) การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence- Based Practice :EBP)** หมายถึง ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสืบค้นจากหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีอยู่เป็นพื้นฐานประกอบการแก้ปัญหา และตัดสินใจ หรือลงมือปฏิบัติทั้งนี้เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กร

**3) การสร้างเครือข่ายพันธมิตร (Cooperative Networking : CoN)** หมายถึง การสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคล หน่วยงานและองค์กรทั้งในและระหว่างประเทศ เพื่อให้เกิดการประสานงานความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันทั้งด้านวิชาการ การบริการ และการบริหารงานระหว่างสมาชิกในเครือข่าย

**4) ใจรักในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Mind : RDM)** หมายถึง ใฝ่ใจและเห็นประโยชน์ของการวิจัยและพัฒนาให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทางการวิจัยและพัฒนา งานวางแผน ควบคุม ติดตาม และให้คำปรึกษาในการวิจัยภายในทีมงาน รวมทั้งกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาภายในองค์กร

**1.3.3 สมรรถนะหลักของพนักงานการกีฬาแห่งประเทศไทย** (2551 อ้างใน ธาริณี อภัยโรจน์, 2553, น. 16) ประกอบด้วย องค์ประกอบของสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ดังนี้

**1) จริยธรรม (Integrity)** หมายถึง การครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้องดี งามตามหลักศาสนา วัฒนธรรมประเพณีอันดีงาม กฎ ระเบียบ และจรรยาบรรณในวิชาชีพ โดยมุ่ง

ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อรักษาชื่อเสียงของตนเอง และส่งเสริมเกียรติคุณของ กกท. อันจะส่งผลให้ผู้ประพฤติเป็นที่เลื่อมใสศรัทธา และยกย่องของบุคคลโดยทั่วไป

**2) การเป็นผู้นำ (Leadership)** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางการบริหาร แล้วยึดเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถถ่ายทอดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการกิจ และจูงใจให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับร่วมกัน ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การแก้ไขปัญหา และตัดสินใจจนเกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของภารกิจแห่งประเทศไทย

**3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (Expertise)** หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานของตน และ หน่วยงาน รวมถึงสามารถสร้างสรรค์ และเผยแพร่ผลงานองค์ความรู้นวัตกรรม หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

**4) การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจ ความพยายามของพนักงานกกท. ในการปฏิบัติหน้าที่ และยกระดับการให้บริการเข้าสู่ระดับสากล หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ กกท. และหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น รวมถึงการตอบสนองต่อความต้องการ และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างดีที่สุด ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของ กกท. ตั้งอยู่บนรากฐานของความร่วมมือร่วมใจ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่แสดงถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานและเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบแก้ไขและพัฒนาได้ในแนวทางที่ถูกต้อง อันจะทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และบุคลากรมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์ประกอบของหลักจึงเป็นสิ่งที่้องค์การควรคำนึงถึง อีกทั้งในแต่ละองค์กร จะมีองค์ประกอบของหลักที่แตกต่างกันตามความเหมาะสมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยต่อไป



**1.3.4 เสน่ห์ จุ้ยโต** (2558, น. 398 - 399) กล่าวว่า สมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลมีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

**1) จิตสำนึกบริการ** คือ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ

**2) คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม** คือ การครองตนและพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงานซื่อสัตย์สุจริต มีสำนึกขยันขันแข็งในหลักการธำรงความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผลของความยุติธรรมเพื่อผลประโยชน์สาธารณะของเทศบาล

**3) การทำงานเป็นทีม** คือ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของเทศบาล

**4) การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม** คือ ความคิดนอกกรอบและความคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองเพื่อให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนความคิดนอกกรอบและริเริ่มในเทศบาล

**5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ** คือ การสนใจใฝ่รู้เพื่อสะสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเทศบาล

**6) การจัดการความขัดแย้งในชุมชน** คือ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชนสามารถประยุกต์ความรู้การจัดการความขัดแย้งในชุมชนมาใช้ในเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

#### พจนานุกรมสมรรถนะ

##### ๑) จิตสำนึกบริการ

**คำนิยาม** คือ ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ

##### ระดับสมรรถนะ

##### ระดับที่ 1 พร้อมให้บริการ

- แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม

- แสดงออกถึงความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการก่อนเสมอ
- แสดงความเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ

### ระดับที่ 2 ให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้

- รับฟังความต้องการหรือข้อร้องเรียนของผู้รับบริการโดยไม่แสดงกริยาท่าทางหรือน้ำเสียงไม่พอใจ

- ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง
- ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการกำหนดไว้

### ระดับที่ 3 เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ

- แสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหาผู้รับบริการได้
- เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บริการแก่ผู้รับบริการได้
- รับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการจากผู้รับบริการ
- รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจ

### ระดับที่ 4 ให้บริการเกินความคาดหวัง

- ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แม้ผู้รับบริการไม่ได้ถาม
- ให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการในเรื่องอื่น ๆ
- ให้บริการรวดเร็วเหนือความคาดหมาย
- กระตุ้นให้ทีมงานตระหนักความสำคัญการให้บริการเหนือ

ความคาดหมาย

### ระดับที่ 5 เป็นที่ปรึกษา พัฒนาและต้นแบบการให้บริการ

- เป็นที่ปรึกษาแนะนำในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ
- พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้ำสำคัญที่สุดลูกค้ำคือพระเจ้า

ไม่มีลูกค้ำไม่มีพันธกิจ ชีวิตหมดการงาน

- ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี

#### ๑ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

**คำนิยาม** คือ การครองตนและพฤติกรรมปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลัก

คุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงานซื่อสัตย์สุจริต มีสติจะยืนยันในหลักการ ชำรงความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผลคุณความดีคุณธรรมเพื่อผลประโยชน์สาธารณะของเทศบาล

### ระดับสมรรถนะ

#### ระดับที่ 1 มีความซื่อสัตย์สุจริต

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสในซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม
- แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

#### ระดับที่ 2 มีสัจจะเชื่อถือได้

- รักษาความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ พுகอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้กับตนเอง
- มีสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนของหน่วยงานบรรลุผลเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาประเทศชาติและสังคมไทย

#### ระดับที่ 3 ยึดมั่นในหลักการ

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน
- เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

#### ระดับที่ 4 ชำรงความถูกต้อง

- ชำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้
- ตัดสินในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้องโปร่งใสเป็นธรรม และผลการปฏิบัติอาจ สร้างศัตรูหรือไม่พอใจแก่ผู้เสียผลประโยชน์

#### ระดับที่ 5 อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

- ชำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของธรรมชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานหรืออาจเสี่ยงต่อชีวิต
- ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

### ๑. การทำงานเป็นทีม

**คำนิยาม** คือ ความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของเทศบาล

#### ระดับสมรรถนะ

##### ระดับที่ 1 รับรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง

- แสดงออกถึงการรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกของทีม
- ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
- ให้ข้อมูลการทำงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
- แสดงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ

##### ระดับที่ 2 ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน

- สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีมได้ดี
- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์
- มีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของทีม
- แสดงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีม
- แสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีม

##### ระดับที่ 3 ประสานความร่วมมือกับสมาชิกในทีม

- รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมด้วยความเต็มใจ
- ช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทีม
- กระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบในการทำงานเป็นทีม
- สื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในทีม

##### ระดับที่ 4 สนับสนุนและช่วยเหลือสมาชิกในทีม

- กล่าวชื่นชมเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอ
- ส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม

- ส่งเสริมการทำงานร่วมมือกัน

#### ระดับที่ 5 สามารถนำทีมปฏิบัติการกิจจนสำเร็จ

- เสนอวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานเป็นทีม
- ช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการ

ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมขวัญ กำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงาน

ให้ประสบผลสำเร็จ

#### ๑ การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม

คำนิยาม คือ ความคิดนอกกรอบและความคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วม สนับสนุนความคิดนอกกรอบและริเริ่มในเทศบาล

##### ระดับสมรรถนะ

#### ระดับที่ 1 มีความคิดริเริ่มของตนเอง

- ปรับปรุงประสิทธิภาพของงานทุกครั้งเมื่อมีโอกาส
- คิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

มากขึ้น

#### ระดับที่ 2 พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

- กำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป
- ปรับปรุงการทำงานตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานอย่างต่อเนื่อง

#### ระดับที่ 3 สนับสนุนความคิดริเริ่มของผู้อื่น

- สนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงานใหม่ ๆ
- สร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม

#### ระดับที่ 4 มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของหน่วยงาน

- มีส่วนร่วมในการพัฒนางานของทีมงาน
- วิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุง

การทำงานให้ดีขึ้น

#### ระดับที่ 5 พัฒนาแนวทางใหม่ ๆ สำหรับองค์กร

- คิดเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสริเริ่มสิ่งแปลกใหม่

- ประยุกต์แนวทางใหม่มาใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

- ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่มแก้ที่มงานเพื่อผลักดันองค์การสู่ความเป็นเลิศ

### ๑ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

**คำนิยาม** คือ การสนใจใฝ่รู้เพื่อสะสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนาปรับปรุงประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเทศบาล

#### ระดับสมรรถนะ

**ระดับที่ 1** แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนที่เกี่ยวข้อง

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยี และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนดียิ่งขึ้น

- ติดตามเทคโนโลยีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

**ระดับที่ 2** มีความรู้ในเชิงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

- รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง

- ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 3** สามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้ในการทำงาน

- เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญและผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

- สามารถนำวิชาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

- ส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบท่อการทำงานของตนในอนาคต

**ระดับที่ 4** ศึกษาพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

- มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม
- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของคนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติในอนาคต
- ขนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

**ระดับที่ 5** สนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา
- ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน
- วิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์กรความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้นำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

๑ การจัดการความขัดแย้งในชุมชน

**คำนิยาม** คือ ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชนสามารถประยุกต์ความรู้การจัดการความขัดแย้งในชุมชนมาใช้ในเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**ระดับสมรรถนะ**

**ระดับที่ 1** รู้และเข้าใจเกี่ยวกับความขัดแย้งในชุมชน

- รู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้
- รู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้

**ระดับที่ 2** วิเคราะห์ความขัดแย้งในชุมชน

- ศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้
- เก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำ

ฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน



### ระดับที่ 3 ประยุกต์ความรู้ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้

- ประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธี
- ประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์

ประเมินประนอม เจริญต่อรอง

### ระดับที่ 4 แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนได้

- แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านผลประโยชน์ได้
- แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านการเมืองได้
- แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านสังคมได้
- แก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนตามสิ่งแวดล้อมได้

### ระดับที่ 5 ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้

- ให้คำปรึกษาแก่ทีมงานด้านการจัดการความขัดแย้ง
- เพื่อสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย
- เป็นตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งในชุมชนที่ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 2.2 สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ	ก.พ.	กรมการแพทย์	พนักงานการกีฬา	เสน่ห์ จุ้ยโต
มุ่งผลสัมฤทธิ์	✓			
การบริการที่ดี/จิตสำนึกบริการ	✓		✓	✓
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	✓		✓	✓
จริยธรรม/คุณธรรม จริยธรรม- และความรับผิดชอบต่อสังคม	✓		✓	✓
การทำงานเป็นทีม	✓			✓
ความใฝ่รู้และถ่ายทอด		✓		
การปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ- ข้อมูลเชิงประจักษ์		✓		
การสร้างเครือข่ายพันธมิตร		✓		
ใจรักในการวิจัยและพัฒนา		✓		
การเป็นผู้นำ			✓	
การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม				✓
การจัดการความขัดแย้งในชุมชน				✓



#### 1.4 ประเภทสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะนั้น จะเป็นการจำแนกให้เห็นลักษณะของสมรรถนะที่แตกต่างกันให้มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งได้มีผู้จำแนกประเภทของสมรรถนะไว้ในหลายรูปแบบ ดังนี้

##### 1.4.1 เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 227 - 228) กล่าวว่า สมรรถนะมี 2 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นคุณสมบัติของบุคลากร ทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร เช่น ความรอบรู้ในงาน ความคิดเชิงระบบ เป็นต้น

2) สมรรถนะในกลุ่มงาน (Functional Competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านนั้นๆ พึงมี เพื่อให้งานสำเร็จ ได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรมนุษย์ ต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

(2) สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (Specific Functional Competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานประชาสัมพันธ์ มีตำแหน่งงานการเผยแพร่ข่าวสาร บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถในการเขียนข่าวและนำเสนอข่าวผ่านสื่อต่างๆ ได้ เป็นต้น

1.4.2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, น. 10) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

1.4.3 ชำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2544 อ้างใน ธาริณี อภัยโรจน์, 2553, น. 10) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถพื้นฐานต่างๆ ไปที่ทุกตำแหน่งงานควรจะต้องมี เช่น ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท จิตสำนึกในการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2) สมรรถนะทางวิชาการ (Technical / Functional Competency) เป็นความสามารถหรือศักยภาพที่เกี่ยวกับฐานที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ จะต้อง มี เช่น ในตำแหน่งที่เป็นระดับผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความสามารถในด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ เป็นต้น หรือในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ควรจะต้องมีความสามารถใน

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถในการวางแผนงานให้สอดคล้องกับแผนงานธุรกิจของบริษัท (Corporate Planning) หรือในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ จะต้องมีความสามารถในการเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการประสานความร่วมมือในทีมงาน ความละเอียดถี่ถ้วนถูกต้องและซื่อสัตย์ เป็นต้น

**1.4.4 วัฒนา พัฒนพงศ์** (2546, น. 11) ก็ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท เช่นกัน คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ ปิ๊ดความสามารถขององค์กร ซึ่งเกิดจากวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การทำงานแบบมืออาชีพ (Professionalism) การมุ่งเน้นผลงาน (Result Orientation) การบริหารตนเอง (Self-Management) การใส่ใจลูกค้า (Customer Focus) และภาวะผู้นำ (Leaderships) เป็นต้น

2) สมรรถนะทางวิชาการ (Technical Competency) คือ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พนักงานต้องมีเพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) คุณภาพงานบริการ (Service Quality) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) เป็นต้น

**1.4.5 ณรงค์วิทย์ แสันทอง** (2547, น. 11) แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ลึกทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ลึกทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วยส่งเสริมให้คนๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ลึกทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น พวกเขาสามารถอาศัยอยู่กับแมลงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า "ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล"

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้นได้ว่าประเภทของสมรรถนะในแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน นั้น ก่อนข้างที่จะมีความจะสังเกตเห็นคล้ายคลึงกันซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทหลักๆ คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่วางไว้ได้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนถึงค่านิยม (Values) ที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมสมรรถนะตามสายงาน (Technical Functional Competency) เป็นสมรรถนะตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน คือ สมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงานซึ่งจะมีขึ้นความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือคาดหวังสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ ซึ่งจากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของสมรรถนะดังกล่าว โดยใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและใช้ประกอบการวิเคราะห์สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยต่อไป โดยในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะมุ่งศึกษาถึงสมรรถนะหลักหรือ Core Competency ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งได้แก่

- (1) จิตสำนึกบริการ
- (2) คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- (3) การทำงานเป็นทีม
- (4) การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม
- (5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- (6) การจัดการความขัดแย้งชุมชน

ตารางที่ 2.3 สรุปประเภทสมรรถนะ

สมรรถนะ	เสน่ห์ จួយโต	ก.พ.	ธำรง คงคาสวัสดิ์	วัฒนา พัฒนพงษ์	ณรงค์ แสงทอง
สมรรถนะหลัก	√	√	√	√	√
สมรรถนะในกลุ่มงาน	√	√			√
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน					
สมรรถนะทางวิชาการ			√	√	
สมรรถนะส่วนบุคคล					√

### 1.5 ความสำคัญของสมรรถนะ (อ้างใน ชญานันันท์ เจริญพันธ์, 2558, น. 9)

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนาการบริหารผลงาน และการรักษาไว้และใช้ประโยชน์ ดังนี้

**1.5.1 การคัดเลือก** ระบบการคัดเลือกข้าราชการ มักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้นการวัดความถนัด (ภาค ก) ความรู้เฉพาะในงาน (ภาค ข) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ก) การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่โดยหลักการของสมรรถนะส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรมีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมี โครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่นๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง หรือการประเมินประสบการณ์ สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน กล่าวโดยสรุป ระบบการคัดเลือก ควรเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

**1.5.2 บริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน** ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ สรุปสาระได้ว่า ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ก็หมายความว่าต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ประกอบการคิด ร้อยละเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละแห่งเงินเดือนตามระดับชั้นงาน ดังนั้น ก็อาจหมายความว่าข้อกำหนดต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ไม่เพียงมีผลต่อการประเมินแต่จะมีผลการขึ้นเงินเดือนด้วย

**1.5.3 การบรรจุตำแหน่ง** ก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

**1.5.4 การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development)** ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่งคือ หลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่งทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในด้านการพัฒนาเดิมจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะ ในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนหากหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการ มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จะต้องคำนึงคือ 1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม 2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า need analysis) 3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

**1.5.5 การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning)** องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะต้องช่วยเหลือให้ก้าวหน้าอย่างไร และตนเองจะต้องมีการพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

**1.5.6 การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion)** การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

**1.5.7 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)** เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า "วงจรคุณภาพ" มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถทั้งการติดตามการทำงาน การประเมินผลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

นอกจากนี้ การประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการได้โดยการแต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาช่วย



กำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ ปัญหาที่สำคัญการกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่เป็นความรู้ทักษะ คุณลักษณะและนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร การออกแบบหลักสูตร เพื่อรองรับสมรรถนะและนำไปสู่การพิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก ตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้และ ประเมินผล

องค์ความรู้เรื่องสมรรถนะ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่างๆ ของการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าทั้งองค์การภาครัฐและ องค์การภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับต้น องค์การจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การต้อง ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพตรง ตามจุดมุ่งหมาย ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์การเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการรักษา และพัฒนาให้ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยองค์การจะต้อง กำหนดภารกิจหลักด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือ ออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม พัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมในการทำงาน การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องรู้ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่ แท้จริง สิ่งสำคัญต้องเข้าใจว่าสมรรถนะคืออะไร นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เช่น หากนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน สิ่งสำคัญคือ ต้อง พิจารณาที่คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดมาจากผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา การ บริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นที่สมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพในงานด้านการบริหารงานบุคคล จากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับการดำเนินการเลือกสรรคนเก่ง คนดี เข้ามาทำงานในระบบราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการหลายด้านที่สำคัญได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเป็นธรรมหลัก ความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

หลักความสามารถ หมายถึง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยคำนึงถึงสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ส่วนราชการต้องพิจารณาว่าสมรรถนะใดที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ แล้วนำไปกำหนดเกณฑ์ที่สามารถประเมินได้ การเลือกใช้เครื่องมือประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างถูกต้องมากที่สุด สามารถเชื่อถือได้และเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นสำคัญ

หลักความเป็นธรรม หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้สมัครทุกคนด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเดียวกันในทุกขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร และดำเนินการอย่างเป็นกลางในรูปของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นนอกเหนือจากความรู้ความสามารถที่วัดเชิงปริมาณได้ยากกว่า หากมีการใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลายส่วนประกอบกัน หรือใช้การสัมภาษณ์มาประเมินสมรรถนะส่วนราชการต้องทำให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นมาตรฐาน

หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสรรหา และเลือกสรร โดยที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ ส่วนราชการต้องสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะของผู้สมัครแต่ละคน อธิบายเหตุผลที่ทำให้ผ่านหรือไม่ผ่านการเลือกสรร ทำให้ผู้สมัครเข้าใจอย่างชัดเจนและยอมรับผลการเลือกสรรจากการดำเนินการนั้น

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในการสรรหาและเลือกสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความคุ้มค่าเพียงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับส่วนราชการด้วย

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ที่เป็นอย่างชัดเจน คือ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า IDP (Individual Development Plan) ของพนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาขึ้นมาก ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ในการนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรม การจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ช่วยให้บุคคลในองค์กร หรือกลุ่มในองค์กรและองค์กรเองมีสมรรถนะสูงขึ้น ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคลกลุ่ม และองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึง

เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน นอกจากนี้มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549, น. 4 - 7) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจ โลกเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญคือ เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการทักษะใหม่ๆ ประกอบกับประเทศและองค์กรเป็นระบบเปิดจึงต้องมีการแข่งขันตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยพิจารณาว่าบุคลากรเป็น "ทุนมนุษย์" (Human Capital) นอกเหนือจากทุนอื่นๆ ในจะต้องรู้จักใช้และพัฒนาให้เกิดผลดีกับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

**กล่าวโดยสรุป** ในความคิดของผู้ศึกษา สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์การสามารถนำหลักสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทุกขั้นตอนทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management)

### 1.6 ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

สมรรถนะ คือ ความสามารถของบุคคลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546, น. 33; และ ฌรงค์วิทย์ แสนทอง, 2546, น. 27) ซึ่งจะทำให้งานประสบความสำเร็จได้มีนักวิชาการ กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคล ดังนี้

**1.6.1 เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ** (2540, น. 50) กล่าวถึง องค์ประกอบพื้นฐานที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวคิดดังต่อไปนี้ คือ

- 1) งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ซึ่งจะต้องมีหลักว่างานที่มีลักษณะท้าทายบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่งก็ได้ โดยอาศัยความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง ทำให้อยากทำงานมากขึ้น
- 3) การให้การยกย่องและสถานภาพที่เหมาะสม



- 4) การให้ความรับผิดชอบและการให้อำนาจบารมีมากขึ้นตามความเหมาะสม
- 5) ความมั่นคงและความปลอดภัย
- 6) ความเป็นอิสระในการทำงาน
- 7) โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว เช่น ทักษะ ความสามารถ ด้านวิชาชีพและประสบการณ์
- 8) โอกาสในการก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
- 9) เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงิน ที่แสดงออกทางสถานภาพอย่างหนึ่ง
- 10) สภาพการทำงานที่ดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ
- 11) การแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานจะให้ตัวเองเป็นเลิศใน  
แนวทาง

**1.6.2 ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์** (2544, น. 81-85) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านบุคคล เป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย ปัจจัยในตัวบุคคล ได้แก่
  - (1) ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะ  
ด้านที่ไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะกับ  
บุคคลนั้น
  - (2) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็น โครงสร้างในลักษณะ  
รวมกันของคนนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป
  - (3) ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางด้าน  
กายภาพบุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม
  - (4) ความสนใจและการตั้งใจ เป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน  
ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย
  - (5) อายุ เพศและวัยต่างๆ มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะกับงานที่จำเ  
และต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกันบ้าง
  - (6) การศึกษามีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะ  
ย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านนั้นๆ มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะกระทำได้
  - (7) ประสบการณ์การเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น  
งานบางอย่างจึงบอกจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน

2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอกที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปด้วย สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยคือ

(1) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน

ก. วิธีการทำงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายเพียงใด

ข. เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่อุปกรณ์ ที่ใช้จะช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

ค. การจัดบริเวณสถานที่ทำงานที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าวมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลรักและทำงาน

ง. ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น ความสะดวกสบายทางคมนาคมการป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

(2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร

ก. ลักษณะขององค์กร เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็นโรงงานก็หวังเรื่องรายได้ เป็นต้น

ข. ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงานว่าลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

ค. ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่นๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

ง. สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไรในสังคมเป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการนั้นหรือไม่

**1.6.3 แลชแมน** (1998 อ้างใน สุดใจ ทัศนจันทร์, 2556, น. 26) สรุปว่า องค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคลที่ได้มีการเรียนรู้และใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ร่วมกับการสนับสนุนจากองค์กร และมองเห็นว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของระดับคุณภาพในการปฏิบัติงานและถือเป็นพฤติกรรมที่มีคุณภาพของมนุษย์ ที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปรพื้นฐานที่สำคัญดังนี้

1) งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ อุปกรณ์ วัสดุ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2) การจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนเป็นจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับที่ดีที่สุด ตามลักษณะงานนั้นๆ

3) ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในทันที ซึ่งจะต้องมีการตีความ ด้วยคำที่แสดงความหมาย คือ สภาพทางกาย แนวโน้มทางจิตวิทยา

4) ความสามารถ (Ability) จะเกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์จากการปฏิบัติงานร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้สำเร็จ

5) สภาพแวดล้อม (Environment) คือลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ แสงเสียง กลุ่มคนรอบข้างที่มีผลต่อการทำงาน

6) การรับรู้ต่อบทบาท (Role Perception) คือความรู้สึกรู้สึกนึกคิดส่วนบุคคลที่จะรับรู้เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละอย่างของตน

7) ผลการปฏิบัติงาน (Performance) ในที่นี้ไม่ใช่ผลรวมของแรงจูงใจ หรือไม่ใช่สิ่งที่เกิดจากตัวแปรทั้ง 6 ด้านดังกล่าว

**1.6.4 แมคคอมมิกส์ และ เอลเจน (McCormick; & Igen) (1985, น. 65) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่**

1) ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึง ลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2) ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Variable) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภทคือ

(1) ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือ เครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

(2) ตัวแปรองค์การและสังคม (Organization and Social Variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจ และสภาพแวดล้อมในสังคม

**1.6.5 ออแกน และ บาติแมน (1986 อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2556, น. 27) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมี ดังนี้**

1) งาน (Task) ประกอบด้วย วิธีการ วัสดุ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2) แรงจูงใจ (Motivation) เปรียบเสมือนจุดยืน และความตั้งใจของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้คุณภาพในระดับหนึ่งตามลักษณะงานนั้นๆ

3) ความพยายาม (Effort) เป็นผลของแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเพื่อให้การปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จ

4) ความสามารถ (Ability) เกิดขึ้นจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์จากการปฏิบัติร่วมกับความถนัดส่วนบุคคลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานนั้น

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

6) การรับรู้ต่อบทบาท (Role perception) เป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่จะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อการปฏิบัติงาน

**1.6.6 เซอร์เมอร์ฮอร์น และคณะ** (2003 อ้างถึงใน สุดใจ ทศจันทร์, 2556, น. 29) ได้ระบุถึงแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลว่า ประกอบด้วย

1) ลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) ได้แก่

(1) Demographic Characteristics เป็นลักษณะที่จะช่วยให้เห็นถึงภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ - สังคม สถานที่อยู่อาศัย ขนาดของครอบครัว ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตาม ลักษณะประชากรอย่างเดียวยังไม่เพียงพอชี้วัดที่ดี ที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีสิ่งที่เกี่ยวข้อง คือ ความรู้ความสามารถ และหรือลักษณะทางจิตวิทยา

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

(3) Physiological Characteristics เป็นการแสดงแนวโน้มของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรม ลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทักษะการรับรู้ความต้องการ และบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตามความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลเหล่านี้ขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเป็นของแต่ละงาน

2) ความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูง ทั้งนี้ยังมี ตัวแปรหนึ่งที่สำคัญและต้องมี ก็คือ ความพยายามในการทำงาน คนที่มีแรงจูงใจในระดับสูงจะทำงานอย่างจริงจัง แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะจะช่วยกำหนดความพยายามในการทำงาน

3) การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคลจำเป็น จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ บุคคลผู้ที่มีลักษณะบุคคลตรงกับ ความจำเป็นของงาน และได้รับการจูงใจในระดับสูงอาจจะไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีหากได้รับการสนับสนุน ไม่เพียงพอจากหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ (Situational Constraint) เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ ข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวกับงาน ไม่ชัดเจน ระดับความคาดหวังของผลการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม ขาดอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงาน ขาดการช่วยเหลือจากผู้เกี่ยวข้องและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่ยืดหยุ่น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล

### 1.7 การพัฒนาสมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2547, น. 29) นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมเนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะเท่านั้น โดยต้องยอมรับว่าสมรรถนะบางตัว เช่น thinking skills, achievement orientation ยากในการใช้การฝึกอบรมมาพัฒนาเป็นที่ทราบกันดีว่าบุคลิกลักษณะส่วนบุคคลนั้นทางจิตวิทยาถือว่ามีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้นๆ มาตั้งแต่เกิด ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นอาจต้องใช้วิธีการอื่นๆ เช่น การมอบหมายงาน (job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI (key performance indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นต้น

จิรประภา เสนอเพิ่มเติมว่า การมอบหมายงานและการกำหนด KPI ดูเหมือนเป็นวิธีการที่ง่ายมากในการพัฒนาขีดความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ (Presentation skill) มาหลายหลักสูตรแล้วแต่ยังไม่สามารถทำได้จริงๆ แล้วผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนอแทนตนบ้างใน บางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้เอง หรือการที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งาน ในรอบประเมิน เท่านั้น ก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้ ส่วนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้นโดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับผู้ถูกประเมิน วิธีการประเมิน



แบบ 360 นี้ มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศจนมีข้อสรุปในปัจจุบันว่าการประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนาเท่านั้น โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะคือ ทำให้บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่าบุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตน อย่างไรก็ตามบุคคลที่รับการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาตนเอง ได้ ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน (shadowing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี การทำงานด้วยกัน วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะ

### 1.8 การวัดสมรรถนะ (อ้างใน ชาญชัย บุตรโคษา, 2561, น. 17)

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้

1. ประวัติการทำงานของบุคคล ว่าทำอะไรบ้างมีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้าง จากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคล
2. ผลประเมินการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) ซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ
  - 2.1 ผลการปฏิบัติที่เป็นเนื้องาน (Ask performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ
  - 2.2 ผลงานการปฏิบัติที่ไม่ใช่เนื้องาน แต่เป็นบริบทของเนื้องาน (contextual performance) ได้แก่ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น
3. ผลการสัมภาษณ์ (Interview) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้ว สัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มี โครงสร้าง คือ สอบถามตามสถานการณ์ คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจ โดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจ ให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด
4. ศูนย์ประเมิน (Assessment center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเข้าด้วยกัน รวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้ เป็นต้น
5. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินรอบด้าน ได้แก่ การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้าเพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ



### 1.9 การตรวจสอบสมรรถนะ (อ้างใน ชาญชัย บุตรโคษา, 2561, น. 18)

การตรวจสอบสมรรถนะว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสมรรถนะที่ต้องการหรือไม่ มีข้อสังเกตดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ อธิบายได้
2. สามารถลอกเลียนแบบได้
3. มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าขององค์กร
4. เป็นพฤติกรรมที่สามารถนำไปใช้ได้หลายสถานการณ์
5. เป็นพฤติกรรมที่ต้องเกิดขึ้นบ่อย ๆ

### 1.10 ระดับของสมรรถนะ (อ้างใน ชาญชัย บุตรโคษา, 2561, น. 18)

ระดับของสมรรถนะ หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะซึ่งแตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 1. แบบกำหนดเป็นสเกล (scale)

สมรรถนะแต่ละตัวจะกำหนดระดับความรู้ ทักษะและคุณลักษณะแตกต่างกัน ตามปัจจัย จะกำหนดเป็นตัวชี้บ่งพฤติกรรม (Behavior indicator) ที่สะท้อนถึงความสามารถในแต่ละระดับ (Proficiency scale) โดยกำหนดเกณฑ์การจัดระดับความสามารถไว้ 5 ระดับคือ

- 1.1 ระดับเริ่มต้น (Beginner)
- 1.2 ระดับมีความรู้บ้าง (Novice)
- 1.3 ระดับมีความรู้ปานกลาง (intermediate)
- 1.4 ระดับมีความรู้สูง (Advance)
- 1.5 ระดับความเชี่ยวชาญ (expertise)

ในแต่ละเกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรมดังนี้

ตารางที่ 2.4 เกณฑ์ความสามารถมีตัวชี้วัดพฤติกรรม

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
1. ระดับเริ่มต้น	- มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี
2. ระดับมีความรู้บ้าง	- สามารถประยุกต์แนวคิดทฤษฎีมาใช้งาน
3. ระดับมีความรู้ปานกลาง	- สามารถนำความรู้ ทักษะ มาใช้ให้เป็นรูปธรรม

## ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรม
4. ระดับมีความรู้สูง	- สามารถแปลงทฤษฎีมาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติและผู้อื่นสามารถนำเครื่องมือไปปฏิบัติได้จริง
5. ระดับผู้เชี่ยวชาญ	- สามารถกำหนดทิศทางการยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการในเรื่องความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องให้แก่หน่วยงานได้

ที่มา : อานนท์ ศักดิ์วิษณุ (2547). การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ.

ในการแปลความหมายของเกณฑ์ข้างต้นเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะมีดังนี้

1. ระดับเริ่มต้น = ยังไม่สามารถทำได้ตามมาตรฐาน (not meet standard)
2. ระดับมีความรู้บ้าง=ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้บางส่วน (partially meet Standard)
3. ระดับที่สามารถทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard)
4. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard)
5. ระดับที่สามารถทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially meet standard)

## ตัวอย่างเกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

## ตารางที่ 2.5 เกณฑ์สมรรถนะในการแก้ปัญหา

เกณฑ์ความสามารถ	ตัวชี้วัดพฤติกรรมการแก้ปัญหา
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 1	- สามารถแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้อื่นได้
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 2	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้บ้าง
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 3	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองได้เป็นส่วนใหญ่
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 4	- สามารถแก้ไขปัญหาคด้วยตนเองจนประสบผลสำเร็จ
สมรรถนะในการแก้ปัญหาระดับที่ 5	' - สามารถแก้ไขปัญหาคและสามารถวางแผนป้องกันปัญหาที่จะไม่ให้เกิดขึ้นอีก

ที่มา : อานนท์ ศักดิ์วรรัชย์. (2547) : การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ.

### แบบไม่กำหนดเป็นสเกล

เป็นสมรรถนะที่เป็นพฤติกรรมเชิงความรู้สึก หรือเจตคติที่ไม่ต้องใช้สเกล เช่น ความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา เป็นต้น

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะ

### 2.1 ความหมายของการประเมินสมรรถนะ

**2.1.1 ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์** (2549, น. 5) ได้กล่าวถึง การประเมินสมรรถนะว่า หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้นๆ การประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ประเมินอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ เครื่องมือมีความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

**2.1.2 ชำรงค์ศักดิ์ คงศาสน์** (2550 อ้างใน สุดใจ ทักษจันทร์, 2556, น. 23) ได้อธิบายว่า การประเมินสมรรถนะความสามารถของพนักงาน (Competency Assessment มีความสำคัญในการพัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency) เพราะการประเมินสมรรถนะ Competency ของพนักงานสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการฝึกอบรมและพัฒนา การสรรหาคัดเลือกพนักงาน การเลื่อนขั้น กพ โยกย้าย ตำแหน่ง และการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินสมรรถนะ (Competency) จะมีความแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก่อนที่จะมีการประเมินสมรรถนะ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจถึงแนวคิด ที่มาของแบบประเมิน ตลอดจนวิธีการประเมินเพื่อให้ผู้ประเมินทุกคนได้ทำความเข้าใจ ตอบข้อซักถามต่าง ๆ เพื่อให้การประเมินถูกต้อง แม่นยำ

### 2.2 ผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะ องค์กรจะต้องพิจารณาว่า จะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ (อ้างใน ชาญชัย บุตรโคษา, 2561, น. 27) มีดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)
- ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)
- เพื่อนร่วมงาน (Peers)

- ประเมินตนเอง (Self - assessment)
- ประเมิน โดยลูกค้า (Customer assessment)
- ประเมิน โดยคณะกรรมการ (Committee)

การประเมินระบบสมรรถนะนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์การคาดหวังในตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์การนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลา

### 2.3 วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ

วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ (อ้างใน ชาลูนัย บุตร โภชา, 2561, น. 28) ดังนี้

#### 2.3.1 การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (Boss Assessment)

เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน ผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว เพราะเชื่อว่า ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลาการประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียวอาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับลูกน้องบางคนได้

2.3.2 การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือ และตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่ายประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือ บางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกันทำให้ตกลงกันไม่ได้ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งวิธีแก้ไขคือ พนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจน และนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา (Self & Boss Assessment) มีขั้นตอน ดังนี้

- ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะตนเอง
- ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
- ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์การ ให้ความเห็นชอบผลการ

ประเมิน

- ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงานองค์การ ให้การดูแล พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์การ

ข้อจำกัดของวิธีนี้ก็คือ การประเมินตนเอง ผู้ประเมินมักประเมินตนเองสูงกว่าความเป็นจริงหรือสูงกว่าที่ผู้บังคับบัญชาประเมินให้ และผู้บังคับบัญชาก็มักจะประเมินสมรรถนะของลูกน้องต่ำกว่าความเป็นจริง และมักมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเมื่อมาปรึกษาหารือหรือสรุปร่วมกับผู้บังคับบัญชา แนวทางแก้ไข คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชาในช่วงประเมินไว้เป็นหลักฐาน ขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องบันทึกพฤติกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองไว้เป็นหลักฐาน เช่นเดียวกัน และนำมาใช้ยืนยันในช่วงปรึกษาหารือและสรุปสมรรถนะร่วมกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรมีทักษะในการให้คำปรึกษาที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3.3 การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer Assessment)

เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานแบบหนึ่ง ซึ่งให้บุคคลที่เป็นเพื่อน หรือเพื่อนร่วมงานได้ทำการประเมินพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน โดยการประเมินเพื่อนร่วมงาน สามารถแบ่งได้ 3 แบบดังนี้

1) การคัดเลือกจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Nomination) เป็นวิธีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยให้เพื่อนร่วมงานคัดเลือก และเสนอให้ผู้ที่เป็นที่ยอมรับว่ามีความสามารถมากที่สุดในงานด้านนั้นๆ วิธีนี้ถือเป็นวิธีการประเมินที่ดีที่สุดในการบ่งชี้บุคคลที่มีบุคลิกส่วนตัวที่แตกต่างจากผู้อื่นในกลุ่ม

2) การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน (Peer Rating) เป็นวิธีการประเมิน โดยให้เพื่อนร่วมงานทำการประเมินเพื่อนร่วมงานด้วยกันในแง่ของพฤติกรรมในการทำงาน เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกที่สุดและใช้ได้จริง แต่ก็มีขีดจำกัดในเรื่องของการวิจัยที่จะมาสนับสนุนวิธีการประเมินนี้ การประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือบางครั้งเรียกว่า ประเมิน โดยคู่หู (Buddy rating) ระบบนี้พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นเทคนิคเฉพาะที่ใช้ผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งในระดับเดียวกันประเมินซึ่งกันและกัน ประเมินในประเด็นของความสามารถทั่วไป (General ability) ลักษณะนิสัย (Traits) และพฤติกรรมเฉพาะ (Specific behavior) ผลที่ได้จากการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน หรือเพื่อนดูเหมือนว่าจะสูงการประเมินโดยหัวหน้างาน มีรายงานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลประเมินของเพื่อนร่วมงานที่ประเมินให้สูงนอกจากนั้นแล้วผลการประเมินโดยเพื่อนจะมีความน่าเชื่อถือสูง (reliability) และเน้นไปที่ทักษะที่เกี่ยวกับงานทัศนคติที่มีการต่อประเมิน โดยเพื่อนของบรรดาผู้จัดการ โดยทั่วไปจะเป็นไปในแง่บวกอย่างไรก็ตาม ผู้จัดการจะชอบการประเมินผู้เพื่อนมากเมื่อผลที่ได้จะถูก

นำไปใช้สำหรับการพัฒนาวิชาชีพของตน (Career development) หรือพัฒนาทักษะในงานมากกว่า การที่จะนำไปใช้เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือ ตัดสินใจด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของตน

3) การจัดลำดับ โดยเพื่อนร่วมงาน (Peer ranking) เป็นวิธีการประเมิน ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเพื่อนพนักงาน ซึ่งจัดลำดับพนักงานจากดีที่สุดไป จนถึงแย่ที่สุด ถือเป็นวิธีการประเมินที่มีข้อมูลสนับสนุนน้อยที่สุด

**2.3.4 การประเมินโดยใช้แบบทดสอบ (Test : Knowledge & skill)** เป็นเทคนิคการ ประเมินสมรรถนะโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้หรือทักษะตามที่สมรรถนะกำหนด เช่น แบบ ปรนัยเลือกตอบ แบบอัตนัย โดยให้ผู้เข้าทดสอบเขียนอธิบายคำตอบ แบบทดสอบประเภทนี้ ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของ แบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General cerebral abilities) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์ กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย เป็นต้น

**2.3.5 การประเมินพฤติกรรมจากเหตุการณ์หรือสถานที่สำคัญ (Critical Incident)** เป็นเทคนิคการประเมินที่มุ่งเน้นให้ผู้ประเมินพฤติกรรมบันทึกพฤติกรรมหลักๆ จากเหตุการณ์หรือ สถานการณ์ที่ผู้ถูกประเมินแสดงพฤติกรรมและนำมาเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังว่า สูงหรือต่ำกว่า

**2.3.6 การเขียนเรียงความ (Written Essay)** เป็นวิธีการประเมินที่ง่ายที่สุด โดยให้ ผู้ถูกประเมินเขียนบรรยายผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ผ่านมา คนใช้ความรู้ ทักษะ และ พฤติกรรมอะไรบ้าง หลังจากนั้นผู้ประเมินจะวิเคราะห์พฤติกรรมจากเรียงความว่า ผู้ถูกประเมินมี สมรรถนะแต่ละตัวอยู่ในระดับใด

**2.3.7 การประเมินโดยการสัมภาษณ์ (Interview)** เป็นเทคนิคที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ ประเมินทำการสัมภาษณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาตามสมรรถนะที่กำหนด และประเมินว่าเขามีสมรรถนะ อยู่ในระดับใด การใช้เทคนิคนี้มีข้อจำกัด คือ ต้องใช้เวลานานในกรณีที่มีผู้ใต้บังคับบัญชามากต้อง เสียเวลานาน วิธีการนี้เหมาะสำหรับใช้ในการสัมภาษณ์ เพื่อเลื่อนตำแหน่งงานหรือสัมภาษณ์คนเข้า ทำงาน เป็นต้น

**2.3.8 การประเมินโดยใช้แบบสอบถาม (Rating Scale)** เป็นเทคนิคการประเมิน สมรรถนะที่สร้างแบบประเมินโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมนี้สร้างได้ หลายแบบ แบบที่นิยมกันแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale)



**2.3.9 การประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS)** เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่มุ่งประเมินพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง (Key Result Areas) ในสมรรถนะตัวนั้นๆ โดยแบ่งช่วงการให้คะแนนของแต่ละพฤติกรรมที่แสดงออกระหว่าง - ช่วงตามแนวตั้งลงมา สำหรับ ผู้ประเมินอาจเป็น ได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือร่วมกันทั้ง 3 ฝ่าย เพื่อประเมินสมรรถนะของบุคลากร

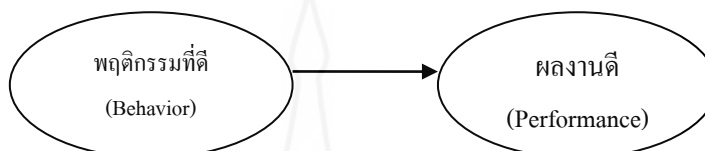
**2.3.10 ประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา (360 Evaluation)** การประเมินสมรรถนะแบบสามร้อยหกสิบองศานี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating Scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมิน โดยบุคคลหลายคน หลายระดับ ทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติ

**2.3.11 การประเมินแบบศูนย์ทดสอบ (Assessment Center)** เป็นเทคนิคการประเมินที่ใช้เทคนิคหลายๆ วิธีร่วมกันและใช้บุคคลหลายคนร่วมกันประเมิน เช่น แบบสอบถาม การสังเกตพฤติกรรม การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้แบบวัดทางจิตวิทยา กรณีศึกษา เป็นต้น ข้อดีของการประเมินแบบนี้ คือ ผลการประเมินมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้สูง เพราะใช้เทคนิคหลายวิธีร่วมกัน ใช้คนหลายคนช่วยกันประเมิน ส่วนข้อจำกัดก็คือ เสียค่าใช้จ่ายสูง ใช้เวลามาก เป็นต้น

จากการศึกษาจะเห็นได้ว่า การประเมินสมรรถนะของบุคลากรนั้นมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากทำให้องค์กรทราบว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะเป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรหรือไม่ เพื่อที่องค์กรจะได้ดำเนินการดูแล พัฒนา และส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร โดยการประเมินสมรรถนะแต่ละวิธีนั้น มีวิธีการ ข้อดี และข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้น การเลือกใช้วิธีการประเมินสมรรถนะจึงขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ ความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลา ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ โดยให้ผู้ประเมินได้ใช้แบบการประเมินด้วยตนเอง เนื่องจากเพื่อให้แบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้มีความครอบคลุมและถูกต้อง สามารถนำมาช่วยในการเสนอแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลเทศบาลตำบลในจังหวัดอำนาจเจริญได้ต่อไป

## 2.4 ทฤษฎีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 378) อธิบายว่า การประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation) เป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมบุคลากร โดยเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีพฤติกรรมที่ดี (behavior) จะทำให้เกิดผลงานที่ดี ดังนี้



ที่มา : เสนห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” ในหนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558 หน้า 378

### ภาพที่ 2.1 การประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ (competency evaluation)

คำว่าพฤติกรรมที่ดีหมายถึง การมีสมรรถนะที่ดี (competency) มีการปฏิบัติงานมาตรฐานอย่างมืออาชีพ บุคลากรที่มีสมรรถนะที่ดีจะต้องมีความรู้ดี ทักษะดีและทัศนคติที่ดี สมรรถนะ คือความสามารถในการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (ความรู้+ทักษะ+ทัศนคติ)

Competency = Knowledge+Skill+Attitude

เขียนเป็นสูตรได้ว่า  $C=K+S+A$

โดยทั่วไปแล้วการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะใน 4 ประเภทได้แก่

ประการแรก ประเมินสมรรถนะหลัก (core competency evaluation)

ประการที่สอง ประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน (functional competency evaluation)

ประการที่สาม ประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (technical competency evaluation)

ประการที่สี่ ประเมินสมรรถนะนักบริหาร (professional competency evaluation)

ในองค์กรที่จะทำการประเมินสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ต้องมีการกำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่าจะมีการนำมาใช้ ประกาศให้บุคลากรทุกคนทราบรับรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งมีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน 5 ประการ ได้แก่ ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำนิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบายพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ

ผลการวิจัยและพัฒนาของเสนอห์ จุ้ยโต (2553, น. 150) สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาในระดับมากของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีดังนี้

1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การทำงานเป็นทีม
3. จิตสำนึกบริการ
4. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่
5. ความรอบรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
6. ความรอบรู้วัฒนธรรมองค์การ
7. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยและพัฒนาของเสนอห์ จุ้ยโต (2553, น. 150) สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาในระดับมากของบุคลากรเทศบาล มีดังนี้

1. จิตสำนึกบริการ
2. คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
3. การทำงานเป็นทีม
4. การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
6. การจัดการความขัดแย้งในชุมชน

ผลการวิจัยและพัฒนาของเสนอห์ จุ้ยโต (2553, น. 150) สมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาในระดับมากของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล มีดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม
2. จิตสำนึกประชาธิปไตย
3. ความรอบรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
5. จิตสำนึกบริการ
6. ความรอบรู้วัฒนธรรมองค์การ

ตารางที่ 2.6 สรุปสมรรถนะหลักที่ต้องการพัฒนาของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะ	อบจ.	เทศบาล	อบต.
1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	√		
2. การทำงานเป็นทีม	√	√	√
3. จิตสำนึกบริการ	√	√	√
4. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่	√		
5. ความรอบรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	√		√
6. ความรอบรู้วัฒนธรรมองค์กร	√		√
7. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม	√		√
8. คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม		√	
9. การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม		√	
10. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ		√	
11. การจัดการความขัดแย้งในชุมชน		√	
12. จิตสำนึกประชาธิปไตย			√

### ต้นแบบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล

ต้นแบบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล หมายถึง การจัดทำคู่มือสมรรถนะ (Competency Dictionary) ซึ่งประกอบด้วย ประเภท ชื่อสมรรถนะ และคำอธิบาย ต่อไปนี้คือกรณีตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล

### พจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล (Core Competency Dictionary)

ตารางที่ 2.7 ตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักของเทศบาล

**ประเภท : สมรรถนะหลัก (Core Competency)**

**(Competency Type)**

**ชื่อสมรรถนะ : จิตสำนึกบริการ (Competency Name)**

**คำนิยาม : ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทุกคนอย่างเท่า (Competency Definition) เทียมกัน รวมทั้งพัฒนาการบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับ บริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ**

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)	คำอธิบายสมรรถนะ (Proficiency Description)
ระดับที่ 1	<p><b>พร้อมให้บริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม</li> <li>• แสดงออกถึงความพร้อมและเต็มใจที่จะให้บริการก่อนเสมอ</li> <li>• แสดงความเป็นผู้มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ</li> </ul>
ระดับที่ 2	<p><b>ให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• รับฟังความต้องการหรือข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ โดยไม่แสดงกริยาท่าทางหรือน้ำเสียงไม่พอใจ</li> <li>• ให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง</li> <li>• ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการที่กำหนดไว้</li> </ul>
ระดับที่ 3	<p><b>เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แสดงออกถึงความเข้าใจในความต้องการหรือปัญหาผู้รับบริการได้</li> <li>• เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บริการแก่ผู้รับบริการได้</li> <li>• รับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการจากผู้รับบริการ</li> <li>• รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจ</li> </ul>
ระดับที่ 4	<p><b>ให้บริการเกินความคาดหมาย</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แม้ผู้รับบริการไม่ได้ถาม</li> <li>• ให้ความช่วยเหลือผู้รับบริการในเรื่องอื่น ๆ</li> <li>• ให้บริการที่รวดเร็วเหนือความคาดหมาย</li> <li>• กระตุ้นให้ทีมงานตระหนักความสำคัญการให้บริการเหนือความคาดหมาย</li> </ul>
ระดับที่ 5	<p><b>เป็นที่ปรึกษา พัฒนาและต้นแบบการให้บริการ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นที่ปรึกษาแนะนำในการบริการสู่ความเป็นเลิศ</li> <li>• พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้าสำคัญที่สุดลูกค้าคือพระเจ้า ไม่มีลูกค้าไม่มีพันธกิจ ชีวิตหมด การงาน</li> <li>• ปฏิบัติตนเป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี</li> </ul>

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต "บทที่ : เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร" หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร  
โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2558 หน้า 379 - 383

จากตัวอย่างพจนานุกรมสมรรถนะหลักบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านความรู้วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะหลักด้านความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะการคิดริเริ่มนอกรอบ พบว่าพฤติกรรมบุคลากรที่มีสมรรถนะ ดังกล่าวจำแนกได้เป็น 5 ระดับ ซึ่งสรุปเป็นหลักการ ได้ดังนี้

#### ตารางที่ 2.8 ระดับสมรรถนะ

---



---

ระดับสมรรถนะที่ 1 - พอรู้ (basic)
ระดับสมรรถนะที่ 2 - ทำได้ (doing)
ระดับสมรรถนะที่ 3 - ทำได้ดีขึ้น (developing)
ระดับสมรรถนะที่ 4 - ได้ดีก้าวหน้า (advanced)
ระดับสมรรถนะที่ 5 - ทำได้อย่างชำนาญ (expert)

---



---

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 : เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” ใน หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558 หน้า 384.

ฉะนั้น การประเมินบุคลากร โคนเน้นสมรรถนะจึงเป็นการประเมินพฤติกรรมบุคลากรจริงๆ ในปัจจุบันว่าอยู่ในระดับใดของสมรรถนะนั้น ๆ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังที่กำหนดไว้สำหรับบุคคลนั้นในการทำงานอย่างมืออาชีพ เช่น สมรรถนะคิดริเริ่ม/นอกรอบของบุคลากรคนที่ 1 ค่าความคาดหวัง = ระดับสมรรถนะที่ 4 ค่าพฤติกรรมเป็นจริงปัจจุบัน =ระดับสมรรถนะที่ 2

ฉะนั้นจึงเกิดความแตกต่างระหว่างค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงเท่ากับ 2 แปลความได้ว่า

#### ตารางที่ 2.9 ค่าคาดหวังกับค่าความเป็นจริงของการประเมินสมรรถนะ

---



---

ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง ดีกว่า ค่าความคาดหวัง แปลว่า แย่
ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง เท่ากับ ค่าความคาดหวัง แปลว่า พอใจ
ถ้าค่าพฤติกรรมเป็นจริง มากกว่า ค่าความคาดหวัง แปลว่า เยี่ยม

---



---

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558 หน้า 384.



การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ บุคลากรต้องทำงานให้ได้ตามค่าความคาดหวังหรือมากกว่าค่าความคาดหวังที่ได้กำหนดไว้

#### 2.4.1 วิธีการประเมินบุคลากร

เสนห์ จุ้ยโต (2558, น. 385 – 387) อธิบายว่า วิธีการประเมินบุคลากรต้องสอดคล้องกับทฤษฎีการประเมินบุคลากร กล่าวคือ ทฤษฎีการประเมินบุคลากร โดยเน้นผลงาน ใช้วิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานตามค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดได้ ทฤษฎีการประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะ ใช้วิธีการประเมินบุคลากรแบบสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะที่กำหนดไว้

##### 1) วิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานตามค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

เป็นวิธีการประเมินบุคลากร โดยเน้นผลงานที่สามารถวัดได้ ประเมินได้เป็นตัวเลข กล่าวคือ พนักงานขายที่ปฏิบัติการขายสินค้าและบริการ การทำงานที่ประสบความสำเร็จคือสามารถทำยอดขายสินค้าและบริการได้มากขึ้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายจึงอยู่ที่ยอดขายเป็นสำคัญ

วิธีการประเมินบุคลากร โดยเน้นผลงานให้พิจารณาจากการปฏิบัติบรรลุตามพันธกิจตัวชี้วัดการปฏิบัติและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ พันธกิจของบุคลากรจะถูกกำหนดไว้ในคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description: JD) ของตำแหน่งงานนั้นๆ เช่น ตำแหน่งพนักงานธุรการทำงานด้านการรับส่งหนังสือ ต้องประเมิน โดยเน้นตัวชี้วัด การรับส่งหนังสือด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว ตำแหน่งพนักงานฝ่ายผลิต ตัวประเมิน โดยเน้นตัวชี้วัดการผลิตสินค้าโดยไม่มีข้อผิดพลาดเลยที่เรียกว่า ข้อบกพร่องต้องเป็นศูนย์ (Zero Defect)

ฉะนั้นวิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานต้องดำเนินการดังนี้

ข้อที่ 1 กำหนดพันธกิจบุคลากรแต่ละคนให้ชัดเจนว่า มีกี่พันธกิจ

ข้อที่ 2 กำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจแต่ละคน (Individual KPD)

ข้อที่ 3 ข้อกำหนดค่าเป้าหมายให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance)

##### 2) วิธีการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะ

วิธีการประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะให้ยึดหลักการประเมินตามพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) เป็นสำคัญในการประเมินบุคลากร โดยเน้นสมรรถนะนั้นจึงแยกเป็น 4 ประเภท คือ ประเมินสมรรถนะหลัก (core Competency: CC) ประเมินสมรรถนะกลุ่มงาน (Functional Competency: FC) ประเมินสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Technical Competency: TC) และประเมินสมรรถนะนักบริหาร (Professional Competency: PC) วิธีประเมิน

บุคลากร โดยเน้นสมรรถนะให้เริ่มต้นจากการกำหนดระดับคะแนนค่าความคาดหวังในตำแหน่งนั้น เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพต้องมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด เช่น สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม ระดับคะแนนค่าความคาดหวังในระดับ 4 ฉะนั้น เมื่อมีการประเมินบุคลากรจึงให้พิจารณาพฤติกรรมจริงของบุคลากรว่ามีระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมในระดับใด

ตารางที่ 2.10 ระดับสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

ชื่อสมรรถนะ	สมรรถนะ ค่าความคาดหวัง	สมรรถนะที่เป็นจริง	แปลผล
การทำงานเป็นทีม	4	4	เป็นไปตามมาตรฐาน
การทำงานเป็นทีม	4	3	ต่ำกว่ามาตรฐาน
การทำงานเป็นทีม	4	5	สูงกว่ามาตรฐาน

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือคู่มือการจัดการองค์การ โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558 หน้า 386.

อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติพบว่าวิธีการประเมินบุคลากรโดยทั่วไปจะใช้วิธีการผสมผสานกันระหว่างการประเมินบุคลากร โดยเน้นผลงานกับวิธีการประเมินบุคคลโดยเน้นสถานะค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้กับการประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวังที่กำหนดไว้เป็นการใช้ 2 วิธีการร่วมกัน โดยทั่วไปกำหนดค่าน้ำหนักดังนี้

ตารางที่ 2.11 การประเมินสมรรถนะตามค่าความคาดหวัง

ผลการปฏิบัติงาน	สมรรถนะ	ร้อยละ
60	40	100

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือคู่มือการจัดการองค์การ โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558. หน้า 386.

อย่างไรก็ตามในงานแต่ละงานอาจกำหนดค่าน้ำหนักแตกต่างกันก็ได้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของงานนั้นๆ เช่น งานขาย ควรเน้นการปฏิบัติงานกับสมรรถนะ (90:10) งานบริการควรเน้นการปฏิบัติงานกับสมรรถนะ (70:30) เป็นต้น การประเมินบุคลากรแบบผสมสามารถจัดกลุ่มผู้รับการประเมิน 5 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 ผลการปฏิบัติเกินค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดและมีสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐานเรียกว่า กลุ่ม exceed ควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขึ้นเงินเดือนให้สูงกว่าเดิม

กลุ่มที่ 2 ผลการปฏิบัติเท่ากับค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและสมรรถนะเท่ากับมาตรฐานเรียกว่า กลุ่ม succeed ควรหามาตรการที่จะรักษาความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ให้คงอยู่ต่อไป

กลุ่มที่ 3 ผลการปฏิบัติเกินค่าเป้าหมายตัวชี้วัดแต่มีสมรรถนะต่ำกว่าค่ามาตรฐานเรียกว่า กลุ่ม Lucky ควรสืบหาสาเหตุให้ชัดเจนว่า เพราะเหตุใดสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ หาทางพัฒนาสมรรถนะต่อไป

กลุ่มที่ 4 ผลการปฏิบัติต่ำกว่าค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดแต่มีสมรรถนะสูงกว่ามาตรฐานเรียกว่า กลุ่ม tying หัวหน้างานควรให้กำลังใจหรือให้การสนับสนุนเพื่อให้สมรรถนะที่มีอยู่สร้างผลงานได้ดีขึ้น

กลุ่มที่ 5 ผลการปฏิบัติต่ำกว่าค่าเป้าหมายตัวชี้วัดและมีสมรรถนะต่ำกว่ามาตรฐานเรียกว่า กลุ่ม future ควรค้นหาสาเหตุอาจเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มนี้ทำให้ไม่ตรงกับความสามารถตัวเอง อาจต้องย้ายไปตำแหน่งใหม่ที่มีความชำนาญมากกว่าตรงกว่า

## 2.5 การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรไปใช้

เสน่ห์ จุ้ยโต (2558, น. 387 – 389) กล่าวว่า การประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรไปใช้ให้เหมาะสมนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะงานของบุคลากรที่ใช้ในการประเมินบุคลากรเป็นสำคัญ กล่าวคือ สายงานหลักการประเมินบุคลากรใช้วิธีมุ่งเน้นผลงาน สายสนับสนุนใช้วิธีมุ่งเน้นสมรรถนะ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังนิยมใช้รูปแบบผสมระหว่างการประเมินผลงานกับการประเมินสมรรถนะร่วมกันการประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรแบบผลงานการดำเนินการให้บุคลากรในองค์การจัดทำพันธกิจของตนเองให้ชัดเจนครบถ้วน เข้าใจตรงกันพร้อมกำหนดตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับพันธกิจนั้นๆ รวมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายตามตัวชี้วัดนั้นด้วยการประยุกต์ทฤษฎีและวิธีการประเมินบุคลากรแบบสมรรถนะ ควรดำเนินการดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำสมรรถนะหลัก สมรรถนะกลุ่มงาน สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งและสมรรถนะนักบริหาร โดยใช้ที่ปรึกษาภายนอกร่วมกับคณะทำงานภายในองค์กร

ขั้นที่ 2 ดำเนินการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะที่กำหนดรายละเอียดครบถ้วน ประกอบด้วย ประเภทสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ คำนิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ และคำอธิบาย พฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะ

ขั้นที่ 3 ประกาศเป็นนโยบายให้ทุกคนทุกฝ่ายใช้การประเมินบุคลากร โดยใช้แบบ ประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะ

ขั้นที่ 4 ประชุมผู้บริหารบุคลากรเพื่อทำความเข้าใจการใช้แบบประเมินสมรรถนะ ตามพจนานุกรมสมรรถนะร่วมกัน โดยกำหนดค่าความคาดหวังที่ให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน

ตารางที่ 2.12 แบบประเมินสมรรถนะ

**ตัวอย่างการประเมินบุคลากรโดยเน้นสมรรถนะขององค์กร มีดังนี้**  
**แบบประเมินสมรรถนะหลัก**

รายชื่อบุคลากร	จิตมุ่งบริการ		จริยธรรม		การทำงานเป็นทีม		การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์		การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
	ค่าความคาดหวัง	ค่าความเป็นจริงปัจจุบัน	ค่าความคาดหวัง	ค่าความเป็นจริงปัจจุบัน	ค่าความคาดหวัง	ค่าความเป็นจริงปัจจุบัน	ค่าความคาดหวัง	ค่าความเป็นจริงปัจจุบัน	ค่าความคาดหวัง	ค่าความเป็นจริงปัจจุบัน
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต "บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์กรและบุคลากร" หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2558. หน้า 388.

เมื่อมีการประเมินบุคลากรตามพจนานุกรมสมรรถนะเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็ดำเนินการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าความคาดหวังกับค่าความเป็นจริงปัจจุบัน ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันน้อยกว่าค่าความคาดหวังแปลว่า แยะ จำเป็นต้องนำมากำหนดฝึกอบรมเพื่อพัฒนา

บุคลากร ให้มีความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันเท่ากับค่าความคาดหวัง แปลว่า น่าพึงพอใจ ถ้าค่าความเป็นจริงปัจจุบันมากกว่าค่าความคาดหวัง แปลว่าเยี่ยม จำเป็นที่ต้องเพิ่มค่าตอบแทนให้มากขึ้นตามสมรรถนะที่เกินมาตรฐาน พร้อมกับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

### 3. แนวคิดการประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในองค์กรปกครองท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2558, น. 1-17) ได้อธิบายในคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

**1. ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุเป้าหมาย

โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล เข้าด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์

1.1 เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้บังคับบัญชา ในการกำกับติดตามเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานในสังกัดสามารถบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติราชการ ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.2 เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินการปฏิบัติราชการไปใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้เงินรางวัลประจำปี (โบนัส) แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามหลักการของระบบคุณธรรม

#### 2. หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในรูปแบบที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการประเมินเมื่อสิ้นรอบการประเมิน โดยใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นหลัก แล้วนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ทำให้ผลการประเมินไม่สามารถระบุความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลงานดีเด่นปานกลาง และต่ำกว่ามาตรฐาน รวมทั้งไม่สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติราชการระดับบุคคล หน่วยงาน และผลงานขององค์กรได้อย่างชัดเจนในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งจากระบบซี ไปเป็นระบบแท่งนั้น จึงได้มีข้อเสนอเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่ โดยนำแนวคิดและกระบวนการ "การบริหาร

ผลการปฏิบัติราชการ" มาใช้ เพื่อเป็นเครื่องมือของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในการกำกับติดตามงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสมกับลักษณะงานแต่ละลักษณะงานได้ โดยข้อเสนอในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการใหม่ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 คะแนนจากผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีองค์ประกอบคือ ตัวชี้วัดและเป้าหมาย กำหนดโดยพิจารณาจากความสำเร็จของงานและการตกลงกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน)

2.2 คะแนนจากการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดสมรรถนะที่ กค. หรือ ก.กลาง (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนด

2.3 คะแนนจากการประเมินปัจจัยอื่นๆ โดยอ้างอิงจากข้อกำหนดของหน่วยงานหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3. ขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ เป็นการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติราชการในหน้าที่นั้น ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ภายใต้การสังเกต จดบันทึกและประเมินโดยผู้บังคับบัญชา โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติให้ความเป็นธรรม ซึ่งขั้นตอนและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่จะเกิดขึ้นภายใต้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการจะสามารถสรุปได้ ดังนี้

#### 3.1 รอบการประเมินและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ

ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นจะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการปีละ 2 รอบ คือ

รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม - 31 มีนาคมของปี ถัดไป

รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน - 30 กันยายนแจ้งผลการปฏิบัติงาน และปรึกษาหารือถึงการพัฒนา

#### 3.2 องค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนน้ำหนักในการประเมิน

การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะมีองค์ประกอบในการประเมินอย่างน้อย 2 ส่วน ดังนี้

##### 3.2.1 องค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะประเมินใน 4 มิติ คือ

1) ปริมาณผลงาน



2) คุณภาพผลงาน

3) ความรวดเร็วหรือตรงตามกำหนดเวลาที่กำหนด

4) ความประหยัดหรือความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

3.2.2 องค์ประกอบด้าน พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ ซึ่งจะประเมินจากสมรรถนะหลักตามข้อเสนอเกี่ยวกับต้นแบบสมรรถนะ และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานที่มีการกำหนด โดยสมรรถนะหลักตามข้อเสนอจะมี ๕ สมรรถนะ คือ

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์

2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

4) การบริการเป็นเลิศ

5) การทำงานเป็นทีม

3.2.3 องค์ประกอบอื่นๆ กค. หรือ ก.กลาง หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจ กำหนดให้มีองค์ประกอบที่ 3 เป็นการเฉพาะเพิ่มเติมจาก 2 องค์ประกอบแรกก็ได้

องค์ประกอบในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะมีสัดส่วนหรือน้ำหนักไม่เท่ากัน ซึ่งน้ำหนักขององค์ประกอบ จะถูกนำไปใช้ในการคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการโดยทั่วไป น้ำหนักขององค์ประกอบด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน จะมีน้ำหนักไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70% และจะมีการกำหนดให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่พ้นจากการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว และผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติราชการมีน้ำหนักขององค์ประกอบประเมินแตกต่างกัน เช่น กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะดังนี้

ตารางที่ 2.13 กำหนดสัดส่วนผลสัมฤทธิ์ของงาน : พฤติกรรมการปฏิบัติงานหรือสมรรถนะ

พนักงานส่วนท้องถิ่น	น้ำหนักผลสัมฤทธิ์ของงาน (ไม่ต่ำกว่า ๗๐%)	น้ำหนักพฤติกรรม/ สมรรถนะ
ผู้ที่พ้นการทดลองปฏิบัติหน้าที่	70%	30%
ผู้ที่อยู่ระหว่างการทดลองปฏิบัติหน้าที่	50%	50%

### 3.5 การกำหนดระดับผลการประเมิน

ในแต่ละรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะต้องทำการตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เป้าหมายและผลการปฏิบัติราชการร่วมกับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่เริ่มต้นรอบการประเมิน และจะทำการประเมินผลโดยเทียบเคียงผลการปฏิบัติราชการที่ทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อสรุปเป็นคะแนนประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน (ระหว่างรอบหากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น มีการถ่ายโอนภารกิจให้แก่อปท. ทำให้ อปท.มีงานเพิ่มเติมจากที่ได้ตกลงไว้ ณ ต้นรอบการประเมิน ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ถูกประเมิน อาจพิจารณาร่วมกับผู้บังคับบัญชา ผู้ประเมิน เพื่อทำการปรับปรุงสิ่งที่ได้ตกลงกันไว้ก็ได้ โดยการปรับปรุงนี้จะถูกใช้ในการประเมิน ณ ปลายรอบการประเมิน) โดยจะกำหนดระดับผลการประเมินตามกลุ่มคะแนน ดังนี้

1. การคิดคะแนนผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้คำนวณคะแนนทั้งในส่วนของ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินสมรรถนะ โดยให้นำผลคะแนนที่ได้จากแต่ละส่วนมาคำนวณผลคะแนนตาม คำนวณน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบตามสัดส่วนที่กำหนดไว้แล้ว ให้สรุปคะแนนผลการปฏิบัติราชการในภาพรวม ซึ่งจะมีคะแนนเต็มร้อยละ ๑๐๐

2. การแบ่งระดับผลการประเมิน จะมีการแบ่งคะแนนผลการปฏิบัติราชการที่รวมได้ ออกเป็น 5 ระดับ

- 2.1 ดีเด่น
- 2.2 ดีมาก
- 2.3 ดี
- 2.4 พอใช้
- 2.5 ต้องปรับปรุง (ต่ำกว่าร้อยละ 60)

แต่กรณีข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ต้องทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ นอกจากจะแบ่งผลการปฏิบัติราชการออกเป็นระดับดังกล่าวแล้ว ยังจะต้องนำผลการปฏิบัติราชการดังกล่าวมาใช้ในการประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย โดยนำคะแนนผลการปฏิบัติราชการมาจัดแยกออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ผ่านการประเมิน (ตั้งแต่ 60 ขึ้นไป และ ไม่ผ่านการประเมิน (ต่ำกว่า 60)

ผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดังกล่าว นอกจากจะถูกนำไปจัดระดับผลการปฏิบัติราชการ เพื่อใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน และในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้ว ยังจะใช้ในการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น การเลื่อนตำแหน่ง การแต่งตั้ง เป็นต้น

### 3.4 การจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ

ในช่วงต้นรอบของการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละครั้ง ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ต้องร่วมกันวางแผนการปฏิบัติราชการและจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล เพื่อใช้เป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล

เมื่อครบรอบการประเมิน ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะต้องประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ตามที่ได้ตกลงกันไว้ และร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงานและสมรรถนะในการปฏิบัติราชการ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนารายบุคคล

### 3.5 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การจัดทำข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จะต้องมีการจัดทำข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงานและการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน จะพิจารณาจากภาระงานที่ปฏิบัติอยู่จริงของผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ในแต่ละรอบการประเมิน โดยให้กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการที่บ่งชี้ผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และเหมาะสมกับลักษณะงาน ซึ่งตกลงและเห็นชอบร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา(ผู้รับการประเมิน) ทั้งนี้ การกำหนดตัวชี้วัด จะอิงกับงานที่ผู้รับการประเมินรับผิดชอบ โดยมีด้วยกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

- (1) งานตามที่ปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (2) งานตามภารกิจหลักของหน่วยงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (3) งานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ ซึ่งไม่ใช่งานประจำของหน่วยงาน หรือของผู้รับการประเมิน เช่น งาน โครงการ หรืองานในการแก้ปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในรอบการประเมิน เป็นต้น

ซึ่งตัวชี้วัดที่จัดทำผลสัมฤทธิ์ของงาน จะแบ่งออกได้เป็น 4 มิติ ได้แก่

1.1 มิติด้านปริมาณของงาน โดยพิจารณาจากจำนวนผลงานที่ทำได้สำเร็จ เปรียบเทียบกับปริมาณงานที่กำหนดหรือปริมาณงานที่ควรทำได้ในเวลาที่เหมาะสม

1.2 มิติด้านคุณภาพของงาน โดยพิจารณาจากความถูกต้อง ประณีต ความเรียบร้อยของงาน และตรงตามมาตรฐานของงาน

1.3 มิติด้านความรวดเร็วหรือตรงต่อเวลา โดยพิจารณาจากเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานเทียบกับเวลาที่กำหนดไว้

1.4 มิติด้านความประหยัดหรือความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร โดยพิจารณาจากการประหยัดในการใช้วัสดุอุปกรณ์ ต้นทุน หรือ ค่าใช้จ่ายในการทำงาน การระงับรักษาเครื่องมือเครื่องใช้โดยในการกำหนดสัดส่วนค่าน้ำหนักของแต่ละตัวชี้วัด ต้องกำหนดให้มีความเหมาะสม โดยคำนึงถึงน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวชี้วัด น้ำหนักตัวชี้วัดแต่ละตัวร่วมกันแล้วต้องเท่ากับ 100 และในระหว่างรอบการประเมินกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย หรืองานที่ได้รับมอบหมายเปลี่ยนแปลงไปหรือมีการโอน ย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนข้อตกลงผลการปฏิบัติราชการ ในระหว่างรอบการประเมิน

**2. การประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ** สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) กำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือนออกเป็น 5 ส่วน ราชการศึกษาสมรรถนะหลักไปที่ละรายการและที่ละระดับ โดยจะอธิบายความหมายของคำจำกัดความในแต่ละระดับว่ามีรายละเอียดและจุดเน้นอย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประกอบการจัดทำรายละเอียดของสมรรถนะหลักที่เหมาะสมต่อไปโดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

**การมุ่งผลสัมฤทธิ์** หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติ หน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ คำว่า "มาตรฐาน" ดังกล่าวนั้น อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการสร้างสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

**บริการที่ดี** หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความ พยายามที่จะให้บริการแก่ ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะ ให้บริการ ได้บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำโดยไม่เลือกกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นประชาชนผู้มาติดต่อ ข้าราชการทั้งในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ ติดต่อขอรับบริการ เป็นการ ให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกของ ผู้ให้บริการและจิตสำนึกของความเป็น ข้าราชการที่ดี

**การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ** หมายถึง ความสนใจ ใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสม ความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถ ประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม คือ การดำรงตนและ การประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม

จริยธรรม และจรรยาบรรณ แห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ศักดิ์ศรีชื่อเสียง และเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดี

**การทำงานเป็นทีม** หมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือ ส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว ความเป็นสมาชิกในทีม ดังกล่าว หมายความว่ารวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

## 2.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร ประกอบด้วย

- (1) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- (2) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- (3) ความสามารถในการพัฒนาคน
- (4) การคิดเชิงกลยุทธ์

## 2.3 สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน ประกอบด้วย

- (1) การคิดวิเคราะห์
- (2) การค้นหาและการจัดการฐานข้อมูล
- (3) การแก้ไขปัญหาแบบมีมืออาชีพ
- (4) ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- (5) การให้ความรู้และการสร้างสัมพันธ
- (6) การแก้ไขปัญหาและการดำเนินการเชิงรุก
- (7) การบริหารความเสี่ยง
- (8) การบริหารทรัพยากร
- (9) การวางแผนและการจัดการ
- (10) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- (11) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- (12) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- (13) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วน
- (14) ความคิดสร้างสรรค์
- (15) การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- (16) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- (17) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- (18) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์

- (19) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- (20) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- (21) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น
- (22) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์

สำหรับระดับความคาดหวังของสมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำผู้บริหาร และสมรรถนะประจำตำแหน่ง จะมีรายละเอียดตามหนังสือคู่มือการกำหนดสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่น ซึ่งมีทั้งหมด 3 เล่ม คือ คู่มือสมรรถนะหลัก คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร และคู่มือสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน

สำหรับวิธีการในการประเมินสมรรถนะจะใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการแสดงผลงานที่เห็นเด่นชัดของผู้รับการประเมิน โดยใช้วิธีการบันทึกพฤติกรรมสำคัญของผู้รับการประเมินในระหว่างรอบการประเมิน เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลอ้างอิงประกอบการพิจารณาประเมินสมรรถนะในช่วงปลายรอบการประเมิน โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้รับการประเมินกับพฤติกรรมบ่งชี้ที่กำหนดไว้ในระดับสมรรถนะที่คาดหวังตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งของผู้รับการประเมินแล้วจึงสรุประดับสมรรถนะที่ประเมินได้

**3. คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ** ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะกำหนดให้มีการแต่งตั้ง "คณะกรรมการกลั่นกรองผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการ" เพื่อทำหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับมาตรฐานและความเป็นธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติราชการในการใช้ดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ก่อนที่จะเสนอผลการประเมินต่อนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นการดำเนินการประเมินผลปฏิบัติราชการดังกล่าว จะดำเนินการโดยการใช้บันทึกข้อตกลงตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย เพื่อใช้ในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อระบุสมรรถนะที่จะประเมิน ในช่วงเริ่มรอบการประเมินเมื่อถึงเวลาสิ้นสุดรอบการประเมิน จะถูกนำมาใช้ในการสรุปคะแนนการประเมิน บันทึกการแจ้งผลการประเมิน ตลอดจนกำหนดแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

**4. การแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการ** ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แต่ละครั้งจะต้องมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติราชการให้แก่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้รับการประเมิน ดังนี้

4.1 ให้ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) แจ้งผลการประเมินให้ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ทราบเป็นรายบุคคล และให้คำปรึกษา ชี้แนะแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) รวมทั้งร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้รับการประเมิน) จัดทำแผนพัฒนาการปฏิบัติราชการรายบุคคล



4.2 ให้ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินกรณีให้ผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้รับการประเมิน) ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชา(ผู้ประเมิน) หาพยานที่เป็นข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นอย่างน้อย 2 คนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเดียวกัน ลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้มีการแจ้งผลการประเมินแล้ว

4.3 ให้ อปท. ประกาศรายชื่อผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น ในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

**5. การนำผลการประเมินไปใช้** ผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ได้ดำเนินการเสร็จแล้ว จะได้นำไปใช้ประกอบการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การเลื่อนเงินเดือน

5.2 การแต่งตั้ง (เลื่อนระดับ เปลี่ยนสายงาน ฯลฯ)

5.3 การให้ออกจากราชการ

5.4 การพัฒนา และเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ

5.5 การให้รางวัลประจำปี (โบนัส)

5.6 การบริหารงานบุคคลในเรื่องอื่นๆ (รางวัลจูงใจ ค่าตอบแทน ฯลฯ)

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทวีศักดิ์ จันทวัตติ (2551) ศึกษาเรื่องสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม อำเภอลำดวน จังหวัดกาฬสินธุ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม อำเภอลำดวน จังหวัดกาฬสินธุ์ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม จำนวน 41 คน ประกอบด้วย 6 กองจากการศึกษาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม ซึ่งสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม มีระดับความสามารถอยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับจากมากที่สุดถึงน้อย สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ มีความร่วมแรงร่วมใจการเป็น ผู้ให้บริการที่ดีความเป็นผู้มีจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานของตนการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานกับทุกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรจากการศึกษาสมรรถนะประจำกลุ่มงานทั้ง 7 กลุ่มของ พนักงานเทศบาลตำบลกุศลสิม พบว่า พนักงานส่วนมากมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับ “มาก” ส่วนพนักงานที่มีสมรรถนะอยู่ระดับ “ปานกลาง” ถึง “น้อยมาก” จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร

เสนอให้ จุ้ยโต (2553) ดำเนินการศึกษาการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากร ตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 24 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด องค์กรบริหารส่วนตำบล และเทศบาล จำนวน 370 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ ผู้บริหารท้องถิ่น และพนักงานท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2,500 คน เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีระดับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เทศบาลมีระดับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรบริหารส่วนตำบลมีระดับสภาพปัจจุบัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก 2) ผลการจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ต้นแบบสมรรถนะหลักของ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมี 6 ประการได้แก่ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรม องค์กร การคิดค้นนวัตกรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาล มี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ คุณธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ / ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการจัดความขัดแย้งในชุมชน ต้นแบบสมรรถนะหลักของขององค์กรบริหารส่วนตำบล มี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรม องค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านกาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานเป็นทีม 3) ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่มืออาชีพ ทั้งองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลบึงยี่โถและองค์กรบริหารส่วนตำบลบึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบอยู่ในระดับมาก

จามรี บัวทุม (2558) ได้ศึกษาการศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา ผลการศึกษาพบว่า (1) สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลตำบลทับมา ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับสมรรถนะมาก คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (2) สมรรถนะตามหน้าที่งานพนักงานเทศบาลตำบลทับมาสายงานบริการ ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้าน มีระดับสมรรถนะมาก โดยค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความเข้าใจผู้อื่น ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (3) สมรรถนะหลัก ด้านอายุ ด้านการระดับการศึกษา และด้านอายุงานแตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 (4) สมรรถนะตามหน้าที่งานแตกต่างกันทุกด้าน ด้านเพศ ด้านอายุ ด้านสถานภาพ ด้านตำแหน่งงาน และด้านอัตราเงินเดือน แตกต่างกันตามปัจจัยส่วนบุคคล อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กนกพร สีตอกไม้ (2549) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีและศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ส่วนแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งต่างๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดี ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

วิไลภรณ์ แยมสวน (2552) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้านความร่วมแรงร่วมใจ ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งหวัง ผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้าน ความร่วมแรงร่วมใจ ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัด สุโขทัย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศิริรัตน์ เจือ ไชสง (2555) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วน ตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ พยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นราย ด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับ มาก 3 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการ บริการที่ดี ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การ บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคามระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ พยุหะภูมิพิสัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการ บริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม

3. ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การ บริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปใน ทิศทางเดียว ให้ความสำคัญและเปิดโอกาสกว้างในการแสดงความคิดเห็น และควรมีปรับข้อ กฏหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความสมดุล กำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับ ความต้องการของประชาชน ด้านการทำงานเป็นทีม ควรจัดอบรมทำความเข้าใจในเรื่องวินัยแก่ ข้าราชการและพนักงานส่วนตำบล ควรมีการจัดประชุม สัมมนาทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปรีกษาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ่อย ๆ ทำความเข้าใจโดยเร็วเมื่อเกิดปัญหา รับฟังความ คิดเห็นซึ่งกันและกันและควรมีการปรึกษาหารือกันก่อนที่จะปฏิบัติงานจริง ทำความเข้าใจในดับท กฏหมายให้เข้าใจ ด้านจริยธรรม ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจนว่า เป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คืออะไร สร้างกระบวนการตรวจสอบการทำงานของ

องค์การบริหารส่วนตำบลให้ครอบคลุม เพื่อกระตุ้นการทำงานและควรเป็นกลางทางการเมือง ด้านการบริการที่ดี สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร จิตสำนึกสาธารณะ การบริการประชาชน มีคุณธรรม จริยธรรม ปลุกฝังจิตสำนึกในการรักท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จัดการความขัดแย้งโดยเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม ทักษะคติ จิตสำนึกภายใน สร้างความรักสามัคคีให้เกียรติซึ่งกันและกัน และควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด

มะลิ ผลจำปา (2557) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายได้ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2. การเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม ที่มีประเภทของบุคลากรและสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแตกต่างกัน พบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายได้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม มีดังต่อไปนี้ ควรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อได้รับมอบหมายงานต่าง ๆ ควรมีการปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็ว ควรมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ควรปฏิบัติตนให้อยู่ในครรลอง ครองธรรม อันดีงามของชุมชน ควรปฏิบัติงานโดยยึดความถูกต้องเป็นหลัก

สุกัญญา บัณฑิตสงคราม (2557) ได้ทำการวิจัยสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 4 คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานและด้านจริยธรรม



2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนตำบล ในเขต อำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามประเภทของบุคลากรและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันและเมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

3. ข้อเสนอแนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และมุ่งเน้นความสำเร็จของงานที่ทำ และควรปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดระยะเวลา ที่กำหนด ด้านการบริการที่ดี เต็มใจให้บริการ ยิ้มแย้ม แจ่มใส ควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีความเป็น ธรรมต่อผู้มารับบริการ ด้านการมุ่งหวังความเชี่ยวชาญในงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบล ได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อยู่เสมอในหลาย ๆ ด้านไม่ใช่เฉพาะในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ด้านจริยธรรม ควรปลูกฝังจิตสำนึกหรือมีการอบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน ให้มีพนักงานมี คุณธรรมจริยธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อนร่วมงานและผู้บริการ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ควรมีการ ประชุมในระดับพนักงานเพื่อให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในการทำงานทุกงาน มีการ ประสานงานกัน มีความจริงใจ ตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมมือ ทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ชญาน์นันท์ เจริญพันธ์ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะ หลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจริยธรรม ความร่วมมือร่วมใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ปัจจัยมุ่งใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน โอกาสได้รับผิดชอบและโอกาสที่จะ เติบโตและก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ นโยบาย การบริหารองค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เงินเดือนและค่าตอบแทน การปกครองและการ บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในงาน และปัจจัยใน ชีวิตส่วนบุคคล ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และ (3) ปัญหาที่พบ ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การคิดตามประเมินผล

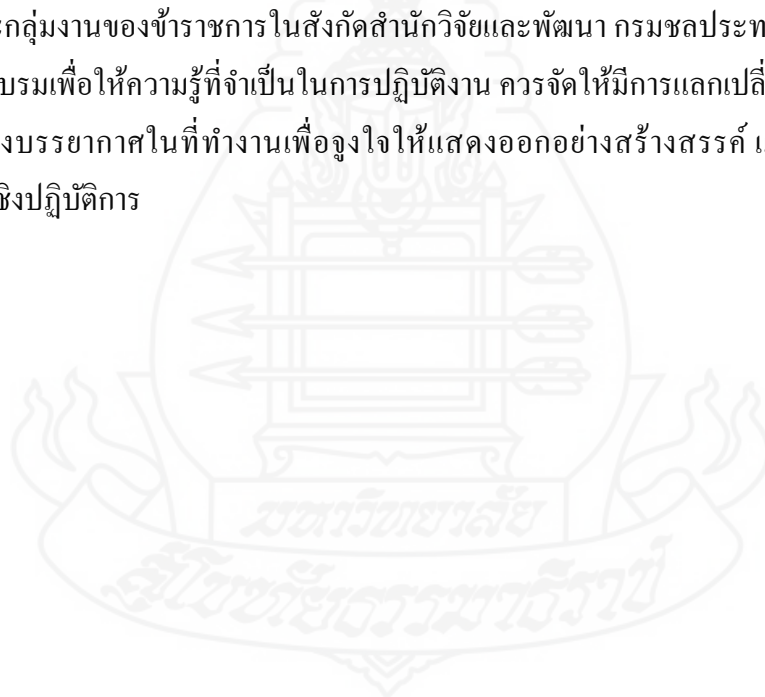


การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

พิศิษฐ์ พลอินทร์ (2557) การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรม ด้านการร่วมแรงร่วมใจ และด้านคุณภาพบริการ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีอายุมากมีสมรรถนะด้านจริยธรรมบุคลากรที่มีอายุน้อย และบุคลากรที่มีการศึกษาสูงมีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีสูงกว่าบุคลากรมีการศึกษาค่ำ (3) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางที่สำคัญ คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการให้บริการที่ดี และขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือ ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในโรงพยาบาลและควรส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาคูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ปิยกุล สุขโข (2554) ได้ศึกษาเรื่อง "การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน" มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) จัดทำสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (2) ประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน การศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มประชากรเป็น กลุ่มผู้บริหารสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จำนวนรวม 10 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา และส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหาร) จำนวน รวม 72 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถามปลายเปิดและปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัด

สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมองภาพองค์รวมด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูลด้านการคิดวิเคราะห์ (2) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน จำนวนรวม 10 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์เป็นคำถามปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เนื้อหา และส่วนที่เป็นการวิจัยเชิงปริมาณใช้กลุ่มประชากรเป็นข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน (ไม่ใช่กลุ่มผู้บริหาร)จำนวนรวม 72 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย แบบสอบถามปลายปิดและปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ ด้านการมองภาพองค์รวมด้านความยืดหยุ่น ผ่อนปรน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูลด้านการคิดวิเคราะห์ (2) สมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน โดยภาพรวมทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง (3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ได้แก่ ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับ “การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ” โดยนำแนวคิดสมรรถนะหลักของเทศบาล ของ รศ.ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต มาใช้เป็นกรอบแนวทางสำหรับการศึกษา โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการศึกษาวิจัย
2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ”

#### 2. แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

แหล่งข้อมูลในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

**2.2.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** ได้มาจากการค้นคว้าข้อมูลจากบทความ บทสัมภาษณ์ เอกสารขององค์กร เอกสารวิชาการ วารสาร นิตยสาร รวมทั้งเว็บไซต์ เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลจังหวัดอำนาจเจริญ

**2.2.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** ได้มาจากการสำรวจความคิดเห็น โดยการแจกแบบสอบถามกับพนักงานเทศบาลจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลัก และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลจังหวัดอำนาจเจริญ

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

#### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 670 คน (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญ, 2564)

#### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

##### 1.2.1 การสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้คำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ค่าความคลาดเคลื่อน ( $e$ ) 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คนตามวิธีการคำนวณดังนี้

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  $N$  = จำนวนประชากร

$e$  = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ร้อยละ 5 (0.05)

$$n = \frac{670}{1 + 670(0.05)^2}$$

$$n = 250$$

ฉะนั้นการวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเพื่อความเหมาะสมจำนวน 250 คน

วิธีการสุ่มตัวอย่าง การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stated Random Sampling) เพื่อให้ประชากรแต่ละระดับชั้น ได้รับการเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังสูตรต่อไปนี้

จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้น =  $\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่มชั้น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$

### 1.2.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานเทศบาลจังหวัดอำนาจเจริญจำนวนทั้งหมด 670 คน (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญ, 2564) โดยการสุ่มตัวอย่างจากวิธีของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ที่ค่าความคลาดเคลื่อน ( $e$ ) 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 250 คน

จากการคำนวณทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แยกออกเป็นแต่ละเทศบาล ดังปรากฏในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแยกตามเทศบาล

ลำดับ	รายชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1	เทศบาลเมืองอำนาจเจริญ	85	32
2	เทศบาลตำบลไถ่คำ	25	9
3	เทศบาลตำบลโคกโก่ง	13	5
4	เทศบาลตำบลชานุมาน	18	7
5	เทศบาลตำบลดงมะยาง	34	13
6	เทศบาลตำบลนาป่าแซง	13	5
7	เทศบาลตำบลนายนม	25	9
8	เทศบาลตำบลนาวัง	31	12
9	เทศบาลตำบลนาหมอม้า	16	6
10	เทศบาลตำบลตำบลหัวใหญ่	36	13
11	เทศบาลตำบลน้ำปลี	24	9
12	เทศบาลตำบลเปือย	34	13
13	เทศบาลตำบลพนา	14	5
14	เทศบาลตำบลพระเหลา	25	6
15	เทศบาลตำบลเสนางนิคม	25	6
16	เทศบาลตำบลหนองข่า	35	13
17	เทศบาลตำบลห้วย	29	11
18	เทศบาลตำบลหัวตะพาน	27	10

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ลำดับ	รายชื่อเทศบาล	จำนวนพนักงานเทศบาล (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
19	เทศบาลตำบลหัวตะพาน (รัตนวาริศรีเจริญ)	32	12
20	เทศบาลตำบลสิริเสนางค์	31	12
21	เทศบาลตำบลสามหนอง	13	5
22	เทศบาลตำบลปทุมราช	30	11
23	เทศบาลตำบลอำนาจ	26	10
24	เทศบาลตำบลเค็งใหญ่	29	10
รวมทั้งหมด		670	250

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลใน 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ส่วนราชการและตำแหน่งประเภท จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าสมรรถนะ (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีทั้งหมด 6 สมรรถนะ ได้แก่

- 1) จิตสำนึกบริการ
- 2) คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
- 3) การทำงานเป็นทีม
- 4) การคิดนอกกรอบริเริ่ม
- 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ
- 6) การจัดการความขัดแย้งชุมชน



ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดเกณฑ์ในการวัดค่าตัวแปรโดยใช้ตัวเลือกทั้งหมด 5 ตัวเลือกและมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง มีระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง มีระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับมาก
- ระดับ 3 หมายถึง มีระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง มีระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง มีระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาล  
ในจังหวัดอำนาจเจริญ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดให้เขียนตอบจำนวน 5 ข้อ

#### 4.2 ขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือสำหรับการศึกษาวิจัย

- 4.2.1 ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 4.2.2 กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ
- 4.2.3 สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย
- 4.2.4 เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตาม  
คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
- 4.2.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่  
อาจารย์ ดร.สุวิดา นวมเจริญ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช และ  
นางสาวหิรัญญา ภาระราช ตำแหน่ง ปลัดเทศบาล เทศบาลตำบลพระเหลา อำเภอพนา จังหวัด  
อำนาจเจริญ และ นายศักดิ์สิทธิ์ จันทะหงษ์ ตำแหน่ง หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เทศบาลตำบล  
พระเหลา อำเภอพนา จังหวัดอำนาจเจริญ ตรวจสอบความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา  
(Content Validity) ของคำถามในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ พบว่ามีความ  
เที่ยงตรงซึ่งได้ผลรวมของค่า IOC เท่ากับ 0.97
- 4.2.6 นำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ที่ผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา  
สารนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิไปทดสอบความเชื่อมั่น ไปทดลองใช้ (Try out) กับพนักงานเทศบาล

ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน โดยให้กรอกแบบสอบถามเหมือนกับการใช้แบบสอบถามในสถานการณ์จริงทุกประการ นำแบบสอบถามที่ทดสอบมาวิเคราะห์ หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ ซึ่งจากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) เท่ากับ 0.95

#### 4.2.7 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย

ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามที่ปรับปรุงเรียบร้อยแล้วกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน โดยใช้เวลาก่อนเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมีนาคม – สิงหาคม 2564 ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 250 ฉบับครบตามจำนวนจากนั้นได้ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวมทั้งหมด

### 6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาข้อมูล โดยใช้สถิติที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อพรรณนาข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย และทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยการแยกสถิติออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 6.1 สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

6.1.1 ใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และแจกแจงค่าความถี่ (Frequencies) ในการบรรยายลักษณะของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

6.1.2 ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

#### 6.2 สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)

6.2.1 กรณีทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน (Independent – Sample Test) จะวิเคราะห์ด้วยสถิติ t-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6.2.2 กรณีทดสอบเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ตัวแปรอิสระมีค่าอยู่มากกว่า 2 ค่าขึ้นไปจะทำการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ด้วยสถิติ f-test โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งหากผลการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างกันจะทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีเชฟเฟ้ (Scheffe') ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยมาใช้ (2545 อ้างใน ปัญญา ศรศักดิ์, 2555, น. 60) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายความว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายความว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายความว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายความว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายความว่า ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
อยู่ในระดับมากที่สุด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการ และตำแหน่งประเภท โดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) คำนวณหาค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)

ตอนที่ 2 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 ผลประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 4 ผลศึกษาแนวทางในการสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยค่าสถิติพื้นฐานของ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพและรายได้ โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน มาแจกแจงใช้สถิติแสดงจำนวนและค่าร้อยละแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 250)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	113	45.20
หญิง	137	54.80
รวม	250	100

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 137 คน คิดเป็น ร้อยละ 54.80 และเป็นเพศชาย มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20

ตารางที่ 4.2 ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 250)

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
18 – 30 ปี	74	29.60
31 - 40 ปี	121	48.40
41 - 50 ปี	44	17.60
51-60 ปี	11	4.40
60 ปี ขึ้นไป	-	
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 รองลงมา คือ อายุ 18-30 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 รองลงมา คือมีอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 และรองลงมา คือมีอายุ 51-60 ปี ขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 250)

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	-	
มัธยมศึกษา/ปวช./ปวท./ปวส.	13	5.20
ปริญญาตรี	185	74.00
สูงกว่าปริญญาตรี	53	20.80
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี. มีจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และรองลงมา คือ มัธยมศึกษา/ปวช./ปวท./ปวศ. มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ส่วนราชการของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 250)

ส่วนราชการ	จำนวน	ร้อยละ
สำนักปลัด	73	29.20
กองคลัง	79	31.60
กองช่าง	47	18.80
กองสาธารณสุขฯ	33	13.20
กองการศึกษา	18	7.20
อื่น ๆ		
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญส่วนใหญ่ อยู่ในส่วนราชการกองคลังมีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 รองลงมา คือ ส่วนราชการสำนักปลัด มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมา คือ ส่วนราชการกองช่าง มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 รองลงมา คือ ส่วนราชการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และรองลงมา คือ ส่วนราชการกองการศึกษา จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ตามลำดับ



ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ ตำแหน่งประเภทของผู้ตอบแบบสอบถาม

(N = 250)

ตำแหน่งประเภท	จำนวน	ร้อยละ
บริหารท้องถิ่น	12	4.80
อำนวยการท้องถิ่น	108	43.20
วิชาการ	91	36.40
ทั่วไป	39	15.60
อื่น ๆ		
<b>รวม</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญส่วนใหญ่ อยู่ในตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20 รองลงมา คือ ตำแหน่งประเภทวิชาการ มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมา คือ ตำแหน่งประเภททั่วไป มีจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 15.60 และรองลงมา คือ ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 4.80 ตามลำดับ



## ตอนที่ 2 ผลประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ด้วยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 คน ซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ในภาพรวม และระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ เป็นรายด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ในภาพรวม

สมมติฐานที่ 1 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ มีระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล

สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ด้านจิตสำนึกบริการ	4.12	1.33	มาก	4
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.18	1.35	มาก	2
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.22	1.33	มาก	1
4. ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม	4.15	1.32	มาก	3
5. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.18	1.35	มาก	2
6. ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน	4.01	1.39	มาก	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.14</b>	<b>1.34</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับสมรรถนะพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.41$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ ) รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) ด้านคุณธรรมจริยธรรมรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ )

รองลงมาคือด้านการคิคนอกกรอบ/ริเริ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ ) ด้านจิตสำนึกบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ ) และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.01$ ) ตามลำดับ

## 2.2 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญเป็นรายด้าน

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกบริการ

ด้านจิตสำนึกบริการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านพร้อมให้บริการ แต่งกาย และกริยามารยาทมีความเหมาะสม มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ	4.31	1.39	มาก	1
2. ท่านพร้อมรับฟังความต้องการ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง	4.02	1.31	มาก	4
3. ท่านเข้าใจในความต้องการหรือปัญหา เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการ	4.10	1.31	มาก	2
4. ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ ด้วยความรวดเร็ว	4.06	1.33	มาก	3
5. ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน	4.10	1.31	มาก	2
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.12</b>	<b>1.33</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.7 ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านจิตสำนึกบริการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.12$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การให้บริการ แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.31$ ) รองลงมาคือ การเข้าใจในความ

ต้องการหรือปัญหา เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.10$ ) รองลงมา คือ การพร้อมเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้ำสำคัญที่สุด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.10$ ) การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ ด้วยความรวดเร็ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.06$ ) และรองลงมาคือ การพร้อมรับฟังความต้องการ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.02$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ด้านคุณธรรมจริยธรรมและ ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านพร้อมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม	4.16	1.36	มาก	3
2. ท่านรักษาวางานมีสิ่งจะเชื่อถือได้ มีสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของ ตนของหน่วยงานบรรลุผล	4.20	1.31	มาก	1
3. ท่านยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณ วิชาชีพและเสียสละความสงบสุขสบาย	4.18	1.35	มาก	2
4. ท่านธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผล ประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ	4.20	1.35	มาก	1
5. ท่านธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์ ผลประโยชน์และชื่อเสียงของธรรมชาติ ปฏิบัติ เป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.16	1.37	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>1.35</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าการรักษาความมีศักดิ์เชื่อถือได้ มีสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนของหน่วยงานบรรลุผล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ ) การธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ ) รองลงมา คือ การยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพและเสียสละความสงบสุขสบาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) รองลงมาคือ พร้อมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ ) และรองลงมาคือ การธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของธรรมชาติ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ในฐานะสมาชิกของทีม ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ	4.25	1.21	มาก	4
2. ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีม ได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือในการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย	4.25	1.21	มาก	1
3. ท่านรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้สมาชิกในทีม ทำงานบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.22	1.35	มาก	3

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4. ท่านกล่าวชื่นชมและ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอและส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม	4.23	1.35	มาก	2
5. ท่านเสนอวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีม	4.19	1.36	มาก	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.22</b>	<b>1.33</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีม ได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือในการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.25$ ) รองลงมาคือ การกล่าวชื่นชมและ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอและส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.23$ ) รองลงมาคือ การรับฟังความคิดเห็น ช่วยเหลือสมาชิกในทีมทำงานบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.22$ ) รองลงมาคือ ท่านรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกของทีม ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมาคือ การเสนอวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก  
ด้านการคิดนอกรอบ/ริเริ่ม

ด้านการคิดนอกรอบ/ริเริ่ม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	4.17	1.36	มาก	2
2. ท่านกำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป ปรับปรุงการทำงานตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.19	1.28	มาก	1
3. ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงานใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกรอบ/ริเริ่ม	4.16	1.32	มาก	3
4. ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของทีมงาน วิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	4.12	1.32	มาก	5
5. ท่านริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ประยุกต์แนวทางใหม่และถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ด้านการคิดนอกรอบ/ริเริ่มแก่ทีมงาน	4.14	1.34	มาก	4
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.15</b>	<b>1.32</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการคิดนอกรอบ/ริเริ่ม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป ปรับปรุงการทำงานตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.19$ ) รองลงมา คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ ) รองลงมา คือ การสนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงานใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกรอบ/ริเริ่ม ( $\bar{x} = 4.16$ ) รองลงมาคือ การริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ประยุกต์แนวทางใหม่ และถ่ายทอด

ความรู้ประสบการณ์ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่มแก้ที่มงาน ( $\bar{x} = 4.14$ ) รองลงมาคือ การมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของทีมงานวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{x} = 4.12$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลัก ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และหมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ	4.21	1.36	มาก	1
2. ท่านมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้อง	4.20	1.30	มาก	2
3. ท่านเข้าใจผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและ สามารถนำวิชาการความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.17	1.36	มาก	3
4. ท่านมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับโดยบูรณาการในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติในอนาคต	4.16	1.37	มาก	4
5. ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนา ความเชี่ยวชาญและให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนา ความเชี่ยวชาญในงาน	4.15	1.36	มาก	5
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.18</b>	<b>1.35</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.18$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกระตือรือร้นในการศึกษาหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและหมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.21$ ) รองลงมาคือ ความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.20$ ) รองลงมาคือ มีความเข้าใจผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและ สามารถนำวิชาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.17$ ) รองลงมาคือ มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับโดยบูรณาการ ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติในอนาคต ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.16$ ) และรองลงมาคือ การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญและให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.15$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ระดับสมรรถนะหลักด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน

ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
1. ท่านรู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และรู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้	4.05	1.35	มาก	1
2. ท่านศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน	4.03	1.36	มาก	2
3. ท่านสามารถประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีและประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ ประนีประนอม เจรจาต่อรอง	4.00	1.40	มาก	3

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	อันดับที่
4. ท่านพร้อมแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านผลประโยชน์ได้ ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมได้	3.97	1.43	มาก	4
5. ท่านพร้อมให้คำปรึกษาแก่ทีมงานด้านการจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย	4.00	1.40	มาก	3
<b>ภาพรวม</b>	<b>4.01</b>	<b>1.39</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.01$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การรับรู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้ และรู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.05$ ) รองลงมาคือ การศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.03$ ) รองลงมาคือ สามารถประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีและประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ ประนีประนอม เจรจาต่อรอง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) รองลงมาคือ ความพร้อมให้คำปรึกษาแก่ทีมงานด้านการจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างสรรค์มากกว่าการทำลาย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.00$ ) และรองลงมา คือ ความพร้อมแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านผลประโยชน์ได้ ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมได้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.97$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยภาพรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติแบบ (t – test) และ (f – test) และเปรียบเทียบความต่างกัน จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการ และตำแหน่งประเภท โดยใช้สถิติแบบ (One – way ANOVA) เมื่อพบความต่างกันของค่าเฉลี่ยอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทำการทดสอบความต่างกันรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe')

สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลัก แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.13 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ t-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามเพศ

สมรรถนะหลัก	ชาย		หญิง		T	P
	N=113		N=137			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านจิตสำนึกบริการ	4.26	1.19	4.01	1.35	1.557	0.121
2. ด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม	4.33	1.19	4.06	1.40	1.705	0.089
3. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.37	1.21	4.10	1.36	1.651	0.100
4. ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม	4.32	1.19	4.02	1.36	1.894	0.059
5. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ	4.34	1.23	4.04	1.38	1.802	0.073
6. ด้านการจัดการความขัดแย้ง ชุมชน	4.21	1.26	3.85	1.43	2.100	0.037*
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>1.21</b>	<b>4.01</b>	<b>1.38</b>	<b>1.784</b>	<b>0.079</b>

จากตารางที่ 4.13 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ระหว่างเพศชายและเพศหญิง พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตสำนึกบริการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.14 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการ ตำแหน่งประเภท

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
<b>อายุ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	15.109	4	3.777	2.333	0.056
ภายในกลุ่ม	396.682	245	1.619		
รวม	411.791	249			
<b>ระดับการศึกษา</b>					
ระหว่างกลุ่ม	7.964	3	2.655	1.617	0.186
ภายในกลุ่ม	403.827	246	1.642		
รวม	411.791	249			
<b>ส่วนราชการ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	17.866	4	4.467	2.778	0.028*
ภายในกลุ่ม	393.925	245	1.608		
รวม	411.791	249			
<b>ตำแหน่งประเภท</b>					
ระหว่างกลุ่ม	13.822	3	4.607	2.848	0.038*
ภายในกลุ่ม	397.969	246	1.618		
รวม	411.791	249			

\*มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.14 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีอายุ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนราชการ และตำแหน่งประเภท ที่แตกต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 3** พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.15 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
<b>ด้านจิตสำนึกบริการ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	15.505	4	3.876	2.409	.050
ภายในกลุ่ม	394.300	245	1.609		
รวม	409.805	249			
<b>ด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	14.488	4	3.622	2.142	.076
ภายในกลุ่ม	414.347	245	1.691		
รวม	428.835	249			
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	15.903	4	3.976	2.407	.050
ภายในกลุ่ม	404.725	245	1.652		
รวม	420.628	249			
<b>ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	13.943	4	3.486	2.126	.078
ภายในกลุ่ม	401.738	245	1.640		
รวม	415.680	249			

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
<b>ด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอายุในอาชีพ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	14.912	4	3.728	2.178	.072
ภายในกลุ่ม	419.252	245	1.711		
รวม	434.163	249			
<b>ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	21.416	4	5.354	2.963	.020*
ภายในกลุ่ม	442.633	245	1.807		
รวม	464.049	249			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.15 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามอายุ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจิตสำนึกบริการ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม และด้านการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับอายุในอาชีพ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชนพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 4** พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test

ในการเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ  
จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านจิตสำนึกบริการ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	8.756	3	2.919	1.790	0.150
ภายในกลุ่ม	401.049	246	1.630		
รวม	409.805	249			

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความ</b>					
<b>รับผิดชอบต่อส่วนรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	12.566	3	4.189	2.475	0.062
ภายในกลุ่ม	416.270	246	1.692		
<b>รวม</b>	<b>428.835</b>	<b>249</b>			
<b>การทำงานเป็นทีม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	10.910	3	3.637	2.184	0.091
ภายในกลุ่ม	409.718	246	1.666		
<b>รวม</b>	<b>420.628</b>	<b>249</b>			
<b>การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	7.797	3	2.599	1.567	0.198
ภายในกลุ่ม	407.883	246	1.658		
<b>รวม</b>	<b>415.680</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการตั้งสมมติฐานเชิงวิชาชีพ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	7.648	3	2.549	1.470	0.223
ภายในกลุ่ม	426.515	246	1.734		
<b>รวม</b>	<b>434.163</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	2.972	3	0.991	0.529	0.663
ภายในกลุ่ม	461.077	246	1.874		
<b>รวม</b>	<b>464.049</b>	<b>249</b>			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.16 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามระดับการศึกษา พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านจิตสำนึกบริการด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ด้านการตั้งสม

ความเชี่ยวชาญในอาชีพ และด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานที่ 5** พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่อยู่ในส่วนราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามส่วนราชการ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านจิตสำนึกบริการ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	14.384	4	3.596	2.228	0.067
ภายในกลุ่ม	395.421	245	1.614		
<b>รวม</b>	<b>409.805</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	12.995	4	3.249	1.914	0.109
ภายในกลุ่ม	415.840	245	1.697		
<b>รวม</b>	<b>428.835</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	16.446	4	4.111	2.492	0.044*
ภายในกลุ่ม	404.182	245	1.650		
<b>รวม</b>	<b>420.628</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	19.756	4	4.939	3.056	0.018*
ภายในกลุ่ม	395.924	245	1.616		
<b>รวม</b>	<b>415.680</b>	<b>249</b>			

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านการสัมมนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	17.416	4	4.354	2.560	0.039*
ภายในกลุ่ม	416.747	245	1.701		
รวม	434.163	249			
<b>ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	34.703	4	8.676	4.951	0.001*
ภายในกลุ่ม	429.346	245	1.752		
รวม	464.049	249			

จากตารางที่ 4.17 ผลการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามส่วนราชการ พิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตสำนึกบริการ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ด้านการสัมมนาความเชี่ยวชาญในอาชีพ และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชนพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีอยู่ในส่วนราชการต่างกัันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe')

ตารางที่ 4.18 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ การทำงานเป็นทีม จำแนกตามส่วนราชการ

ส่วนราชการ	สำนักปลัด	กองคลัง	กองช่าง	กองสาธารณสุข	กองการศึกษา	
	$\bar{x}$	4.11	3.95	4.49	4.65	4.34
สำนักปลัด	4.11	-	.163	-.372	-.554*	-.232
กองคลัง	3.95		-	-.535*	-.705*	-.395
กองช่าง	4.49			-	-.169	.141
กองสาธารณสุขฯ	4.65				-	.310
กองการศึกษา	4.34					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 ผลการประเมิน โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามส่วนราชการ พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในสำนักปลัด กับ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองช่าง และ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.19 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม จำแนกตามส่วนราชการ

ส่วนราชการ	สำนักปลัด	กองคลัง	กองช่าง	กองสาธารณสุข	กองการศึกษา	
	$\bar{x}$	3.99	3.90	4.47	4.64	4.23
สำนักปลัด	3.99	-	.090	-.479*	-.653*	-.244
กองคลัง	3.90		-	-.569*	-.744*	-.335
กองช่าง	4.47			-	-.174	-.235
กองสาธารณสุขฯ	4.64				-	-.409
กองการศึกษา	4.23					-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.19 ผลการประเมิน โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามส่วนราชการ พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในสำนักปลัด กับ กองช่าง และสำนักปลัด กับ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองช่างและ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



ตารางที่ 4.20 ตารางแสดงการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัด  
อำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายกลุ่ม ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ  
จำแนกตามส่วนราชการ

ส่วนราชการ	$\bar{x}$	สำนักปลัด	กองคลัง	กองช่าง	กอง สาธารณสุข	กอง การศึกษา
		4.05	3.92	4.49	4.61	4.24
สำนักปลัด	4.05	-	0.128	-0.442	-.566*	-0.198
กองคลัง	3.92		-	-.570*	-.693*	-.325
กองช่าง	4.49			-	.123	.245
กองสาธารณสุขฯ	4.61				-	.368
กองการศึกษา	4.24				-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.20 ผลการประเมิน โดยภาพรวมเป็นรายกลุ่ม จำแนกตามส่วนราชการ พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในสำนักปลัด กับ กองช่าง และสำนักปลัด กับ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองช่างและ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.21 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัด  
อำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการจัดการความขัดแย้งชุมชน จำแนกตาม  
ส่วนราชการ

ส่วนราชการ	$\bar{x}$	สำนักปลัด	กองคลัง	กองช่าง	กอง สาธารณสุข	กอง การศึกษา
		3.66	3.79	4.44	4.64	4.14
สำนักปลัด	3.66	-	-0.135	-0.781*	-0.979*	-0.487
กองคลัง	3.79		-	-0.646*	-0.844*	-0.352
กองช่าง	4.44			-	-0.198	0.294
กองสาธารณสุขฯ	4.64				-	0.368
กองการศึกษา	4.14				-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามส่วนราชการ พบว่าพนักงานเทศบาลที่อยู่ส่วนราชการต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 คู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในสำนักปลัด กับ กองช่าง และสำนักปลัด กับ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม และพนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองช่างและ พนักงานเทศบาลที่อยู่ในกองคลังกับกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 6\_ พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.22 ตารางแสดงค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสถิติ f-test ในการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่งประเภท

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านจิตสำนึกบริการ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	11.304	3	3.768	2.326	0.075
ภายในกลุ่ม	398.501	246	1.620		
<b>รวม</b>	<b>409.805</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	16.716	3	5.572	3.326	0.020*
ภายในกลุ่ม	412.119	246	1.675		
<b>รวม</b>	<b>428.835</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการทำงานเป็นทีม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	13.244	3	4.415	2.666	0.048*
ภายในกลุ่ม	407.384	246	1.656		
<b>รวม</b>	<b>420.628</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	13.357	3	4.452	2.722	0.045*
ภายในกลุ่ม	402.323	246	1.635		
<b>รวม</b>	<b>415.680</b>	<b>249</b>			
<b>ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>					
ระหว่างกลุ่ม	14.513	3	4.838	2.836	0.039*
ภายในกลุ่ม	419.650	246	1.706		
<b>รวม</b>	<b>434.163</b>	<b>249</b>			

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
<b>ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน</b>					
ระหว่างกลุ่ม	16.113	3	5.371	2.950	0.033*
ภายในกลุ่ม	447.935	246	1.821		
<b>รวม</b>	<b>464.049</b>	<b>249</b>			

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านจิตสำนึกบริการ ต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชนพบว่า พนักงานเทศบาลที่มีอยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงทำการทดสอบความต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe')

ตารางที่ 4.23 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม จำแนกตามตำแหน่งประเภท

ส่วนราชการ	บริหารท้องถิ่น	อำนาจการท้องถิ่น	วิชาการ	ทั่วไป	
	$\bar{x}$	3.66	3.79	4.44	4.64
บริหารท้องถิ่น	3.66	-	-1.200*	-.930*	-1.012*
อำนาจการท้องถิ่น	3.79		-	.270	.187
วิชาการ	4.44			-	.083
ทั่วไป	4.64				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ พนักงาน เทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และพนักงาน เทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นกับวิชาการและพนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่ง ประเภทบริหารท้องถิ่นกับตำแหน่งประเภททั่วไป ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะ หลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.24 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการทำงานเป็นทีม  
จำแนกตามตำแหน่งประเภทตำแหน่ง

ส่วนราชการ		บริหารท้องถิ่น	อำนวยการท้องถิ่น	วิชาการ	ทั่วไป
	$\bar{x}$	3.38	4.41	4.13	4.14
บริหารท้องถิ่น	3.38	-	-1.027*	-.750	.760
อำนวยการท้องถิ่น	4.41		-	.277	-.268
วิชาการ	4.13			-	-.009
ทั่วไป	4.14				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงาน เทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น ส่วนพนักงาน เทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.25 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม  
จำแนกตามตำแหน่งประเภท

ส่วนราชการ	บริหารท้องถิ่น				รวม
	$\bar{x}$	3.40	4.37	4.03	
บริหารท้องถิ่น	3.40	-	-.969*	-.633	.677
อำนาจการท้องถิ่น	4.37		-	.336	-.292
วิชาการ	4.03			-	-.044
รวม	4.08	-			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลใน จังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงาน เทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภทอำนาจการท้องถิ่น ส่วนพนักงาน เทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.26 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญ  
ในอาชีพ จำแนกตามตำแหน่งประเภท

ส่วนราชการ	บริหารท้องถิ่น				รวม
	$\bar{x}$	3.32	4.38	4.05	
บริหารท้องถิ่น	3.32	-	-1.059*	-.738	-.867*
อำนาจการท้องถิ่น	4.38		-	.321	-.191
วิชาการ	4.05			-	-.130
รวม	4.18	-			-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และพนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภททั่วไป ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.27 ตารางแสดงการเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาล  
ในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมเป็นรายคู่ ด้านการจัดการความขัดแย้ง  
ในชุมชน จำแนกตามตำแหน่งประเภท

ส่วนราชการ		บริหารท้องถิ่น	อำนวยการท้องถิ่น	วิชาการ	ทั่วไป
	$\bar{X}$	3.33	4.27	3.83	3.93
บริหารท้องถิ่น	3.33	-	-0.937*	-0.493	-0.600
อำนวยการท้องถิ่น	4.27		-	0.444*	-0.337
วิชาการ	3.83			-	-0.107
ทั่วไป	3.93				-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมเป็นรายคู่ จำแนกตามตำแหน่งประเภท พบว่า พนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ พนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น กับ ตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่น และพนักงานเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการท้องถิ่นกับตำแหน่งประเภทวิชาการ ส่วนพนักงานเทศบาลที่อยู่ในคู่อื่นๆ มีสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### ตอนที่ 4 ผลการศึกษาแนวทางในการสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัด อำนาจเจริญ

จากการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่ตอบแบบสอบถามให้  
ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัด  
อำนาจเจริญ โดยผู้วิจัย สรุปลำดับความคิดเห็นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน จากจำนวนผู้ตอบ  
แบบสอบถามที่แสดงความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ไว้ดังนี้

ตารางที่ 4.28 ตารางแสดงค่าความถี่ของความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทาง  
ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

แนวทางในการพัฒนา	ความถี่	อันดับที่
1. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน	41	1
2. ควรสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้	32	2
3. ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียว ให้ความสำคัญและเปิด โอกาสกว้างในการแสดงความคิดเห็น	21	3
4. ควรจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้ แสดงออกอย่างสร้างสรรค์	10	4
5. ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในองค์กร	8	5
6. ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา ทักษะ ในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง	7	6
7. ควรส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาศักยภาพในการ ทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ	6	7
8. การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	6	7

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

แนวทางในการพัฒนา	ความถี่	อันดับที่
9. ควรมีปรับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องให้มีความสมดุล กำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน	6	7
10. ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	6	7

จากตารางที่ 4.28 พบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่ตอบแบบสอบถาม ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ สรุปได้ดังนี้

**อันดับที่ 1** ควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ค่าความถี่ เท่ากับ 41

**อันดับที่ 2** การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่าความถี่ เท่ากับ 32

**อันดับที่ 3** ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียว ให้ความสำคัญและเปิดโอกาสกว้างในการแสดงความคิดเห็น ค่าความถี่ เท่ากับ 21

**อันดับที่ 4** ควรจัดให้มีการสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ค่าความถี่ เท่ากับ 10

**อันดับที่ 5** ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในองค์กร ค่าความถี่ เท่ากับ 8

**อันดับที่ 6** ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ค่าความถี่ เท่ากับ 7

**อันดับที่ 7** ควรส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ค่าความถี่ เท่ากับ 6

**อันดับที่ 8** การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการและการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง ค่าความถี่ เท่ากับ 6

**อันดับที่ 9** ควรมีปรับข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องให้มีความสมดุล กำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ค่าความถี่ เท่ากับ 6

**อันดับที่ 10** ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ค่าความถี่ เท่ากับ 6



## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ การประเมินสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ในครั้งนี้ผู้ศึกษาได้นำเสนอประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน ไว้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา
2. การอภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 1. สรุปผลการศึกษา

##### 1.1 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.1.1 เพื่อประเมินสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ
- 1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
- 1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลใน จังหวัดอำนาจเจริญ

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

###### 1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 670 คน (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดอำนาจเจริญ, 2563)

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้ศึกษาทำการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามานะ (Taro Yamane, 1973) ที่ค่าความคลาดเคลื่อน ( $e$ ) 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน

###### 1.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งเป็น 5 ระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับ การศึกษา ส่วนราชการและตำแหน่งประเภท จำนวน 5 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับสมรรถนะพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าสมรรถนะ (Rating Scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ มีทั้งหมด 6 สมรรถนะ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดชนิดให้เขียนตอบจำนวน 3 ข้อ

### 1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยมีขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการแจกแบบสอบถามต่อกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองโดยวิธีบังเอิญ ได้รับแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์คืนมาจำนวน 250 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งออกไปทั้งหมด

2) รวบรวมแบบสอบถามที่ตอบเสร็จแล้ว มาลงคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

1) การศึกษาข้อมูล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการและตำแหน่งประเภทของผู้ตอบแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการแจกแจงความถี่ของคำตอบ หาค่าร้อยละ (%) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

2) การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ จำแนกแต่ละด้าน ได้แก่ จิตสำนึกบริการคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ ส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ การจัดการความขัดแย้งในชุมชน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา หาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล คือ เปรียบเทียบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ



ใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ส่วนราชการ และตำแหน่งประเภท ใช้การวิเคราะห์โดยใช้ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทดสอบความต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ ของเชฟเฟ (Scheffe')

4) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยการแจกแจงความถี่ นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

### 1.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ ประกอบด้วย

1) *สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)* ใช้สำหรับการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความคิดเห็นต่อการเป็นประเมิณสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญสถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ (frequency), ค่าร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2) *สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)* ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (f-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way ANOVA) ในกรณีตัวแปรต้นตั้งแต่สามกลุ่มขึ้นไป เมื่อพบความต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะทดสอบความต่างกันเป็นรายคู่ด้วยวิธีการ ของเชฟเฟ (Scheffe')

## 1.3 ผลการวิจัย

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานในการวิจัยไว้ดังนี้

1.3.1 พนักงานเทศบาลมีสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ อยู่ในระดับมาก

1.3.2 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

1.3.3 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

1.3.4 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

1.3.5 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่อยู่ในส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

1.3.6 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

### **ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้**

#### **1. พนักงานเทศบาลมีสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญอยู่ในระดับมาก**

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สมรรถนะหลักพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านคุณธรรมจริยธรรมรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านจิตสำนึกบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

#### **2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่ตอบแบบสอบถาม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ 250 คน จำแนกตามตัวแปร พบว่า

**เพศ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 54.80 และเป็นเพศชาย มีจำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20

**อายุ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุ 31-40 ปี มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 48.40 รองลงมา คือ อายุ 18-30 ปี มีจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 29.60 รองลงมา คือ มีอายุ 41-50 ปี มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 17.60 และรองลงมา คือ มีอายุ 51-60 ปี ขึ้นไปจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.40 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีจำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 74 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 20.80 และรองลงมา คือ มัธยมศึกษา/ปวช./ปวท./ปวส. มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 ตามลำดับ

**ส่วนราชการ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในส่วนราชการกองคลัง มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 31.60 รองลงมา คือ ส่วนราชการสำนักปลัด มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20 รองลงมา คือ ส่วนราชการกองช่าง มีจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 18.80 รองลงมา คือ ส่วนราชการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.20 และรองลงมา คือ ส่วนราชการกองการศึกษา จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ตามลำดับ

**ตำแหน่งประเภท** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ในตำแหน่งประเภท  
 อำนวยการท้องถิ่น มีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 43.20 รองลงมา คือ ตำแหน่งประเภทวิชาการ  
 มีจำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.40 รองลงมา คือ ตำแหน่งประเภททั่วไป มีจำนวน 39 คน  
 คิดเป็นร้อยละ 15.60 และรองลงมา คือ ตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น มีจำนวน 12 คน คิดเป็น  
 ร้อยละ 4.80 ตามลำดับ

#### 1.4 ทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานเทศบาลมีสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัด  
 อำนาจเจริญ อยู่ในระดับมาก**

**สมมติฐานข้อที่ 2 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีเพศต่างกัน  
 มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน**

โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะหลักต่างกันอย่างไรไม่มี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานหรือปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจ  
 เป็นเพราะเพศชายและเพศหญิงก็สามารถมีสมรรถนะหลักได้เหมือนกันและเท่ากัน ขึ้นอยู่กับการ  
 พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 3 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีอายุต่างกัน  
 มีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน**

โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลที่มีอายุต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกันอย่างไรไม่มี  
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานหรือปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจ  
 เป็นเพราะพนักงานเทศบาลเทศบาลที่มีอายุต่างกันอาจจะสมรรถนะเท่ากัน ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ  
 หลักของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรที่คล้าย ๆ กันในแต่ละ  
 องค์กร ทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 4 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีระดับการศึกษา  
 ต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน**

โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกัน  
 อย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานหรือปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้  
 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาลเทศบาลที่มีระดับการศึกษาต่างกันอาจจะสมรรถนะเท่ากัน  
 ขึ้นอยู่กับสมรรถนะหลักของบุคคลที่ติดตัวมาแต่กำเนิดและการบริหารทุนมนุษย์ในองค์กร  
 ที่ใกล้เคียงกันทำให้มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

### สมมติฐานข้อที่ 5 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่อยู่ในส่วนราชการ ต่างกันสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

ส่วนราชการ พบว่า โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลที่อยู่ในส่วนราชการต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะพนักงานเทศบาลอยู่ในส่วนราชการที่ต่างกันมีการฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะหลัก ต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

### สมมติฐานข้อที่ 6 พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ ที่มีตำแหน่งประเภท ต่างกันมีสมรรถนะหลักแตกต่างกัน

โดยภาพรวมพนักงานเทศบาลที่อยู่ในตำแหน่งประเภทต่างกันมีสมรรถนะหลัก ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ พนักงานเทศบาลอยู่ในตำแหน่งประเภทที่ต่างกันมีการฝึกอบรม พัฒนาสมรรถนะหลักต่างกัน ทำให้มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

## 2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษา เรื่องการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ สามารถอภิปรายผลการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง มาใช้ในการอภิปรายผลดังต่อไปนี้

### 2.1 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญมีระดับสมรรถนะ โดยภาพรวม สมรรถนะหลักด้านจิตสำนึกบริการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียง จากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ลงไปถึงด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ด้านจิตสำนึกบริการ ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สอดคล้อง กับสมมติฐาน ที่กำหนดไว้ว่า ระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ อยู่ใน ระดับมาก อภิปรายผลได้ดังนี้

**2.1.1 จิตสำนึกบริการ** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ สมรรถนะหลัก ด้านจิตสำนึกบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีระดับ สมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกรายข้อมีสมรรถนะหลักอยู่ที่ระดับมาก ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อแรกคือ การให้บริการ แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม

มีอัยยาศัยไม่ตรีต่อผู้รับบริการ การเข้าใจในความต้องการหรือปัญหา เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับฟังข้อมูลย้อนกลับในการให้บริการ และการพร้อมเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้าสำคัญที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่าพนักงานเทศบาลมีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการของเทศบาลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ เนื่องจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment : LPA) ทำให้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตาม ซึ่งตัวชี้วัดนั้นได้กำหนดให้ส่วนราชการได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินตามกรอบของเครื่องมือ Balanced Scorecard และ KPI ซึ่งเทียบเท่ากับการจัดทำข้อตกลงของผลงานในภาคเอกชนที่ใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard และ KPI เช่นกัน ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ดังนี้

- 1) มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์
- 2) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

นอกจากนี้แล้วการที่พนักงานเทศบาลมีสมรรถนะสูงด้านจิตสำนึกบริการ เพราะเทศบาลได้เสริมสร้างจรรยาบรรณแก่พนักงานเทศบาล ให้พนักงานเทศบาลมีความประพฤติที่ดี มีสำนึกในหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตามหลักของการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักประโยชน์สาธารณะ หลักการตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น หลักความสามารถของท้องถิ่น หลักความต่อเนื่อง หลักความเสมอภาคและเป็นธรรม หลักการพัฒนา และหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารองค์กรได้นำแนวคิด Reinventing Government ของ David Osborne และ Ted Gaebler ที่เสนอให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง ทำให้พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ มองเห็นความสำคัญของประชาชน และให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน มีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

การเพิ่มอำนาจให้กับข้าราชการก็เป็นแนวทางหนึ่งที่ทำให้พนักงานเทศบาลมีระดับสมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ การจัดการภาครัฐสมัยใหม่จะให้ความสำคัญต่อการส่งมอบบริการที่ดีให้แก่ประชาชนหรือผู้รับบริการ การเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการระดับล่าง หรือแนวคิดที่เรียกว่า Job Empowerment เนื่องจากข้าราชการระดับล่างถือเป็น โครงสร้างระดับล่างขององค์กร



ภาครัฐที่สัมผัสหรือใกล้ชิดกับประชาชนโดยตรง ถ้ามีการเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการลงไปในระดับต่าง ๆ มากขึ้น จะยิ่งทำให้ลดขั้นตอนของการทำงานให้สั้นลง ช่วยลดขั้นตอนของการให้บริการแก่ประชาชน และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการแก่ประชาชนมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของชฎานันท์ เจริญพันธ์ (2558) เรื่องสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า ด้านบริการที่ดี มีสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก

**2.1.2 คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม** พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาลด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวมในจังหวัดอำนาจเจริญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ข้อแรกคือ การรักษาความซื่อสัตย์เชื่อถือได้ มีสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนของหน่วยงานบรรลุผล และการธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ โดยการยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพและเสียสละความสงบสุขสบาย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า ผู้บริหารท้องถิ่นได้นำแนวคิด **IM READY** “ข้าราชการยุคใหม่พร้อมแล้วกับการเปลี่ยนแปลง” มาปรับใช้ กระบวนทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่กำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ก็คือ ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
ขยันตั้งใจทำงาน	Activeness
มีศีลธรรม คุณธรรม	Morality
รู้ทัน ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม	Relevancy
มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
มีส่วนร่วม โปร่งใส	Accountability
มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย	Democracy
มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield

นอกจากนี้แล้วการที่พนักงานเทศบาลมีสมรรถนะสูงด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดทำมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการและพนักงานเทศบาลทุกคน ได้ประพฤติปฏิบัติตนที่ดีที่ตรงกับองค์การที่คาดหวัง คุณลักษณะสำคัญและคุณภาพของการทำงานในหน่วยงานของภาครัฐภายใต้การปกครองแบบ

ประชาธิปไตยและภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง พนักงานเทศบาลทุกคนจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability) โดยใช้วิธีการสร้างจิตสำนึกให้กับข้าราชการและสร้างมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการได้นำไปยึดถือปฏิบัติ และมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการส่งเสริมและติดตามดูแลด้วย

นอกจากนี้แล้วอาจเป็นเพราะ สิ่งที่อยู่ติดตัวเขามาตั้งแต่ก่อนเข้ามาในองค์กร องค์กรมีการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงาน โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency) เลือกคนดีที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ **สุกัญญา รัตมิธรรมโชติ (2548, น. 17)** นิยามสมรรถนะว่า หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

**2.1.3 การทำงานเป็นทีม** ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีม ได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือในการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย การกล่าวชื่นชมและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็น ไม่ต้องร้องขอและส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีม และการรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า พนักงานเทศบาลมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ตนเองในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการทำงาน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันของเทศบาล โดยผู้บริหารพัฒนาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยสมาชิกขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกองค์กรจะต้องมีความคิดที่กว้างไกลและเปิดกว้าง และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียกว่า ทีมงาน หรือ Teamwork

ผู้บริหารได้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ก็เปิดโอกาสให้พนักงานงานเทศบาล ได้แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจการรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารงานในองค์กร



ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมร่วมกัน มีการจัดทำโครงการที่ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม เช่น โครงการแข่งขันกีฬาภายใน กิจกรรมปีใหม่ เป็นต้น และเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน

ทฤษฎีการบริหารแบบจูงใจพนักงานเทศบาล เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของ Abraham Maslow ทฤษฎี X, Y ของ Douglas McGregor ผู้บริหารได้นำมาใช้ทำให้พนักงานเทศบาล รับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จและให้ข้อมูลการทำงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน รวมทั้งแสดงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ เมื่อเทียบกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาของปิยกุล สุขโข (2554) ได้ทำวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะกลุ่มงานข้าราชการในสังกัด สำนักวิจัยและพัฒนา กรมชลประทาน ผลการวิจัย พบว่าแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการ ได้แก่ การจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างบรรยากาศในที่ทำงานเพื่อจูงใจให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์ และควรจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

**2.1.4 การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม** ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป ปรับปรุงการทำงานตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการสนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงานใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่าพนักงานเทศบาลมีการสร้างบรรยากาศความคิดสร้างสรรค์ ให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอความคิดเห็นแปลกใหม่ ทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการรู้จักการฟังอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้รู้ความต้องการ ปัญหา ความเชื่อ ทักษะคิด ฟังการถามอย่างสร้างสรรค์เพื่อให้สามารถคิดคำตอบ การสร้างไอเดีย มาก ๆ อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาและบ่มเพาะพนักงานอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาให้กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง อย่างมีหลักการ เพื่อเสริมทักษะ ความคิด เครื่องมือต่าง ๆ ด้วยการไปดูงาน การอบรม สัมมนาต่างๆ การทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นต้น

การพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตามนโยบายของประเทศไทย 4.0 และมีการประชุมปรึกษาหารือกันเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร นำเสนอไว้ว่า สมรรถนะพัฒนาด้วยการฝึกอบรม และวิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน (Job assignment) การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหรือ KPI (Key performance indicator) การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดี

ในการทำงาน (shadowing) เป็นต้น และสอดคล้องกับ เสน่ห์ จุ้ยโต ที่กล่าวว่า หลายครั้งที่ความคิดดี ๆ เกิดขึ้นจากการระดมสมองและการทำงานเป็นทีมก่อให้เกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดนวัตกรรม

**2.1.5 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ** ผู้ตอบแบบสอบถามตอบข้อคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการศึกษาหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและหมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ ความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง และ มีความเข้าใจผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและ สามารถนำวิชาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า เทศบาลมีการบริหารทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมและพัฒนา อย่างจริงจัง มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร มีการประเมินความต้องการ การดำเนินการฝึกอบรม ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม และพนักงานเทศบาลมีความสนใจใฝ่รู้เพื่อสะสมพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และผู้บริหารท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการส่งเสริมให้เข้าร่วมศึกษาอบรมสถาบันการศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสได้เข้าศึกษาในสถาบันต่าง ๆ เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์อย่างยิ่ง เปิดโอกาสให้ศึกษาอบรมในระดับต่าง ๆ โดยสามารถเบิกจ่ายค่าลงทะเบียน หรือค่าธรรมเนียมในการศึกษาอบรมจากองค์กรปกครองท้องถิ่นในส่วนของงบพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนเข้ารับการศึกษาอบรม กำหนดผู้มีสิทธิจะขอรับทุนเพื่อการพัฒนา เป็นต้น

นอกจากนี้แล้วยังมีการฝึกอบรมให้ความรู้ทั่วไป เป็นการให้ความรู้ในบางประเด็นหรือบางเรื่อง โดยมุ่งให้ความรู้เป็นสำคัญ เช่น ความรู้เรื่องระเบียบของเทศบาล การจัดทำแผนวิสัยข้าราชการ เป็นต้น และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเรื่องการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การอบรมพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ ฯลฯ การดูงานนอกสถานที่ (Field trip) โดยพาพนักงานเทศบาลไปยังสถานที่ปฏิบัติงานจริง เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้เห็นเหตุการณ์ด้วยตนเอง โดยจะมีวิทยากรบรรยายสรุป ซึ่งวิทยากรมักจะเป็นผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ที่ดูงาน อันจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจมากขึ้น การศึกษาดูงานจะช่วยสร้างเสริมประสบการณ์ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง เพราะการพบเห็นด้วยตนเอง มีข้อสงสัยก็สามารถซักถามได้จากวิทยากร โดยตรงและยังช่วยสร้างความประทับใจให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมอีกด้วย นอกจากนี้ ยังช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นการเรียนรู้ เพราะมีการเดินทาง

ไปยังสถานที่แห่งใหม่ สอดคล้องกับ พิธิษฐ์ พลอินทร์ (2557) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ในโรงพยาบาลและควรส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรมี โอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ แมคคลีแลนด์ (1970) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า คือ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ แมคคลีแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

- 1) ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
- 2) ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
- 3) ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล
- 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
- 5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่ เป็นเป้าหมายของเขา

**2.1.6 การจัดการความขัดแย้งในชุมชน** ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล ด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การรับรู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และรู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้ การศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน สามารถประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีและประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ ประนีประนอม เจรจาต่อรอง ซึ่งน่าจะเป็นเพราะว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการข้อมูลที่เป็นความรู้ให้เป็นระเบียบครบถ้วนตามความต้องการและง่ายต่อการค้นหา การเก็บรักษาความรู้ให้ควบคู่กับองค์การตลอดไป ถ้าบุคลากรคนเก่าลาออกไป เมื่อคนใหม่มาแทนก็สามารถค้นหาข้อมูลและสามารถศึกษา งานของคนเก่า พนักงานเทศบาลได้มีการศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน

นอกจากนี้พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่เป็นคนที่สามารถทราบถึงต้นเหตุความขัดแย้งของชุมชน รู้จักผู้นำในชุมชนเป็นอย่างดี และทำงานด้วยความโปร่งใสและดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน สอดคล้องกับหลัก 4 S ประกอบด้วย การเริ่มต้นเร็ว การครอบคลุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ความจริงใจ วิธีการที่เหมาะสม จึงทำให้สามารถจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้เป็นอย่างดี

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 การบริหารค่าตอบแทนพนักงานเทศบาล ควรนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนที่ต่างกัน

3.1.2 การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเทศบาล ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการจัดฝึกอบรมทั่วไป และฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากร

3.1.3 การบริหารทุนมนุษย์ในองค์กรควรนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทุนมนุษย์ในทุกกระบวนการ

#### 3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.2.1 การประเมินผลการปฏิบัติราชการควรนำแนวคิดการประเมินแบบ 360 องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

3.2.2 ผู้บริหารควรมีการจูงใจพนักงานและเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะนำมาซึ่งแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.3 การพัฒนาและรักษามาตรฐานในการคิคนอกกรอบ/ริเริ่ม การประชุม พัฒนาอบรม อย่างต่อเนื่อง

3.2.4 ควรที่จะส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนานอกสถานที่ อบรมโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ และเป็นการอบรมที่ให้ผู้เข้าร่วมอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ได้เรียนรู้ร่วมกัน

#### ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลาย โดยไม่จำกัดกรอบแนวคิดข้าราชการ โดยเฉพาะสมรรถนะภาพในแต่ละด้าน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยครั้งต่อไป

บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

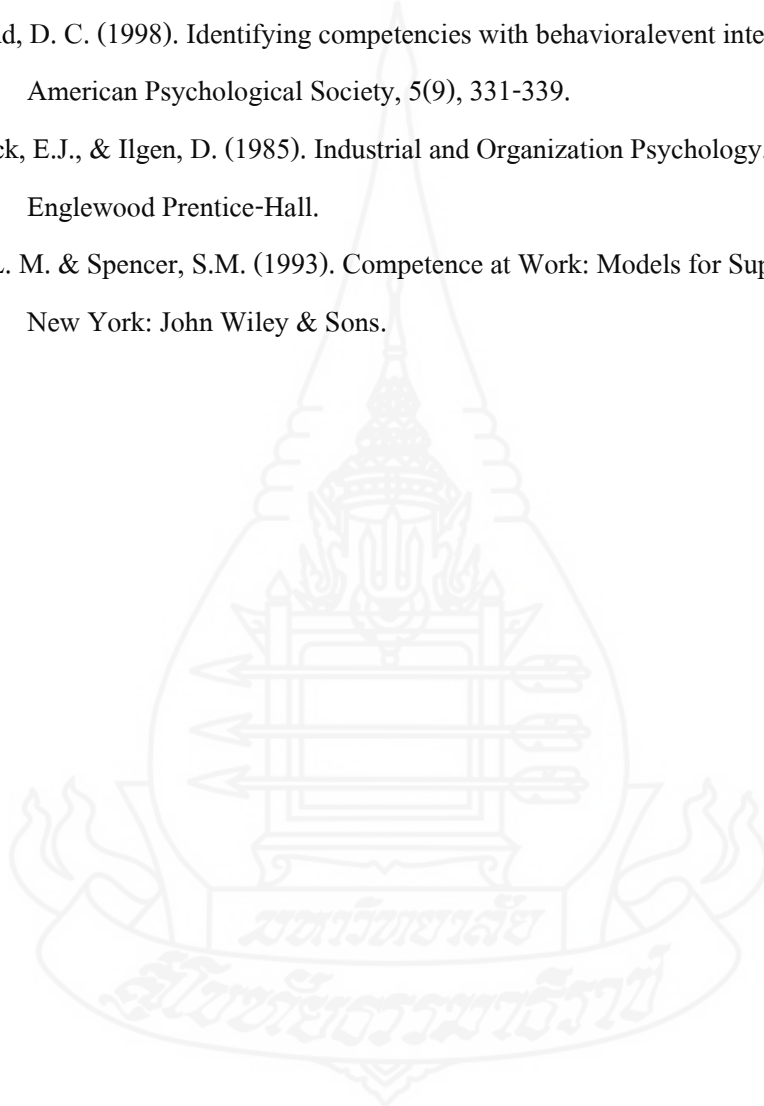
- กนกพร สีดอกไม้. (2549). การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2558.) คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการข้าราชการส่วนท้องถิ่น.
- จามจุรี บัวทุม. (2558). การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จิรประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ : ก.พลพิมพ์ (1996).
- ชญานันท์ เจริญพันธ์. (2558). สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ชาญชัย บุตรโคษา. (2561). การประเมินสมรรถนะบุคลากรของเรือนจำและทัณฑสถาน เขต 3. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- จิตติพัฒน์ พิษุฑฑิตพงศ์. (2549). สมรรถนะ (Competency) หัวข้อยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 20 กรกฎาคม – กันยายน 2549. สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มาตรฐาน Competency กันเถอะ. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2549). การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. ใน เอกสารชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 4 (หน้า 4-7), นนทบุรี.
- เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. (2540). พฤติกรรมองค์การ, (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ทวีศักดิ์ จันทวิ. (2551). สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์ กรณีศึกษา : เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอเขาวง จังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.



- ธาริณี อภัยโรจน์. (2553). การศึกษาสมรรถนะหลักเพื่อการพัฒนาบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงาน  
อธิการบดี มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ปรียาพร วงสอนบุตร โรจน์. (2544). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี
- ปิยกุล สุขโข. (2554). การประเมินสมรรถนะกลุ่มงานของข้าราชการในสังกัดสำนักวิจัยและพัฒนา  
กรมชลประทาน. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ปัญญา ศรีศักดิ์. (2555). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองเก่า  
พัฒนา อำเภอเวียงเก่า จังหวัดขอนแก่น. (หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พิศิษฐ์ พลอินทร์. (2557). การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง.  
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- มะลิ ผลจำปา. (2557). สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล  
ในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 หน้า 799.  
กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- วิไลภรณ์ แยมสวน. (2552). สมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากร  
ตามทัศนะของผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาล จังหวัดอุดรธานี.  
(วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี,  
อุดรธานี.
- วัฒนา วัฒนพงศ์. (2546). BSC และ KPI เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ :  
แปซิฟิก.
- ศิริรัตน์ เจือไชสง. (2555). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สุกัญญา ปัตตะสงคราม. (2557). สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลใน  
เขตอำเภอนาคู จังหวัดมหาสารคาม. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, อุตรธานี.

- สุดใจ ทักษจันทร์. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- สิริกักตร์ ศรีโท และ วราภรณ์ มะลิวัลย์. (2556). การประเมินสมรรถนะบุคลากรสำนักทะเบียนและประมวลผล กรมศึกษาศาสนาบันฑิต โนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ : สำนักหอสมุดกลาง .
- เสนห์ จุ้ยโต. (2559). “องค์การสมัยใหม่สู่องค์กรสมรรถนะสูง” (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558) “บทที่ 8 เทคนิคการประเมินองค์การและบุคลากร” หนังสือเครื่องมือการจัดการองค์กร โครงการผลิตตำราจากเอกสารการสอน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2554). “กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์ The new dimension of Human Capital Management” (พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2552). “วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา” นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2551). “พจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)” สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน.
- \_\_\_\_\_. (2551). “องค์การสมัยใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา” นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2550). “การบริหารนวัตกรรมใหม่ โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำรา” นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน*. นนทบุรี: พี.เอ.อีฟวิ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อานนท์ สักดีวีรวิษฐ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. Chulalongkon Review. 16(ก.ค. -ก.ย.): 57-72.

- อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์, สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). “การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (competency model)” กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2547). HR FOR NON HR กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์เซ็นเตอร์.
- อภิรักษ์ วรรณสาธพ. (2545). พฤษภาคม-ธันวาคม คน: Competency ความท้าทายของ องค์การยุคใหม่ Productivity World. 7(41): 16-27.
- McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioralevent interviews 1998. American Psychological Society, 5(9), 331-339.
- McCormick, E.J., & Ilgen, D. (1985). Industrial and Organization Psychology. 3nd ed. Englewood Prentice-Hall.
- Spencer, L. M. & Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



**ภาคผนวก ก**

รายชื่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร. สุวิดา นวมเจริญ      อาจารย์ประจำหลักสูตร รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. นางสาวหิรัญญา ภาะราช      ปลัดเทศบาลตำบลพระเหลา อำเภอพนา จังหวัดอำนาจเจริญ
3. นายศักดิ์สิทธิ์ จันทะหงษ์      หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ตำบลพระเหลา อำเภอพนา  
จังหวัดอำนาจเจริญ





การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม IOC จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะของ พนักงานเทศบาลในจังหวัด อำนาจเจริญ					
	1. จิตสำนึกบริการ					
1.	ท่านพร้อมให้บริการ แต่งกายและ กริยามารยาทมีความเหมาะสม มี อัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2.	ท่านพร้อมรับฟังความต้องการ และให้ ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่าง ถูกต้อง ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการ บริการกำหนดไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3.	ท่านเข้าใจในความต้องการหรือปัญหา เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องรับฟังข้อมูลย้อนกลับในการ ให้บริการ และเป็นธุระช่วยแก้ปัญหา ด้วยความเต็มใจ แก่ผู้รับบริการได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4.	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ ด้วย ความรวดเร็วและกระตุ้นให้ทีมงาน ตระหนักความสำคัญการให้บริการ เหนือความคาดหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
5.	5 ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษาแนะนำในการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้าสำคัญที่สุด ลูกค้าคือพระเจ้า ไม่มีลูกค้าไม่มีพันธกิจ ชีวิตหมดการงาน และปฏิบัติตนเป็นต้นแบบการให้บริการที่ดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	<b>2. คุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม</b>					
6	ท่านพร้อมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนรวมรวมทั้งแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ท่านรักษาวางานมีสิ่งจะเชื่อถือได้ มีสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนของหน่วยงานบรรลุผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ท่านยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพและเสียสละความสงบสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	+1	1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
9	ท่านธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ประเทศชาติและตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใสเป็นธรรม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	ท่านธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์ ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ ธรรมชาติ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีด้าน คุณธรรม จริยธรรม และความ รับผิดชอบต่อส่วนรวม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>3. การทำงานเป็นทีม</b>						
11.	ท่านรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ในฐานะสมาชิกของทีม ทำงานในส่วนที่ตน ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและให้ข้อมูลการ ทำงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน รวมทั้งแสดง ความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12.	ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีม ได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิง สร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจในการให้ ความร่วมมือในการกำหนดภารกิจและ เป้าหมาย รวมทั้งยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13.	ท่านรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้สมาชิกใน ทีมทำงานบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้ สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นซึ่ง กันและกัน รวมทั้งสื่อสารเพื่อให้เกิดความ เข้าใจร่วมกันในทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
14.	ท่านกล่าวชื่นชมและ ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอและส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมรวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมมือกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15.	ท่านเสนอวิธีการที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคช่วยประสานรอยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ให้คำปรึกษาแนะนำแก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมขวัญ กำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>4. การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b>						
16.	ท่านปรับปรุงประสิทธิภาพของงานและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17.	ท่านกำหนดมาตรฐานตนเองให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป ปรับปรุงการทำงานตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18.	ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอแนวทางทำงาน ใหม่ ๆ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
19.	ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนางานของ ทีมงานวิเคราะห์สังเคราะห์เพื่อค้นหา ทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงการ ทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ท่านริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ประยุกต์ แนวทางใหม่ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้านการคิดนอกกรอบ/ ริเริ่มแก่ทีมงานเพื่อผลักดันองค์การสู่ ความเป็นเลิศ ทำให้ได้เปรียบในการ แข่งขัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ</b>						
21.	ท่านกระตือรือร้นในการศึกษาหาองค์ ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและ หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อ พัฒนาประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22.	ท่านมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน และที่เกี่ยวข้องและติดตามแนวโน้ม วิทยาการที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่ เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23.	ท่านเข้าใจผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและ สามารถนำวิชาการความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมความรู้ใหม่ ๆ อยู่ เสมอและสังเกตเห็นประโยชน์ ความสำคัญ องค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบท่อ การทำงานของตนในอนาคต	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการพิจารณา	ประมาณค่าความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ 3 คน			ค่า IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
24.	ท่านมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับโดยบูรณาการ ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติในอนาคตรวมทั้งขนบขบวนการที่เกี่ยวกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25.	ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญและให้การสนับสนุนชมเชย เมื่อผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน รวมทั้ง มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์กรความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
<b>6. การจัดการความขัดแย้งชุมชน</b>						
26.	ท่านรู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และรู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27.	ท่านศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชน และจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน	+1	+1	0	0.6	ใช้ได้
28.	ท่านสามารถประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบบสันติวิธีและประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ ประนีประนอม เจริญต่อรอง	+1	0	+1	0.6	ใช้ได้





ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๕๗๖



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๖๑ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน สำเนาแจ้งท้าย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวอติญา ประวีง นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การประเมินสมรรถนะหลัก  
ของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล  
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.  
เสน่ห์ จุ้ยโต ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและ  
สอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ  
พิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว  
หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์  
๐๙๙-๕๒๗-๑๗๖๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี  
และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.ณัฐพัฒน์ ขาญกิจ)

รองประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
รักษาราชการแทนประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามงานวิจัย



## แบบสอบถาม

### เรื่อง

## การประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

.....

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการประเมินสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางในพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไข การดำเนินงานตามภารกิจของเทศบาล

2. ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับ ฉะนั้นแบบสอบถามทุกชุดจะไม่ระบุชื่อผู้ตอบแบบสอบถาม และจะไม่ส่งผลต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด การวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลงานผู้ศึกษาจะทำในภาพรวม

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อการประเมินสมรรถนะหลัก จำนวน 30 ข้อ

พนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลัก จำนวน 1 ข้อ

4. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง เพื่อให้ข้อมูลที่ได้รับเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาตำบลและผู้เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอติฉิยา ประวิง

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** เขียนเครื่องหมาย  $\sqrt{\quad}$  ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน

1. เพศ

( ) ชาย            ( ) หญิง

2. อายุ

( ) 18 - 30 ปี    ( ) 31 - 40 ปี

( ) 41 - 50 ปี    ( ) 51 - 60 ปี

( ) 60 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

( ) ประถมศึกษา            ( ) มัธยมศึกษา/ปวช./ปวท./ปวส.

( ) ปริญญาตรี                ( ) สูงกว่าปริญญาตรี

4. ส่วนราชการ

( ) สำนักปลัด    ( ) กองช่าง

( ) กองคลัง        ( ) กองสาธารณสุข

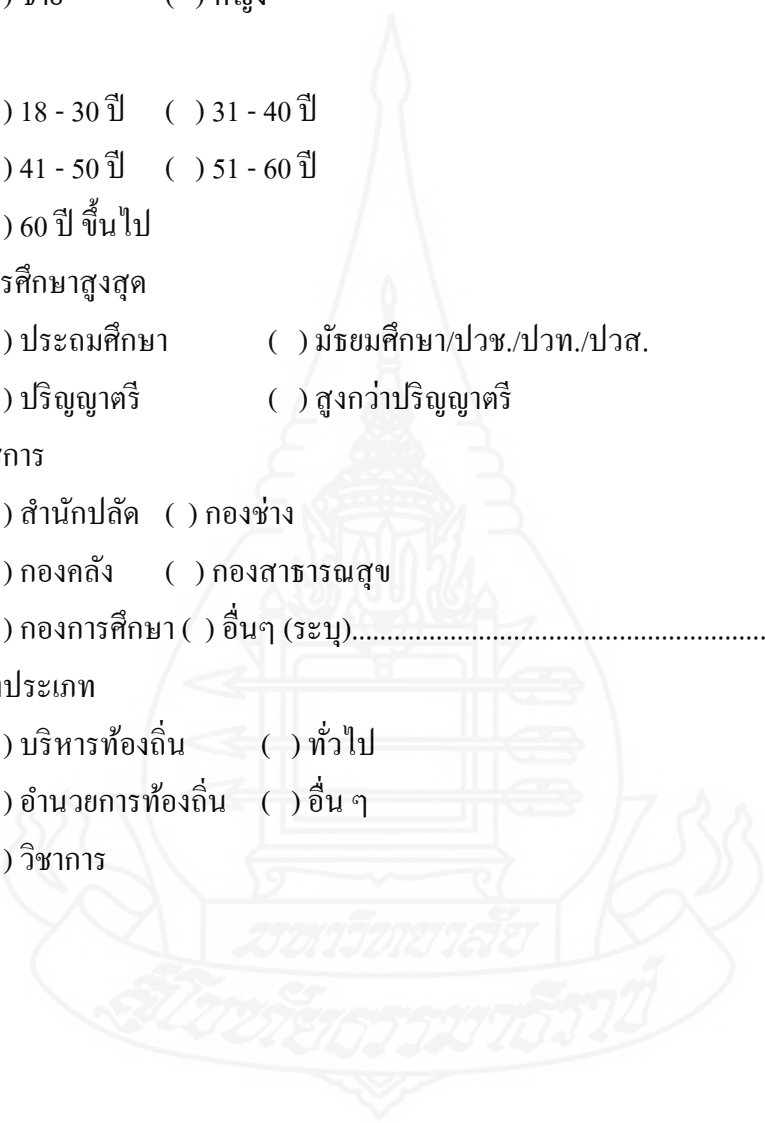
( ) กองการศึกษา ( ) อื่นๆ (ระบุ).....

5. ตำแหน่งประเภท

( ) บริหารท้องถิ่น    ( ) ทัวไป

( ) อำนวยการท้องถิ่น    ( ) อื่น ๆ

( ) วิชาการ



ตอนที่ 2 ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p><b>1. จิตสำนึกบริการ</b></p> <p>1.1 ท่านพร้อมให้บริการ แต่งกายและกริยามารยาทมีความเหมาะสม มีอัธยาศัยไมตรีต่อผู้รับบริการ</p>					
<p>1.2 ท่านพร้อมรับฟังความต้องการ และให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการอย่างถูกต้อง ปฏิบัติงานตามมาตรฐานการบริการกำหนดไว้</p>					
<p>1.3 ท่านเข้าใจในความต้องการหรือปัญหา เสนอแนะบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับฟังข้อมูล ย้อนกลับในการให้บริการ และเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาด้วยความเต็มใจ แก่ผู้รับบริการได้</p>					
<p>1.4 ท่านให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือในเรื่องอื่น ๆ ด้วยความรวดเร็วและกระตุนให้ทีมงานตระหนักความสำคัญการให้บริการเหนือความคาดหมาย</p>					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>1.5 ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษา แนะนำในการให้บริการสู่ความ เป็นเลิศ พัฒนาจิตสำนึกแก่ทีมงาน ลูกค้าสำคัญที่สุดลูกค้าคือพระเจ้า ไม่มีลูกค้าไม่มีพันธกิจ ชีวิต หมดภาระงาน และปฏิบัติตนเป็น ต้นแบบการให้บริการที่ดี</p>					
<p>2. คุณธรรมจริยธรรมและความ รับผิดชอบต่อส่วนรวม</p> <p>2.1 ท่านพร้อมปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนรวมรวมทั้งแสดงความคิดเห็น ของตนตามหลักวิชาชีพอย่าง เปิดเผย ตรงไปตรงมา</p>					
<p>2.2 ท่านรักษาวางามีสิ่งจะ เชื่อถือได้ มีสำนึกและความ ภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันให้ ภารกิจหลักของตนของหน่วยงาน บรรลุผล</p>					



สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.3 ท่านยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณวิชาชีพและเสียสละความสงบสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ					
2.4 ท่านธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติและตัดสินใจในหน้าที่ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้องโปร่งใสเป็นธรรม					
2.5 ท่านธำรงความถูกต้องยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของธรรมชาติ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม					
<b>. การทำงานเป็นทีม</b> 3.1 ท่านรับรู้ในบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกของทีม ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จและให้ข้อมูลการทำงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน รวมทั้งแสดงความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.2 ท่านสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นในทีมได้ดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ แสดงความเต็มใจในการให้ความร่วมมือในการกำหนดภารกิจและเป้าหมาย รวมทั้งยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกในทีม					
3.3 ท่านรับฟังความคิดเห็น ช่วยให้สมาชิกในทีมทำงานบรรลุเป้าหมาย และกระตุ้นให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน รวมทั้งสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในทีม					
3.4 ท่านกล่าวชื่นชมและให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อมีเหตุจำเป็นไม่ต้องร้องขอและส่งเสริมบรรยากาศของการสนับสนุน การยอมรับและการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกันภายในทีมรวมทั้งส่งเสริมการทำงานร่วมมือกัน					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.5 ท่านเสนอวิธีการที่จะแก้ไข ปัญหาหรืออุปสรรคช่วยประสาน รอยร้าวหรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่ เกิดขึ้นในทีม ให้คำปรึกษาแนะนำ แก่สมาชิกในทีมถึงแนวทางการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ใน การทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริม ขวัญ กำลังใจของทีมเพื่อรวมพลัง ในการปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ					
<b>4. การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม</b> 4.1 ท่านปรับปรุงประสิทธิภาพ ของงานและคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น					
4.2 ท่านกำหนดมาตรฐานตนเอง ให้สูงกว่าเกณฑ์ทั่วไป ปรับปรุง การทำงานตนเองและเพิ่ม ประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น อย่างต่อเนื่อง					
4.3 ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นเสนอ แนวทางทำงาน ใหม่ ๆ และสร้าง แรงจูงใจให้เกิดความคิดนอกกรอบ/ ริเริ่ม					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.4 ท่านมีส่วนร่วมในการพัฒนา งานของทีมงานวิเคราะห์สังเคราะห์ เพื่อค้นหาทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้ ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
4.5 ท่านริเริ่มสิ่งแปลกใหม่ ประยุกต์แนวทางใหม่ และ ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ด้าน การคิดนอกกรอบ/ริเริ่มแก่ทีมงาน เพื่อผลักดันองค์การสู่ความเป็นเลิศ ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน					
5. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญใน อาชีพ					
5.1 ท่านกระตือรือร้นใน การศึกษาหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและหมั่น ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ					
5.2 ท่านมีความรอบรู้เท่าทัน เทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและ ที่เกี่ยวข้องและติดตามแนวโน้ม วิทยาการที่ทันสมัยและเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.3 ท่านเข้าใจผลกระทบของ วิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้งและ สามารถนำวิชาการความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งสัง คมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอและเล็งเห็น ประโยชน์ ความสำคัญองค้ความรู้ ใหม่ ๆ ที่จะสังสมผลกระทบต่อ การทำงานของตนในอนาคต					
5.4 ท่านมีความเชี่ยวชาญ ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำ ความรู้ไปปรับ โดยบูรณาการ ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อปฏิบัติ ในอนาคตรวมทั้งขนช่วยหาความรู้ ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและ เชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
5.5 ท่านสนับสนุนให้เกิด บรรยากาศแห่งการพัฒนาความ เชี่ยวชาญและให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อผู้แสดงออกถึงความ ตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญใน งาน รวมทั้ง มีวิสัยทัศน์ในการ เล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค้ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต					

สมรรถนะหลัก	ระดับสมรรถนะหลัก				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>6. การจัดการความขัดแย้งชุมชน</b> 6.1 ท่านรู้และอธิบายสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และรู้และอธิบายจำนวนและวิธีการจัดการความขัดแย้งในชุมชนได้					
6.2 ท่านศึกษาหาสาเหตุความขัดแย้งในชุมชนได้และเก็บรวบรวมข้อมูลความขัดแย้งในชุมชนและจัดทำฐานข้อมูลด้านความขัดแย้งในชุมชน					
6.3 ท่านสามารถประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสันติวิธีและประยุกต์ความรู้วิธีการจัดการความขัดแย้งแบบสมานฉันท์ประนีประนอม เจริญต่อรอง					
6.4 ท่านพร้อมแก้ปัญหาความขัดแย้งในชุมชนด้านผลประโยชน์ได้ ด้านการเมือง ด้านสังคม และด้านสิ่งแวดล้อมได้					
6.5 ท่านพร้อมให้คำปรึกษาแก่ทีมงานด้านการจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างสรรค์มากกว่าการทำลายและเป็นตัวอย่างการจัดการความขัดแย้งในชุมชนที่ประสบความสำเร็จ					

ตอนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ  
คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนตอบ หากเนื้อหาที่เว้นไว้ให้ไม่เพียงพอ  
สามารถเขียนต่อด้านหลังแบบสอบถามนี้ได้ทุกแผ่น

1. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานเทศบาลในจังหวัดอำนาจเจริญ  
อย่างไรบ้าง

**1.1 การฝึกอบรม (Training)**

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

**1.2 การศึกษาเล่าเรียน (Education)**

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

**1.3 การบริหารความรู้ ( knowledge management)**

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

**1.4 การศึกษาดูงาน**

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

**1.5 อื่น ๆ**

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

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวอชิตยา ประวิง
วัน เดือน ปีเกิด	21 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	อำเภอพนา จังหวัดอำนาจเจริญ
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2564
สถานที่ทำงาน	งานกรเจ้าหน้าที่ เทศบาลตำบลพระเหลา อำเภอพนา จังหวัดอำนาจเจริญ
ตำแหน่ง	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ

