

## การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ



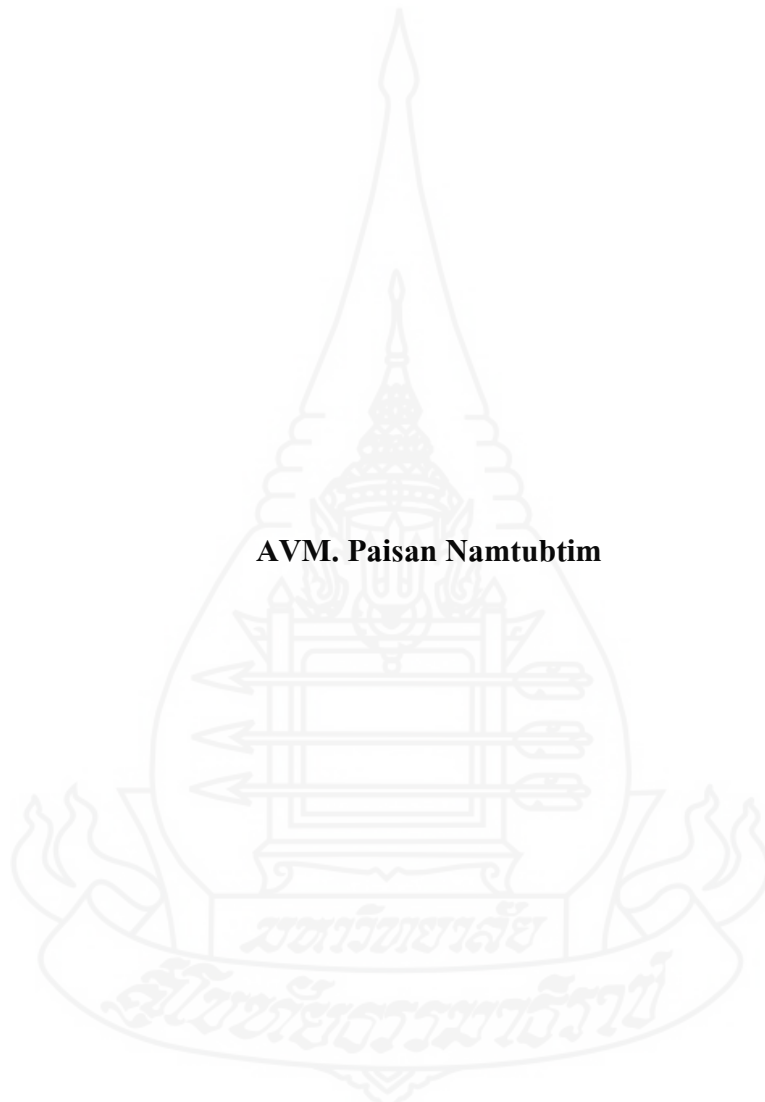
พลอากาศตรีไพศาล น้ทับทิม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2556

# **The Study of Competency of the Personnel in Wing 56, The Royal Thai Air Force**

**AVM. Paisan Namtubtim**



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

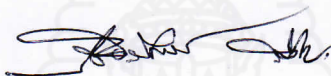
Sukhothai Thammathirath Open University

2013

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ  
ชื่อและนามสกุล พลอากาศตรีไพศาล น้าทับทิม  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป  
2. รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2557

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



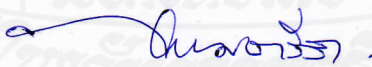
..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จินรัตน์ สมสืบ)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต)



..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(ศาสตราจารย์ ดร. สิริวรรณ ศรีพหล)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ  
ผู้วิจัย พลอากาศตรีไพศาล น้าทับทิม รหัสนักศึกษ 2513007407 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป (2) รองศาสตราจารย์ปภาวดี มนตรีวัต  
ปีการศึกษา 2556

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 (2) เปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 (4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

วิธีดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ข้าราชการของกองบิน 56 จำนวน 186 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือการวิจัย ใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยศึกษาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากองค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClellan วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่า เอฟ และการทดสอบค่า ที เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะกำลังพล

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ และทัศนคติ อยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพล จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่ากำลังพลที่มี อายุ ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาสูงสุด และสังกัดแผนก แตกต่างกัน มีระดับสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะได้แก่ กำลังพลให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน ขาดความชำนาญ และขาดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานได้แก่ ควรส่งเสริมให้กองบิน 56 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบการทดสอบทักษะในสายงานต่าง ๆ และควรส่งเสริมให้กำลังพลมีวินัย มีจิตสาธารณะ และตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม

คำสำคัญ สมรรถนะ กองบิน 56 กองทัพอากาศ

**Thesis title:** The Study of Competency of the Personnel in Wing 56, The Royal Thai Air Force  
**Researcher:** AVM. Paisan Namtubtim; **ID:** 2513007407; **Degree:** Master of Public Administration;  
**Thesis advisors:** (1) Dr.Chira Prateep, Associate Professor; (2) Papavadee Montriwat, Associate Professor; **Academic year:** 2013

### **Abstract**

The objectives of this research were (1) to evaluate competency of personnel in Wing 56, the Royal Thai Air Force (2) to compare levels of the competency of personnel in Wing 56 classified by personal characteristics (3) to identify problems and obstacles of the operation in accordance with competency of personnel in Wing 56 (4) to study guidelines to develop operational competency of personnel in Wing 56.

The research methodology was a survey research. Population in this research was 186 personnel in Wing 56 and all of them were selected as samples. The research tool was a questionnaire adapted from relevant researches and applied from David C. McClellan's competency concept. Data analysis was conducted by package program and described by descriptive statistics namely percentage, mean, standard deviation and by inferential statistics namely F-Test and t-Test in order to comparatively analyze the levels of competency of the personnel.

The results showed that (1) levels of operational competency in terms of knowledge, skill, trait, motivation and attitude were at high level (2) comparison between levels of competency of the personnel classified by personal characteristics found that the differences in age, salary, marital status, educational background and affiliation demonstrated the differences in levels of competency with statistical significance at 0.05 (3) problems and obstacles of competency were the personnel illuminated inexplicit information of their responsibilities, lack of expertise and determination to work with all their potentiality (4) guidelines to develop operational competency of the personnel were Wing 56 should promote the unit to be a learning organization, provide a system of skill test in various fields of work, motivate the personnel to follow disciplines, instill public consciousness and awareness of community at large.

**Keywords:** Competency, Wing 56, The Royal Thai Air Force

## กิตติกรรมประกาศ

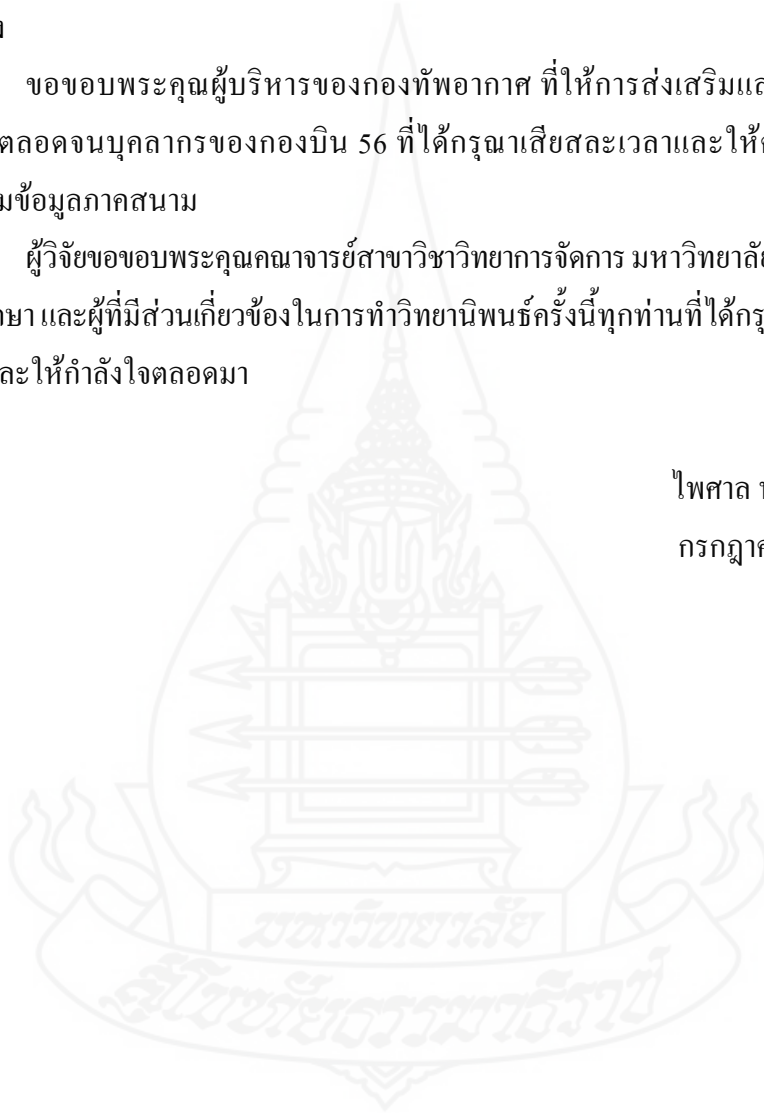
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหารของกองทัพอากาศ ที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนในด้านการศึกษา ตลอดจนบุคลากรของกองบิน 56 ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือและให้กำลังใจตลอดมา

ไพศาล น้ำทับทิม

กรกฎาคม 2557

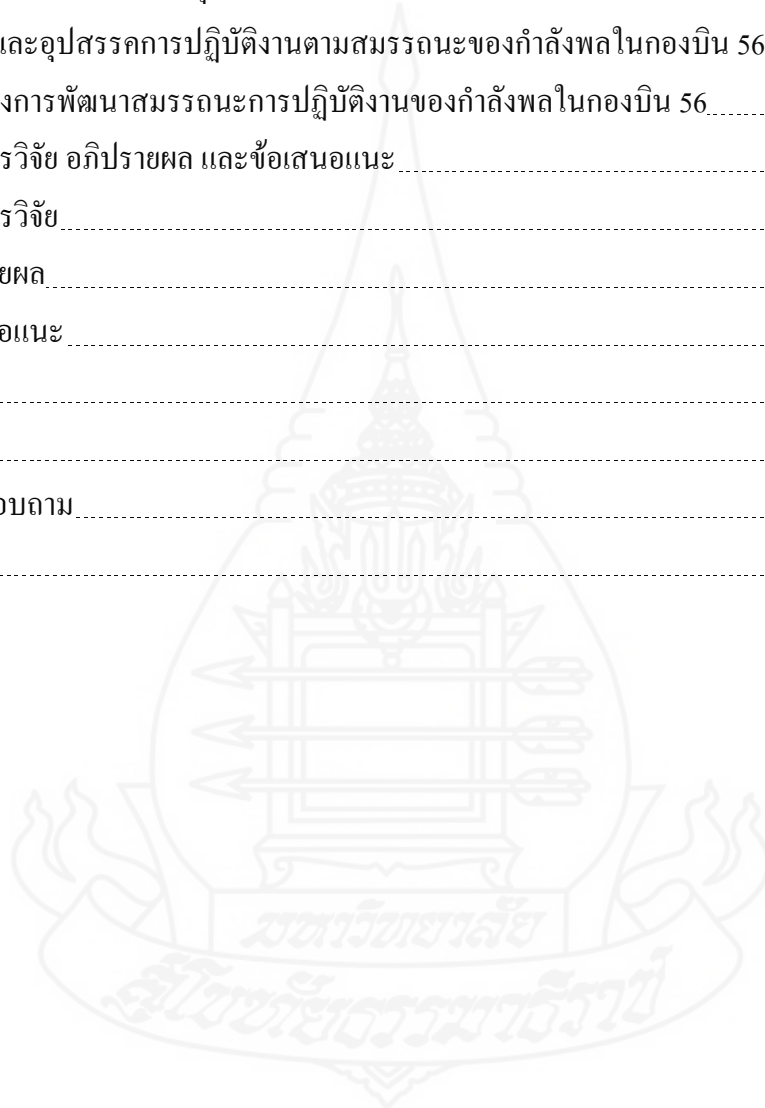


## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ณ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน.....	24
แนวคิดการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศ.....	35
โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองบิน 56.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	46
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากร.....	55
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56.....	62

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56	
จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	74
ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56.....	88
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56.....	91
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปการวิจัย.....	96
อภิปรายผล.....	100
ข้อเสนอแนะ.....	105
บรรณานุกรม.....	108
ภาคผนวก.....	112
แบบสอบถาม.....	113
ประวัติผู้วิจัย.....	123





สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป .....	59
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะภาพรวมของกำลังพล ในกองบิน 56.....	63
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ประเด็นความรู้ในงานที่รับผิดชอบ.....	63
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ประเด็นความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี.....	64
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้.....	65
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการตัดสินใจและการแก้ปัญหา.....	65
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการสื่อสาร.....	66
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการพัฒนางาน.....	67
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการจัดการงาน.....	67
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ.....	68
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นความรับผิดชอบและยึดมั่น ในสิ่งที่ถูกต้อง.....	69
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นเสียสละ อุทิศตน.....	69
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นวินัย.....	70

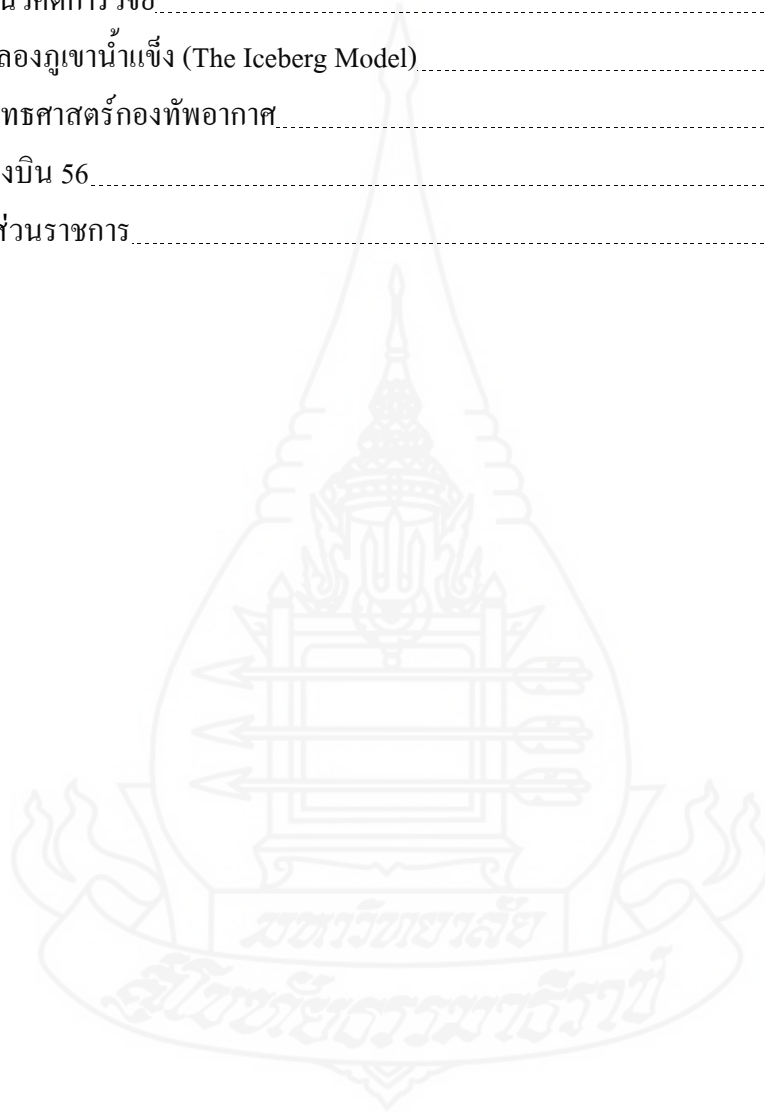
สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นมนุษยสัมพันธ์.....	71
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย .....	71
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านแรงจูงใจ .....	72
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทัศนคติ.....	73
ตารางที่ 4.18	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีเพศต่างกัน.....	74
ตารางที่ 4.19	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีชั้นยศต่างกัน.....	75
ตารางที่ 4.20	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีอายุต่างกัน.....	77
ตารางที่ 4.21	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน.....	78
ตารางที่ 4.22	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน.....	80
ตารางที่ 4.23	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน.....	81
ตารางที่ 4.24	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีตำแหน่งต่างกัน.....	83
ตารางที่ 4.25	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสังกัดแผนกต่างกัน.....	84
ตารางที่ 4.26	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีประสบการณ์ทำงาน ที่กองบิน 56 ต่างกัน.....	85
ตารางที่ 4.27	ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ ในวิชาชีพต่างกัน.....	87
ตารางที่ 4.28	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56.....	88
ตารางที่ 4.29	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ของกำลังพลในกองบิน 56.....	91

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	5
ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model).....	9
ภาพที่ 2.2 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ.....	36
ภาพที่ 2.3 ที่ตั้ง กองบิน 56.....	43
ภาพที่ 2.4 การจัดส่วนราชการ.....	44



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารงานภาครัฐข้าราชการถือเป็นกลไกสำคัญในฐานะผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดินในการนำนโยบายของรัฐและภารกิจของส่วนราชการ ไปปฏิบัติให้เกิดผลในพื้นที่และโดยที่ประเทศไทยได้ประสบกับสภาวะวิกฤติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งแรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวในแต่ละด้านอย่างเร่งด่วน ซึ่งเป็นที่มาของการปฏิรูประบบราชการที่ผ่านมาโดยมุ่งปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลักซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภาครัฐไปสู่การทำงานเพื่อประชาชน มีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมมีความโปร่งใสในการตัดสินใจ และวิธีการทำงานที่มีความรวดเร็วและคล่องตัว เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของสังคมและประชาชน

ภายใต้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในสังคมโลกปัจจุบันก่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเมือง เศรษฐกิจ การค้า และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบให้ภาคราชการจะต้องปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงาน โดยแสวงหาวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาเพื่อให้องค์การภาคราชการสามารถฝ่าฟันกับวิกฤติที่เผชิญอยู่และพร้อมรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและท้าทายโดยมีโจทย์ที่สำคัญคือทำอย่างไรที่จะทำให้ข้าราชการมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งจะสามารถรักษานักวิชาการที่มีสมรรถนะสูงไว้ในระบบราชการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และสร้างความเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับเป้าหมายการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน ปัจจุบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งยึดถือหลักคุณธรรม ได้แก่ความเสมอภาคทางโอกาส ความรู้ความสามารถ ความมั่นคงในอาชีพ และความเป็นกลางทางการเมือง แต่ภายหลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อ พ.ศ. 2545 บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยทั้งนี้ต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน”

สำหรับการบริหารงานขององค์การที่ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ การจัดการ ตลาด เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ นั้น เป็นที่ยอมรับกันอย่างเป็นทางการว่าเป็นสากลว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สุดทั้งนี้ เพราะคนจะทำหน้าที่ “บริหาร” ทรัพยากรอื่น ๆ จนกลายเป็นผลผลิต ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของสินค้า หรือการบริการขึ้นอยู่กับประเภทและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งในเรื่องดังกล่าว วิเชียร วิทโยดม (2550 : 1) ได้อธิบายเสริมแนวคิดข้างต้นไว้ว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การนั้น แนนอนส่วนหนึ่งต้องมาจากทรัพยากรที่มีอยู่จริงในองค์การเช่น ที่ดิน อาคาร เงินทุน ลิขสิทธิ์ หรือเทคโนโลยีที่องค์การนั้น ๆ เป็นเจ้าของครอบครองอยู่ ซึ่งเป็นความคิดของการดำเนินธุรกิจแบบเก่าที่มีความเชื่อกันมาอย่างช้านานและกำลังจะกลายเป็นเรื่องในอดีตไปแล้ว ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ มักมีความคิดและยอมรับกันว่า บุคลากรขององค์การหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั้นเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ดังนั้นการให้ความสำคัญในคุณค่าของบุคลากรในองค์การ จึงเป็น เหตุผลหลักที่ทำให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการได้ และการที่มนุษย์ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ไม่สามารถ ให้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่าเช่นเดียวกับวัตถุ หรือสินค้าทางเศรษฐกิจอื่น ๆ ได้ แต่มนุษย์ก็ยังถือว่าเป็น ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและขณะเดียวกันก็มีคุณค่าและเกียรติภูมิ หากองค์การใดขาดซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือไม่สามรถที่จะบริหารบุคลากรภายใน องค์การของตนให้ปฏิบัติตามได้แล้ว การบริหารองค์การก็ไม่สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ความสำคัญในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต่อองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใน ภาครัฐหรือเอกชน ซึ่งหลักการสำคัญในการบริหารงานบุคคลขององค์การ ก็คือความพยายามที่ จะต้องดึงดูดให้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน องค์การใดสามารถสรรหาและสร้างไว้ซึ่ง บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมย่อมมีศักยภาพที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนแปลงจากยุคข้อมูลข่าวสารไปสู่สังคมแห่ง การแข่งขันด้านองค์ความรู้มากเพียงใด ทรัพยากรที่องค์การต้องการจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจาก ทรัพยากรบุคคล

ในการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จโดยเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์การ ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญที่ มุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การ จึงเป็นเหตุผลหลักประการหนึ่ง ที่องค์การต่างเลือกที่จะลงทุนเพื่อ สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบุคลากรของตน โดยจะเห็นได้จากองค์การหลายองค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ขาดเจเนนมากขึ้น สำหรับประเทศไทยหลังจากที่มีการปฏิรูป ระบบราชการทำให้เกิดกระบวนการกระจายอำนาจทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

เป้าหมายหลักของการพัฒนา ภาครัฐจะเน้นการทำงาน โดยยึดผลลัพธ์ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบมุ่งตอบสนองต่อความต้องการของสังคม และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นสิ่งสำคัญ

ปัจจุบันองค์การในต่างประเทศได้นำแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การพัฒนาและการรักษาบุคลากรในองค์การ สำหรับในประเทศไทย Competency ก็กำลังได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ เช่นกัน องค์กรที่ต้องการนำ Competency มาใช้ประโยชน์มีจำนวนเพิ่มขึ้นทั้งในภาครัฐและเอกชน กองทัพอากาศ เป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและบุคลากรที่มีคุณภาพเพื่อดำรงขีดความสามารถในการกิจการป้องกันประเทศ และจากการที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้หน่วยงานภาครัฐถูกกระตุ้นให้เกิดการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงาน ซึ่งกระแสดังกล่าวส่งผลให้กองทัพอากาศจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเช่นกัน จึงได้นำแนวคิดและรูปแบบการบริหารต่าง ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงานองค์การ เช่น Balance Scorecard, Key Performance Indicators หรือการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลงาน เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงได้เตรียมนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลอีกด้วย

กองบิน 56 เป็นหน่วยงานของกองทัพอากาศ ตั้งอยู่ที่สนามบินหาดใหญ่ จังหวัดสงขลามีหน้าที่เตรียมการและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศในการป้องกันประเทศ และเนื่องจากที่ตั้งของกองบิน 56 อยู่ห่างจากแนวชายแดนประเทศไทยและมาเลเซียไม่มาก ดังนั้นกองทัพอากาศจึงได้กำหนดกิจเฉพาะให้ กองบิน 56 เป็นสนามบินส่วนหน้าไม่มีเครื่องบินบรรจุประจำการ แต่ยังคงต้องดำรงความพร้อมในการสนับสนุนการวางกำลังเครื่องบินรบสมรรถนะสูง เมื่อมีแนวโน้มจะเกิดเหตุการณ์ที่อาจเป็นภัยคุกคามทางด้านทิศใต้ของประเทศ อย่างไรก็ตามในรอบหลายปีที่ผ่านมา กองบิน 56 ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังพลซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาทางการฝึกศึกษาของกำลังพลทุกระดับชั้น ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ อีกทั้งพัฒนาด้านคุณภาพของกำลังพลด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นทหารอาชีพ รักษาเกียรติ มีวินัย จงรักภักดี มีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อหน้าที่ นอกจากการพัฒนา กำลังพลตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อพิจารณาถึงยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ จะพบว่าได้กำหนดการพัฒนาจิตสมรรถนะกำลังพลไว้ เพื่อแสดงถึงแนวทางการพัฒนากองทัพอากาศ ให้สามารถขับเคลื่อนไปจนประสบความสำเร็จ แต่ปัจจุบันหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่ได้ดำเนินการในเรื่องดังกล่าวให้เกิดเป็นรูปธรรม อนึ่งจากการที่กรมจเรทหารอากาศซึ่งมีหน้าที่ในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการของหน่วยงานในกองทัพอากาศได้เดินทางไปตรวจสอบที่ กองบิน 56 ในวงรอบปี 2557 พบว่ากำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ จนส่งผลต่อสมรรถนะโดยรวมของกำลังพลในกองบิน 56 ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงปัญหาและความจำเป็นของเรื่องที่จะศึกษา ประกอบกับ

ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงมีความสนใจที่จะศึกษา “สมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ”

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้

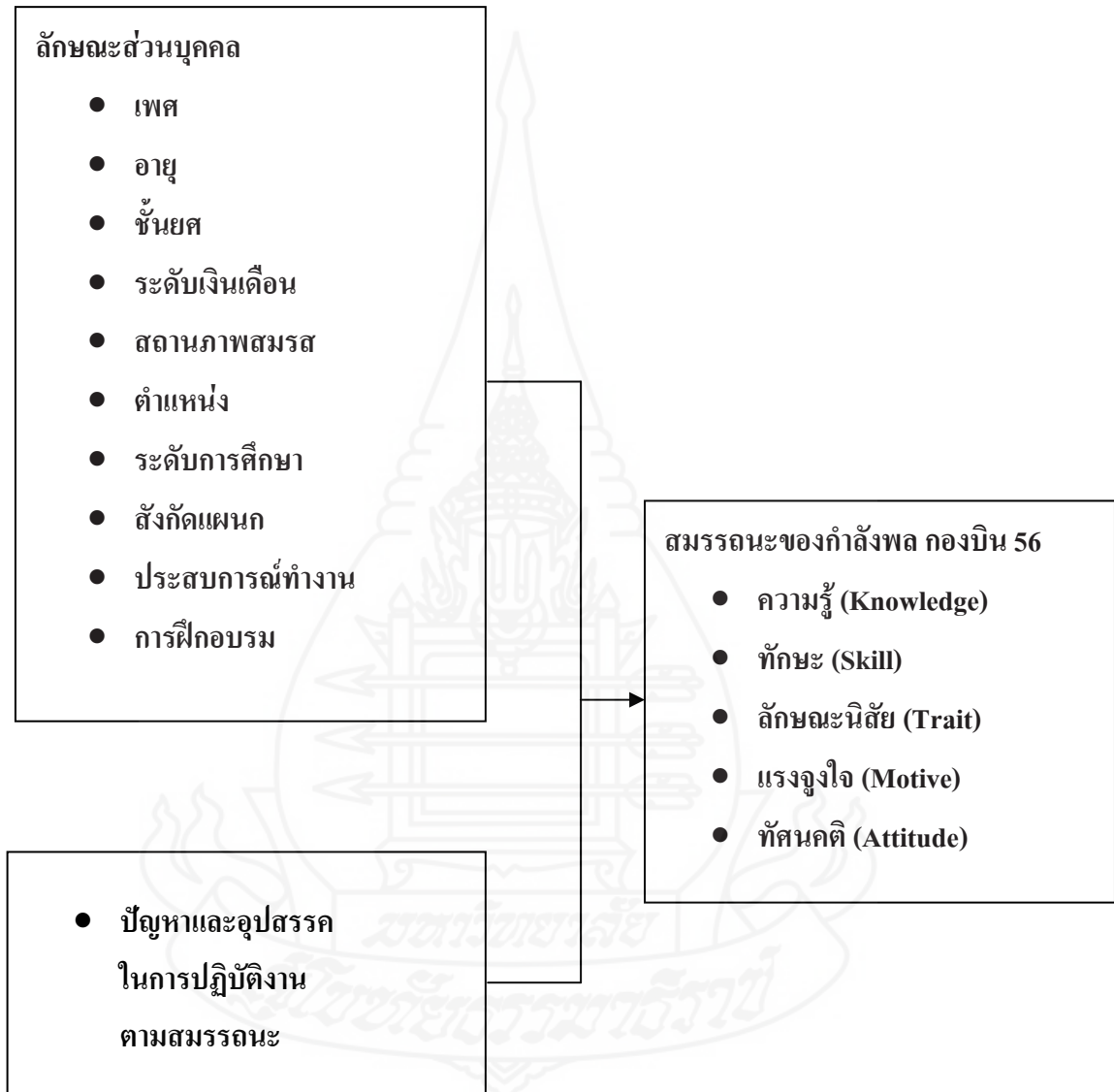
- 2.1 เพื่อประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56
- 2.2 เพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
- 2.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56
- 2.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

## 3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของบุคลากรตามแนวคิดของ David C. McClelland มาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ ปัจจัยหรือกรอบดังกล่าวประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และมโนภาพของตน (Self - Concept) โดยปัจจัยมโนภาพของตดังกล่าว จะทำการศึกษาเฉพาะประเด็นทัศนคติ (Attitude) เท่านั้น

## กรอบแนวคิดการวิจัย

### การศึกษาสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 กองทัพอากาศ



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



#### 4. สมมติฐานการวิจัย

กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกัน

#### 5. ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขต ครอบคลุม 5 หัวข้อ ได้แก่ ขอบเขตด้านเนื้อหา ด้านตัวแปร ด้านประชากร ด้านพื้นที่ และด้านเวลา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 เกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทางการพัฒนา และลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อ สมรรถนะ ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ และทัศนคติ

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปร ตัวแปรต้นหรือตัวแปรอิสระมี 2 ส่วน ประกอบด้วยตัวแปรที่เป็นลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับ การศึกษา สังกัด ประสบการณ์ทำงานและการฝึกอบรม และตัวแปรที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการ ปฏิบัติงานตามสมรรถนะ ตัวแปรตาม ได้แก่ สมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude)

5.3 ขอบเขตประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ กำลังพลในกองบิน 56 ที่เป็น ข้าราชการสัญญาบัตร และข้าราชการประทวน จำนวนรวมทั้งสิ้น 186 คน

5.4 ขอบเขตด้านพื้นที่ การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีขอบเขต เฉพาะข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กองบิน 56 จังหวัดสงขลา เท่านั้น

5.5 ขอบเขตด้านเวลา การเก็บข้อมูลภาคสนาม ณ กองบิน 56 ดำเนินการระหว่างวันที่ 2 ถึง 10 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

#### 6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 สมรรถนะ (Competency) หมายถึงพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีผลงานโดดเด่น กว่ามาตรฐานกำหนด และเป็นการจำแนกความแตกต่าง ระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

6.2 ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล

**6.3 ทักษะ (Skill)** หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ

**6.4 ทศนคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้สึก ความคิด หรือความเชื่อ และแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคลและสถานการณ์

**6.5 ลักษณะนิสัย (Trait)** หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล นิสัยใจคอซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น

**6.6 แรงจูงใจ (Motive)** หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อ การกระทำ แรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา

**6.7 ปัญหาและอุปสรรค** หมายถึง เครื่องขัดขวางหรือความขัดข้อง ที่ต้องพิจารณาแก้ไข

## 7. ประโยชน์ที่ได้รับ

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประโยชน์ในทางวิชาการ และ 2) ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

### 7.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ มี 2 ข้อ ดังนี้

7.1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะได้ทราบและเข้าใจข้อมูลทางวิชาการที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

7.1.2 สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจนนักศึกษาอาจนำข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้สำหรับการเรียนการสอน และทำการวิจัย

### 7.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ มี 3 ข้อ ดังนี้

7.2.1 กองบิน 56 สามารถนำข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษาครั้งนี้ไปปรับใช้ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ใช้สำหรับการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพล

7.2.2 หน่วยงานของกองทัพอากาศอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหา อุปสรรค และการพัฒนา สมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ไปปรับใช้ในหน่วยงาน

7.2.3 ในส่วนของประชาชน จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาในครั้งนี้คือ จะช่วยให้เกิดความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 และอาจนำข้อมูล ความรู้ หรือสาระสำคัญจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้สำหรับการเข้าไปมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานทางทหาร

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า ทบทวนเอกสารรวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศ
4. โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของกองบิน 56
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

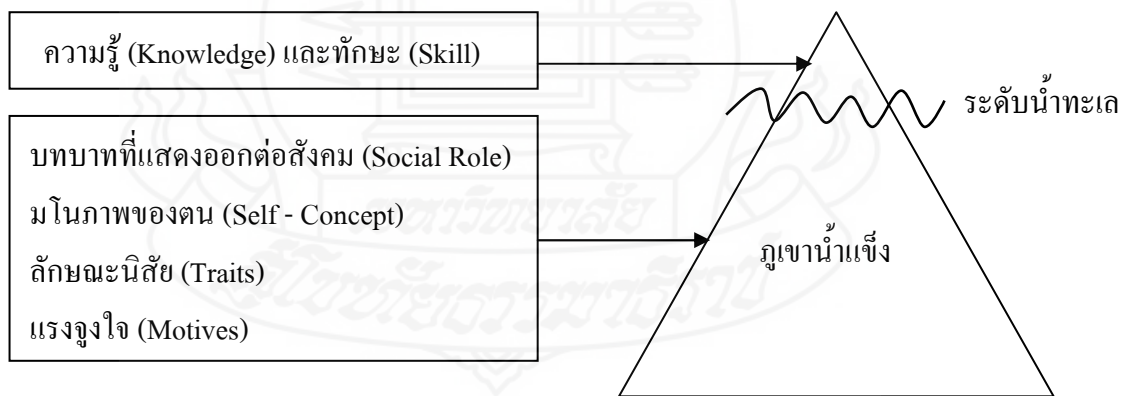
สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันแก่ องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นปัจจัยช่วยให้ บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรต่อไป องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามนำ สมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กร เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

##### 1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

เมื่อก้าวถึงสมรรถนะ (Competency) มักจะมีการกล่าวอ้างถึง David C. McClelland นักจิตวิทยา/ศาสตราจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) อยู่เสมอ นับเป็นผู้ริเริ่ม แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและได้นำสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

David C. McClelland (อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุด 2546: 58) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ สมรรถนะบุคลากร ให้แก่องค์กรต่าง ๆ หลายแห่ง โดยในปี 1970 ได้สร้างและพัฒนาเครื่องมือคัดเลือก บุคลากร ให้แก่ สำนักงานข่าวสารแห่งสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร จากการใช้แบบทดสอบคัดเลือกบุคลากรชุดเก่า “Foreign Service Officer Exam” พบว่ามีข้อจำกัดและจุดอ่อน หลายประการ เช่น มุ่งเน้นการทดสอบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของชนชั้นกลางมากเกินไป กำหนดเกณฑ์ การประเมินผลที่สูงมาก ทำให้คนผิวดำมีโอกาสอบผ่านน้อยมาก จึงถูกวิจารณ์ว่าการคัดเลือก พนักงานมีลักษณะอคติ เลือกปฏิบัติ ไม่เป็นธรรม และเมื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ผลการ ปฏิบัติงานกับคะแนนสอบของพนักงานที่ผ่านการคัดเลือก พบว่าคะแนนสอบไม่มีความสัมพันธ์กับ

ผลการปฏิบัติงาน โดยผู้ที่ทำคะแนนสอบสูงบางคนมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรคาดหวัง และบางคนที่ทำคะแนนสอบไม่สูงมากนักแต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน McClelland ได้ตั้งชื่อคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐานว่า สมรรถนะ (Competency) จากนั้นได้ทำการศึกษาอีกหลายเรื่องและยืนยันว่า สมรรถนะเป็นตัวทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ได้ดีที่สุดและมีความเบี่ยงเบนน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการคัดเลือกแบบเดิม และในปี ค.ศ.1973 บทความของเขาเรื่อง “Testing for Competency Rather Than Intelligence” เป็นผลงานเริ่มต้นแนวคิดเรื่องสมรรถนะ ที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่า เปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) และส่วนของทักษะ (Skill) คือความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษ เป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขavnปัญญา ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self - Concept) และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) อย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่น ซึ่งก็คือส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำ และเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่า เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยาก และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ดังแบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model) ตามภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์การมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต้น ๆ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับใช้เพิ่มมากขึ้น โดยทั้งภาครัฐและเอกชน ในประเทศสหรัฐอเมริกา และประเทศทางแถบยุโรป สนใจและนำผลงานของ McClelland ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายรวดเร็ว นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการอื่นที่สนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะในการบริหารงานบุคคล เช่น Richard E. Boyatzis และ Gary Hamel & C.K.Prahalad เป็นต้น

Richard E. Boyatzis (อ้างถึงใน คณัย เทียนพุด 2546: 56 - 57) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร ให้แก่สมาคมการบริหารจัดการแห่งประเทศไทย โดยคาดว่าผลการศึกษาวิจัยจะนำไปสู่การสร้างโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารได้ ในการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวน 2,000 คน ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันจำนวน 41 งาน จากกลุ่มตัวอย่าง 12 องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ตั้งสมมุติฐานการวิจัยว่า ผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยเท่ากับมาตรฐาน มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทักษะของผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐานสามารถที่จะเรียนรู้และฝึกฝนได้ รวมทั้งวิธีพัฒนาทักษะที่ดีที่สุด คือการให้ลงมือฝึกปฏิบัติ และควรให้ลงมือฝึกปฏิบัติจริงในงานที่ตนเองทำ อีกทั้งหลักฐานหรือข้อมูลขั้นสุดท้ายที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหารต้องมาจากงานของผู้บริหารเอง ซึ่งผลการวิจัยนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร จากนั้นในปี ค.ศ.1992 ผลงานของ Boyatzis เรื่อง “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” ได้รับความสนใจจากนักวิชาการและนักบริหารจำนวนมาก ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะของผู้จัดการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้เขายังเชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการกระทำตามหน้าที่และสภาพแวดล้อม

Gary Hamel & C.K.Prahalad (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2549: 19) แนวคิดของเขาถูกนำไปประยุกต์ใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ.1994 ผลงานของเขาในหนังสือ “Competing for The Future” ระบุว่า ความสามารถหลักของนักธุรกิจเท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบ โดยกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมใดบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรมีคุณลักษณะที่ดี มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำหรับประเทศไทย องค์การภาคเอกชนได้นำแนวความคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ก่อนภาคราชการและประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง โดยองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติ

ได้นำมาใช้ก่อน จากนั้นจึงแพร่หลายไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น กลุ่มบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เครื่องปั้นซิเมนต์ไทย บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น หน่วยงานราชการโดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน ร่วมกับบริษัทเฮย์กรุป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทย ในการนำแนวความคิดเรื่อง Competency มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง ของระบบราชการไทย และกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องการในอนาคต โดยใช้ข้อมูลจาก 3 แหล่งคือ 1) ข้อมูลจากการจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุม และให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน จากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานในเหตุการณ์วิกฤติ 2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ 3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นที่มาของ ต้นแบบสมรรถนะ (Competency Model) สำหรับระบบราชการไทย (มานิต ศุภรสกุล 2550: 99 - 100)

## 1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency มักถูกนิยาม หรือให้คำจำกัดความที่แตกต่างกันออกไป ตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษา Competency แต่ละคนหรือแต่ละสถาบัน อย่างไรก็ตามนักวิชาการที่ศึกษา Competency เกือบทั้งหมดจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ McClelland เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดคำนิยามของคำว่า Competency

อานนท์ สักคีวีรัชญ์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ คำนิยาม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงใน ชูติมา หาญเผชิญ 2550: 11) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตำแหน่งงานหนึ่ง เพื่อให้เกิดความสำเร็จและงานมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด สมรรถนะหนึ่งได้

มักจะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น สมรรถนะ การบริการที่ดี ซึ่งหมายถึง สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง ทักษะการค้นหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะ ของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจแสดงสมรรถนะของการ บริการที่ดี ด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

จิระประภา อัครบวร (2549: 57) กล่าวถึง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ใน บริบทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กร และบุคลากรใน องค์กร ซึ่งสมรรถนะของทั้ง 2 กลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์กร คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเป็นเพื่อให้มีความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เช่น ให้มี ความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง สมรรถนะหลักขององค์กรถูกกำหนดจากการทำ SWOT Analysis เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เป็นต้น โดยสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กรคือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมีพึงเป็น อันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการ ดำเนินกิจการ ซึ่งสมรรถนะหลักของบุคลากรนี้ มักถูกกำหนดจากสมรรถนะหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรมีสมรรถนะหลักคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะหลักของ บุคลากรที่ควรเป็นคือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการมุ่งเน้นความสำเร็จ เป็นต้น สมรรถนะหลักจึงมีสองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตามสมรรถนะหลักทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ธีรศักดิ์ คงสาสวัสดิ์ (2548: 27) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคิด ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถ ปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 17) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะว่า คือความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic or Attributes) ที่ทำให้ บุคคลนั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552: 25) สรุปความหมายของ Competency ว่าคือความ สามารถหรือศักยภาพของบุคคล ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ และโอกาสในการประสบความสำเร็จในงาน ที่ทำ โดยคนที่มี Competency เหมาะสมกับลักษณะงานนั้นๆ มากกว่าย่อมมีโอกาสที่จะประสบ ความสำเร็จได้สูงกว่าคนที่มี Competency น้อย

คณัย เทียนพุด (2540: 27) ให้คำจำกัดความว่า จิตความสามารถโดยรวม หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะ และความสามารถในการทำงานให้ได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด

เดชา เศษะวัฒน์ไพศาล (2543: 12) กล่าวว่า จิตความสามารถหมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547: 27) ให้ความหมายว่า จิตความสามารถเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกของคนซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Personal Attributes) ในพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 9) เสนอว่า สมรรถนะ สามารถพิจารณาความหมายออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกมองว่า สมรรถนะเป็นบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัยอีกกลุ่มหนึ่งมองว่าเป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

McClelland (อ้างถึงใน มานิต สุทธิสกุล 2548: 87) ให้ความหมายของ Competency ไว้ว่า A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion - referenced effective and/or superior performance in a job or situation. หรือหมายถึง คุณลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับข้อพิจารณาเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพ และ/หรือ ผลการปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งหรือในสถานการณ์หนึ่งในระดับที่เหนือกว่า ทั้งนี้โดยอธิบายในรายละเอียดของคำนิยามดังกล่าวไว้ว่า

Underlying Characteristic หมายความว่า สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่อยู่ลึกลงไปและยังคงดำรงอยู่ในบุคคลผู้นั้น และสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งหรือในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง

Causally Related หมายความว่า สมรรถนะเป็นสาเหตุหรือเป็นตัวกำหนดล่วงหน้าของพฤติกรรมและการปฏิบัติงาน

Criterion - Referenced หมายความว่า สมรรถนะจะเป็นตัวกำหนดล่วงหน้าว่าใครจะทำอะไรได้ดีหรือด้อย เมื่อมีการวัดผลโดยใช้แนวทางพิจารณาเฉพาะหรือมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้น

สมรรถนะจึงเป็นคุณลักษณะที่เป็นพื้นฐาน หรือ Underlying Characteristics ของคน และเป็นตัวบ่งชี้รูปแบบของพฤติกรรมหรือความคิด สร้างหรือกำหนดหลักการทั่วไปของตนเองจากสถานการณ์ต่าง ๆ และดำรงอยู่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลเป็นเวลานาน



Mitrani Dalziel and Fitt (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549: 76) ได้อธิบายว่า Competency เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผล หรือผลการปฏิบัติงาน

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549: 76) ให้ความหมายว่า Competency คือ คุณลักษณะที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ประโยชน์

Rylatt and Lohan (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549: 76) ให้ความหมายว่า Competency คือ คุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรืองานนั้น ๆ

O'Hagan (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549: 76) ให้ความคิดเห็นว่า Competency หมายถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป้าหมายหรือ จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและสามารถฝึกอบรม และพัฒนาง่ายกว่าการสร้างหรือปลูกฝังค่านิยม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าค่านิยม หรือทัศนคติจะทำการปลูกฝังหรือสร้างขึ้นได้ ยากกว่าการฝึกอบรมความรู้และทักษะ แต่ทั้งหมดก็เป็นพื้นฐานของการเพิ่มพูนและพัฒนาขีดความสามารถ

Boyatzis (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง 2549: 76) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะพื้นฐานของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยทักษะ จินตภาพส่วนตนหรือบทบาททางสังคมหรือองค์ความรู้ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่า/เหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่สมรรถนะนี้ เป็นคุณลักษณะที่มีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพ หรือผลงานที่ดีเยี่ยมได้ หรือหากจะแปลความกลับก็คือ ถ้าคนทำงานไม่มีคุณลักษณะเหล่านั้นแล้ว จะไม่สามารถผลิตผลงานที่มีประสิทธิภาพได้

Scott B. Parry (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2549: 16) นิยาม Competency ว่า คือกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กันกับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

Klemp G.O. (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ 2549: 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล กล่าวว่า สมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่า สมรรถนะ ตามแนวคิดดังกล่าวมา มีความหมายไม่แตกต่างกันนัก กล่าวคือ สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะ คุณธรรม แนวคิดส่วนตัว อุปนิสัย และแรงจูงใจ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้เกินกว่ามาตรฐาน และผู้รับบริการพึงพอใจอยากใช้บริการอีกหรือเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้สำเร็จตามความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลโดยตรงโดยมีสาระสำคัญที่เน้นให้เห็นว่าบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นจะมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแตกต่างกัน นอกจากนี้จะเห็นได้ว่า การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ นั่น แท้จริงเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดอยู่ที่ว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรสามารถดึงศักยภาพ ความสามารถของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มพูนผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของงาน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือการเพิ่มพูนดังกล่าว จะต้องก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลร่วมระหว่างองค์กรและบุคลากร

### 1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) คือ พฤติกรรมในการทำงานของแต่ละบุคคล การที่องค์กรต้องกำหนดให้มีสมรรถนะต่าง ๆ ก็เพื่อให้บุคลากรขององค์กรมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรต้องการ เนื่องจากจะทำให้บุคลากรขององค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีส่งผลถึงองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ในที่สุด ตัวอย่างเช่นการกำหนดให้การบริการที่ดีเป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนเพราะหน้าที่หลักขององค์กรภาครัฐคือ การให้บริการแก่ประชาชนถ้าข้าราชการทุกคนมีการให้การบริการที่ดีก็จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนดังนั้นสมรรถนะ จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งนอกจากองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างภายในกระบวนการทำงานแล้ว องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะที่ทรัพยากรบุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญสูงสุดขององค์กร จึงกล่าวได้ว่าการบริหารในเรื่องสมรรถนะนี้เป็นเครื่องมือประเภทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยในการปฏิบัติงานนั้น ความรู้ และทักษะต่าง ๆ จะมีความสำคัญต่อการทำงานมากเพราะเป็นส่วนที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ ความรู้และทักษะจึงเป็นพื้นฐานที่จะใช้ในการทำงานซึ่งจะขาดไม่ได้ เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนต้องมี นั่นคือการที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะได้จะต้องมีองค์ประกอบของความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดี หมายถึงสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้นั้น ต้องอาศัยความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้องประกอบกับคุณลักษณะอื่น ๆ เช่นการเป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นจึงจะทำให้บุคคลนั้นแสดงสมรรถนะการบริการที่ดีได้

สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรสรุปได้ดังนี้ (สุทัศน์ นำพูนสุขสันต์ อ้างถึงใน จรัมพร ประถมบุรณ์ 2548)

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด จะต้องพัฒนาในเรื่องใด และช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นเพียงใด

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดผลงานหลักแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวใดบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้งานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูงจึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้ตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6) สมรรถนะช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนสามารถปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

นอกจากการใช้สมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หน่วยงานยังสามารถนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่าง ๆ ดังนี้

1) การสรรหาและคัดเลือกบุคคล หน่วยงานสามารถนำสมรรถนะของตำแหน่งที่ต้องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ ไปทำเป็นแบบทดสอบหรือแบบสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดี มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้คนที่มีการปฏิบัติงานตรงตามที่หน่วยงานต้องการอย่างแท้จริง

2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลการประเมินสมรรถนะของเจ้าหน้าที่มาใช้ให้สอดคล้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงถึงการพัฒนาตนเองตามแผนพัฒนารายบุคคล

3) การให้รางวัลและค่าตอบแทน การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้นำระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนมาใช้เพิ่มเติม จากการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเดียว เป็นการบริหารค่าตอบแทนที่ช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ ส่งผลให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และพัฒนางานมากขึ้น

การนำระบบสมรรถนะมาใช้โดยให้รางวัลและค่าตอบแทนแก่ผู้ที่มีสมรรถนะในการทำงานสูงจะส่งผลให้สมรรถนะขององค์กรยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย นอกจากนั้นยังช่วยให้การบริหารค่าตอบแทนและการให้รางวัลมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

4) การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ ระบบสมรรถนะทำให้หน่วยงานสามารถทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของเจ้าหน้าที่ที่มีอยู่ และทราบถึงทักษะหรือความสามารถที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมายในอนาคตของเจ้าหน้าที่แต่ละคน

5) การประเมินผลสัมฤทธิ์ ในปัจจุบันจะยึดยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นหลักโดยมีตัวชี้วัด (KPI) ในระดับต่าง ๆ เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ข้าราชการต้องเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยทำหน้าที่เป็นแกนหลักในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสนองตอบความต้องการของประชาชน การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจมีผลทำให้ข้าราชการต้องปฏิบัติงานแบบมีอาชีพมากขึ้น จากเหตุผลเหล่านี้การสร้างระบบราชการที่ใสสะอาดจึงเป็นกลยุทธ์ทางบวกที่มีโอกาสสำเร็จได้เร็ว วิธีการโดยดึงพลังส่วนดีของมนุษย์ออกมาพร้อมกับใช้พลังของสังคมควบคุมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์สิ่งดีต่อสังคมแทนการเอาเปรียบ และคำนึงถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัวและหมู่คณะ ทั้งนี้จึงต้องสร้างคุณภาพของคนในภาครัฐให้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องช่วยกันส่งเสริมคนดีและกันคนไม่ดีออกไปจากภาคราชการ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเกิดจากทัศนคติของบุคคลที่ได้รับการยอมรับและตั้งสมต่อนื่องกันมาเป็นเวลายาวนาน จนกลายเป็นค่านิยมที่ว่าการทุจริตคอร์รัปชันจะสร้างประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้องอย่างง่ายดาย ไม่ต้องลงทุนลงแรงอะไรมาก การสร้างความใสสะอาดในวงราชการจึงต้องอาศัยกลยุทธ์ที่แยบยล โดยต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนทุกฝ่าย โดยมีการปราบปรามอย่างเฉียบขาดรุนแรงและรวดเร็ว ให้คนเกิดความเกรงกลัวจนถึงขั้นไม่กล้าเสี่ยงทำผิด ทั้งนี้กลุ่มผู้นำในทุกระดับของภาครัฐจะต้องทำเป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

#### 1.4 คุณลักษณะพื้นฐานของสมรรถนะ

McClelland (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรม โษติ 2549: 15) กล่าวว่า สมรรถนะตามแนวคิดของเขา มี 5 องค์ประกอบคือ

1) ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล หรือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ทางด้านกฎหมาย ความรู้ทางด้านบัญชี ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2) ทักษะ (Skill) คือ เป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลทำได้ดี และสามารถฝึกฝนให้เกิดความชำนาญหรือให้ทำสิ่งที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะของแม่ครัวที่สามารถทำอาหารได้

อย่างรวดเร็ว ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - Concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยความมั่นใจ เป็นต้น

4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5) แรงจูงใจ (Motives) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน เป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขาเช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จย่อมจะมีแรงผลักดันให้ตนเองทำสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเป้าหมายดังกล่าวมักจะมีความท้าทาย

องค์ประกอบ 5 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) นั้นถือว่าเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ ซึ่งในส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือ คือ Self - Concept คือ ทศนคติ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง รวมทั้ง Trait คือบุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล และ Motive คือ แรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่พัฒนายาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลและส่วนนี้นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skills”

จากแนวคิดของ McClelland ดังกล่าว นักวิชาการท่านอื่นเห็นควรรวมส่วนที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes) ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ

Spencer and Spencer (อ้างถึงใน กนกพร สีดอกไม้ 2549: 14) อธิบายว่า คุณลักษณะพื้นฐาน ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคคลซึ่งแสดงให้เห็นถึงแนวทางการกระทำพฤติกรรม หรือการคิด โดยที่คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านี้จะแผ่ขยายไปยังสถานการณ์อื่น ๆ และคงทนอยู่ภายในตัวบุคคลเป็นระยะเวลานานพอสมควร มี 6 ประการดังนี้

1) แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดถึงหรือมีความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวผลักดันหรือแรงขับให้บุคคลกระทำพฤติกรรม หรือเป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือ ทางเลือกในการกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือหลีกเลี่ยงจากสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ตนไม่พึงปรารถนา เช่น เมื่อบุคคลตั้งเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้เขามีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ และจะใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

2) อุปนิสัย (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล ซึ่งจะแสดงออกมาเพื่อตอบสนองต่อข้อมูล หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษา การอบรม เลี้ยงดู ประสบการณ์และการเรียนรู้ของบุคคล สมรรถนะด้านอุปนิสัยเช่น การควบคุมอารมณ์ภายใต้สภาวะความกดดัน ความกตริเริ่ม เป็นต้น

3) มโนภาพของตนเอง (Self - Concept) หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง อาจรวมถึงทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) จินตภาพส่วนบุคคล (Self - Image) เป็นต้น

4) บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องการสื่อให้ผู้อื่นในสังคมเห็นว่าตัวเขามีบทบาทต่อสังคมอย่างไรบ้าง เช่น การเป็นผู้นำทีมงาน ความมีจริยธรรม เป็นต้น

5) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจในหลักการแนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลจำเป็นต้องมีในสาขาวิชาชีพนั้น ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ บุคคลต้องมีความรู้อะไรบ้างเช่น เจ้าหน้าที่บุคคล ต้องมีความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลและความรู้เกี่ยวกับกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

6) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถ ความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานทั้งด้านการใช้อวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกายหรือการใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ หรือกล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ บุคคลต้องทำอะไรได้บ้าง ระดับหรือประเภทของสมรรถนะนี้เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและบริหารทรัพยากรบุคคล

ดังนั้น สมรรถนะในเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลทั้ง 6 ประการนั้น มีความสัมพันธ์แนบแน่นกับสมรรถนะในเชิงการปฏิบัติงานและกระบวนการของพฤติกรรมการทำงานที่บุคลากรแสดงออกมาด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2547: 27) อธิบายว่า สมรรถนะ เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไรถึงจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมาย ประสบผลสำเร็จ มากกว่าการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ ทั้งนี้การกำหนดความสามารถ หรือ สมรรถนะนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ

1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูล/สิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2) ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

(1) ทักษะด้านการบริหาร/จัดการงาน (Management Skills) หรือ ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิด และการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะของการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำ หรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

(2) ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อ จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้น จะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นกัน

3) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะคติ แรงจูงใจ และความต้องการส่วนบุคคล พบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า มีการมองสมรรถนะเป็น 3 แบบ คือ

1) สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะของความสามารถของบุคคลในการทำงาน เป็นสิ่งที่จะบอกได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ควรจะมีคุณลักษณะของความสามารถอย่างไร

2) สมรรถนะ เป็นระบบที่สร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์องค์กรกับความสามารถของบุคลากรให้มาบรรจบกัน ส่วนหนึ่งของสมรรถนะคือความสามารถที่จะบอกได้ว่าต้องมีการพัฒนาบุคลากรในด้านใดบ้างเพื่อให้มีคุณลักษณะของความสามารถที่จะไปตอบสนองความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

3) สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานโดดเด่นกว่าคนอื่น โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายและได้ผลดีกว่าบุคคลอื่น

### 1.5 ประเภทของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10 - 11) แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิระประภา อัครบวร (2549: 68) กล่าวว่าสมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2) สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร

3) สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ จะแตกต่างกันตามลักษณะงาน สามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core Technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

สำหรับ McLagan (อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง 2549: 14-15) ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะของสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ ที่รวมเอามุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์เข้าด้วยกัน ดังนี้

1) สมรรถนะตามลักษณะงาน (Competency as Tasks) เป็นสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ ได้แก่ งานการทำความสะอาดพื้นงานย่อยคือการเลือกไม้กวาด และงานย่อยลงไปอีกก็คือ จะต้องมีความสามารถในการเลือกไม้กวาดว่าไม้กวาดอันใดจะใช้ได้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะสมรรถนะที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ร่วมกัน

3) สมรรถนะตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะในลักษณะนี้จำเป็นต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้ความต้องการในการผลิตหรือบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และสามารถกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่มีความเฉลียวฉลาดจะมีการแสดงออกทางพฤติกรรม หรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอก



ว่าคนผู้นั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของสมรรถนะในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อะไรบ้างที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนั้น จะรวมไปถึงการมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5) สมรรถนะที่แต่ละคนมีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ก็จะต้องแสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ นั่นคือ ความสามารถที่ผู้นำจะต้องมี แต่อะไรคือสาเหตุพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความนึกคิด ความรู้ทางธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตัวเอง

นอกจากนี้ กิรติ ยศยิ่งยง (2549: 91) ได้แบ่งสมรรถนะหรือขีดความสามารถในองค์การเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะฐานงาน (Function Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ (Job - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถสร้างผลงานจนประสบความสำเร็จ

2) สมรรถนะฐานบุคคล (Personal Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือความสามารถพิเศษส่วนบุคคล (Individual - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมายได้ประสบความสำเร็จ หรือโดดเด่นกว่าคนทั่วไป

3) สมรรถนะฐานการบริหารจัดการ (Managerial Competency) เป็นบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลในด้านการบริหารจัดการ (Management - Based) ที่จะช่วยส่งเสริมให้คน ๆ นั้น สามารถบริหารงานตามบทบาทและหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ

กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532: 27) แบ่งประเภทของสมรรถนะ เป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) สมรรถนะเชิงความรู้ (Cognitive Competency) เป็นความรู้เฉพาะ ความเข้าใจ และสิ่งที่ต้องตระหนักถึง

2) สมรรถนะเชิงเจตคติ (Affective Competency) เป็นค่านิยม ความสนใจ ความเชื่อ หรือเจตคติ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานของตนเอง

3) สมรรถนะเชิงปฏิบัติการ (Performance Competency) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออก โดยเป็นทักษะในเชิงปฏิบัติที่แสดงให้เห็นว่ามีการลงมือกระทำจริง สมรรถนะเชิงปฏิบัติการนี้ โดยทั่วไปแล้วเป็นสมรรถนะที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากสมรรถนะเชิงความรู้

4) สมรรถนะเชิงผลผลิต (Consequence or Product Competency) เป็นสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระทำ เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือทำให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่งขึ้นมา รวมทั้งเป็นสมรรถนะที่ทำให้การทำงานในอาชีพประสบความสำเร็จ

5) สมรรถนะเชิงการแสดงออก (Exploratory or Expressive Competency) เป็นความสามารถที่แสดงถึงการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้เพื่อพัฒนาผลงาน หรือการมีประสบการณ์ที่แตกต่างไปจากเดิม อันทำให้การทำงานเกิดผลอย่างเหมาะสม

สำนักงานศาลปกครอง (อ้างถึงใน จรัลพร ประถมบูรณ์ 2548) แบ่งสมรรถนะเป็น 3 ประเภท

1) สมรรถนะขององค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่จะต้องเป็น ต้องมีและต้องทำ โดยสำนักงานศาลปกครองกำหนดความสามารถหลักไว้ว่า เป็นองค์กรมีอาชีพในการสนับสนุนการพิจารณาคดีปกครองอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครอง มีระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ เข้าถึงประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ และเป็นองค์กรนำในการส่งเสริมการบริหารจัดการภาครัฐที่ดีในสังคมไทย

2) สมรรถนะหลักของข้าราชการ (Core Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการทุกคนที่จำเป็นต้องมี ต้องเป็นและต้องทำเพื่อให้สมรรถนะของสำนักงานบรรลุไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ เช่น เจ้าหน้าที่ต้องมีความรู้ ความเข้าใจหลักกฎหมายปกครอง ต้องใฝ่รู้พัฒนาตนเองเพื่อทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในหลักกฎหมายปกครองซึ่งเป็นสมรรถนะขององค์กร

3) สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) เป็นสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมี ต้องเป็นและต้องทำในแต่ละกลุ่มงานหรือตำแหน่งงาน โดยในบางกลุ่มงานหรือตำแหน่งอาจแบ่งรายละเอียดออกเป็นสมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน และสมรรถนะเฉพาะของกลุ่มงานในแต่ละด้านลงไปอีกตามความจำเป็นของแต่ละลักษณะงาน เช่น กลุ่มงานพนักงานคดีที่มีชื่อตำแหน่งเหมือนกัน แต่รับผิดชอบงานไม่เหมือนกัน เช่น พนักงานคดีที่ทำงานประจำองค์คณะกับพนักงานคดีที่ทำงานวิจัย ต้องมีสมรรถนะร่วมที่เหมือนกัน คือ ต้องมีความสามารถเกี่ยวกับคดีปกครองเหมือนกัน และมีความสามารถเฉพาะที่แตกต่างกันตามลักษณะงานที่แตกต่างกัน พนักงานคดีประจำองค์คณะต้องเน้นทักษะการจัดทำสำนวนเป็นพิเศษ ส่วนพนักงานคดีที่ทำงานวิจัยก็จะเน้นทักษะเทคนิคการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป เนื่องจากการแบ่งประเภทสมรรถนะตามที่กล่าวมาแล้วไม่มีแนวทางใด ถูกหรือผิด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองขององค์กร ดังนั้นเราจึงสามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

1) สมรรถนะพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลัก ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลางหรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็นคุณสมบัติ ร่วมของทุกคนในองค์กรต้องมี หรือวัฒนธรรมองค์กร

2) สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ แยกความแตกต่าง ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีต้องมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้ จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือ กล่าวอีกอย่างว่าเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

### 2.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

วิเชียร วิทญูคุณ (2550: 126) อธิบายว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการ ของการตัดสินใจและสื่อสารกับพนักงานว่าพวกเขามีการปฏิบัติงานและทัศนคติต่อการพัฒนาแผนการ ดำเนินการอย่างไร เมื่อพวกเขามีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติไม่ใช่เพียงแค่ว่า จะทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าพวกเขาปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหน แต่ยังส่งผลถึงระดับความพยายามของพวกเขาใน การปฏิบัติงานในอนาคต และถ้าพนักงานได้รับการสนับสนุนที่ดี และมีความเหมาะสมต่อขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบในงานแล้ว ก็จะทำให้พวกเขามีความมานะอดทนในการปฏิบัติงานได้ เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความชัดเจนในแผนการต่าง ๆ สำหรับการประเมินผล และทำการสื่อสารให้พนักงานมีความเข้าใจในการประเมินผลในการปฏิบัติหน้าที่การงานของพวกเขา ได้เป็นอย่างดีเสียก่อนที่จะทำการประเมินผลพัทธ์ออกมา

ในการทำการประเมินผลนั้นองค์กรส่วนใหญ่มักจะเน้นให้ความสำคัญกับการสร้าง โปรแกรมการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นมาในกระบวนการจัดการและประเมินผลของ องค์กร และในการวัดผลการทำงานของพนักงานและวิธีการทำงานที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดกับ องค์กร และยังคงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จากการพัฒนาความสัมพันธ์ใน ระดับบุคคลระหว่างพนักงานกับองค์กร ตลอดจนการสร้างสรรคพัฒนาและความตั้งใจจริงในการ

สนับสนุนองค์การของพนักงานด้วย ปกติองค์การส่วนใหญ่จะทำการประเมินศักยภาพของพนักงาน โดยรวมปีละ 1-2 ครั้ง

ความสำเร็จของโปรแกรมการประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงานในองค์การจะสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับนโยบายการทำงานของบริษัท ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันกับเป้าหมายของธุรกิจ ทักษะและทักษะในการบริหารการจัดการ วิธีอันหลากหลายนี้สามารถนำมาใช้อย่างผสมผสานเพื่อเป็นการรวบรวมข้อมูลของประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ข้อมูลเหล่านี้จะถูกป้อนกลับไปให้ผู้บริหารเพื่อใช้ในการตัดสินใจการประเมินผล โดยวัดจากความต้องการหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ และยังมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการบริหาร ในการสนับสนุนการเลิกจ้างและการเพิ่มเงินเดือนที่ควรจะได้รับของพนักงาน และข้อมูลจากการประเมินผลยังทำให้รู้ถึงจุดดีและจุดเสียของพนักงาน และยังทำให้เรารู้ถึงความจำเป็นของพนักงานที่ต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตามแผนการฝึกอบรมของพนักงานในองค์การอีกด้วย

## 2.2 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจและความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนั้นแล้วผู้บริหารควรมีการศึกษาข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลในการปฏิบัติงาน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่สำคัญนั้นมีอยู่ 2 ประการ คือ

**2.2.1 เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา** เช่น จะต้องมีการกำหนดและปฏิบัติกรอย่างไร เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจของพนักงานในการที่ต้องการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยการหาจุดอ่อนของพนักงานและทำการประเมินผล พร้อมกับจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีแรงกระตุ้นในการกำหนดเป้าหมาย มีความก้าวหน้าในอาชีพของพวกเขา

**2.2.2 เพื่อการประเมินผลและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน** เช่น การตัดสินใจว่าจะให้ใครเป็นผู้ได้รับการเลื่อนขั้นและมีการกำหนดอัตราผลตอบแทนในระดับนั้นได้อย่างไร หรือมีการกำหนดรูปแบบการทำงานให้กับพนักงานและมีการจัดแบ่งหน้าที่กันอย่างไร

## 2.3 แนวทางการวัดและวิธีประเมิน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15) ได้นำเสนอแนวทางการวัดและวิธีประเมินสมรรถนะโดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่คือ

**2.3.1 วิธีทดสอบผลงาน (Tests of Performance)** เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล ภายใต้อาชีพของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบ

ความสามารถทางสมอง แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น ความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

### 2.3.2 วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต (Behavior Observations)

เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตมีความถูกต้อง ดังนี้

- 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา
- 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่

ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจความหมายและระดับสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินพฤติกรรมการทำงาน โดยรวมของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นหลักฐานยืนยันกรณีที่ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน

### 2.3.3 วิธีการประเมินตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงาน

เกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ด้วย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (อ้างถึงใน กนกพร สีตอกไม้ 2549: 37) ได้กล่าวว่า วิธีการประเมินสมรรถนะของพนักงานควรแบ่งเป็น 4 วิธีการ คือ

- 1) การประเมินตนเอง (Self Assessment)
- 2) การประเมินโดยหัวหน้างาน (Supervisor Assessment)
- 3) การประเมินแบบ 180 องศา (180 Degree Assessment)
- 4) การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Assessment)

ทั้งนี้ก็มีข้อเสนอแนะว่า ไม่ว่าจะเป็นการประเมินรูปแบบใดต้องมีการจัดการอบรมให้ผู้ประเมินเพื่อทำความเข้าใจในแนวทางประเมินสมรรถนะรวมทั้งรายละเอียดของสมรรถนะด้วยการเลือกวิธีประเมินไม่มีสูตรตายตัว ให้ขึ้นอยู่กับกรยอมรับและความพร้อมในการนำมาใช้งาน และในองค์การเดียวกันอาจใช้วิธีประเมินสมรรถนะที่แตกต่างกันได้ เช่น ใช้การประเมินแบบ 180 องศา สำหรับพนักงานสายงานการผลิต และการประเมินแบบ 360 องศา ใช้ในระดับผู้จัดการ เป็นต้น

นอกจากนี้ เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับ คุณสมบัติที่สำคัญของเครื่องมือในการวัดคือความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ความเที่ยงตรง หมายถึง การวัดในสิ่งที่ต้องการวัดให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด ตรงประเด็นมากที่สุด ความเชื่อมั่น หมายถึงผลของสิ่งที่ต้องการวัด ถ้าวัดซ้ำ ๆ ควรจะอยู่ในตำแหน่งเดียวกันทุกครั้ง ความเที่ยงตรงของการวัดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวัดเป็นสำคัญและการวัดที่เริ่มต้นจากการเขียนพฤติกรรมที่ชัดเจนยังไม่เพียงพอที่จะบอกความเที่ยงตรงได้ แต่การใช้วิธีศึกษาจากแหล่งข้อมูลร่วมด้วยจะช่วยทำให้แปลผลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นการสร้างเครื่องมือจึงต้องมีทั้งความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น การประเมินความเที่ยงตรงของเครื่องมือส่วนใหญ่เป็นการประเมินความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเป็นจุดเริ่มต้นในการวัดความเที่ยงตรงตามเนื้อหา หมายถึง การเลือกคำถามที่สามารถใช้เป็นดัชนีที่ดีได้ไม่ต้องทดสอบทางสถิติ เพียงแต่เชื่อว่าคำถามที่สร้างขึ้นมานั้นเป็นตัวแทนของคำถามทั้งหมดได้ วิธีที่นิยมในการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา คือการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่ามีความชัดเจนและเป็นไปได้หรือไม่ที่จะใช้เป็นแบบประเมิน นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบความชัดเจนเชิงภาษา ซึ่งการตรวจสอบความเที่ยงตรงสามารถวิเคราะห์ออกมาเป็นตัวเลขได้โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและลักษณะเฉพาะกลุ่มพฤติกรรม

#### 2.4 มาตรการประเมินสมรรถนะ

เนื่องจากการวัดสมรรถนะไม่สามารถทำได้โดยตรงเหมือนกับการวัดผลงานที่สามารถวัดได้จากข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นตัวเลขทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา หรือต้นทุนค่าใช้จ่าย เหตุผลที่สำคัญคือสมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวของคนจะแสดงออกมาให้เห็นเพียงบางส่วนหรือบางเวลาเท่านั้น (ณรงค์วิทย์ แสนทอง 2547: 135)

การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่านิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่น ๆ เช่น การเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ตามก็ดีไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดขึ้นกับการพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท มาตรการประเมินที่นิยมมี 2 แบบ คือ

#### 2.4.1 มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน ที่เรียกว่า *Likert Scale*

เป็นแบบประเมินที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อย ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากจะใช้มาตรแบบ Likert ขั้นแรกของการสร้างแบบประเมินคือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นมาตรประเมิน ข้อควรระวัง ของมาตรประเมินแบบนี้ คือ การเลือกพฤติกรรมที่จะประเมินให้มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันในองค์กร ตัวอย่างของความไม่ชัดเจนได้แก่ การแสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ข้าราชการบางคนกล่าวว่า ไม่ทราบว่าต้องทำอะไร จึงจะเป็นการแสดงความพยายามในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง ถ้าเป็นเช่นนั้นควรให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมในการประเมินที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ในหน่วยงานว่าจะเลือกพฤติกรรมอะไรในการประเมิน ข้อที่พึงระวังประการถัดมา คือการกำหนดระดับประเมินว่า น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุดนั้นมีความเป็นอัตนัยมากเพราะระดับน้อยของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน การแก้ปัญหานี้ทำได้ด้วยการให้ความหมายแก่ระดับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างแสดงดังต่อไปนี้

น้อยมาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ ร้อยละ 0-20 ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

น้อย หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ ร้อยละ 20-40 ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

ปานกลาง หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ ร้อยละ 40-60 ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ ร้อยละ 60-80 ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มากที่สุด หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ ร้อยละ 80-100 ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

หรือการกำหนดระดับคือใช้ความคาดหวังขององค์กรเป็นระดับในการประเมิน เช่น

- 1 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐานมาก
- 2 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึง เป็นไปตามมาตรฐาน
- 4 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐาน
- 5 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐานมาก

สำหรับปัญหาของการประเมินของมาตรนี้อยู่ที่ความเป็นมาตรฐานของพฤติกรรม ดังนั้นหากองค์กรต้องการใช้มาตรประเภทนี้ในการประเมิน ควรต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์กรต้องการว่าคาดหวังอย่างไร เช่น ถ้าเป็นพฤติกรรมมาตรฐานของข้าราชการ ก็ต้องแสดงความเต็มใจในการให้บริการทุกครั้งที่มีผู้มารับบริการ เป็นต้น

**2.4.2 มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ หรือที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS** มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินโดยรวม ถ้าบุคคลมีสมรรถนะระดับที่ 2 จะมีระดับสมรรถนะที่ 1 และถ้าบุคคลที่มีสมรรถนะระดับที่ 3 ควรจะมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วยข้อดีของมาตรประเภทนี้คือ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ มีการกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับชั้นงาน โดยข้าราชการระดับต้นกำหนดให้มีสมรรถนะระดับต่ำ เมื่อข้าราชการได้มีการเลื่อนระดับชั้นงานสูงขึ้นสมรรถนะถูกกำหนดในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและค่าตอบแทน ดังนั้นการใช้มาตรแบบนี้ ทำให้สามารถใช้มาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับชั้นงานได้ ในขณะที่ถ้าจะสร้างมาตรแบบ Likert Scale จำเป็นต้องมีการปรับมาตราให้เหมาะสมกับแต่ละชั้นงาน ซึ่งอาจทำให้ไม่คล่องตัวนักในการปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุปไม่ว่าจะเลือกใช้มาตรแบบใดก็จะมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกันไป ไม่มีมาตรการประเมินแบบใดจะดีกว่าแบบอื่น ๆ อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน ดังนั้นขั้นตอนของการบันทึกพฤติกรรมในการประเมินเป็นขั้นตอนที่ละเอียดไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินมักจะละเลย ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร แต่กลับมาแสวงหามาตรการประเมินที่ประเมินได้ดี โดยไม่ใช้ความพยายามในการบันทึกพฤติกรรม ซึ่งไม่ว่ามาตรการประเมินแบบใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ต้องการก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น

## 2.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างที่สำคัญของสมรรถนะ ในระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย ในเอกสารการกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (อ้างถึงในนพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง 2550: 81-85) ประกอบไปด้วยกลุ่มสมรรถนะ ชื่อสมรรถนะ นิยามคำจำกัดความสมรรถนะ พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก และระดับสมรรถนะ สำหรับระดับสมรรถนะซึ่งหมายถึงระดับของพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ระดับของสมรรถนะนี้โดยทั่วไปกำหนดจากความชำนาญหรือความคล่องแคล่ว ของการใช้สมรรถนะ ซึ่งมักจะกำหนดออกเป็น 3-5 ระดับ ตัวอย่างของศูนย์สรรหาและ



คัดเลือก สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดระดับของสมรรถนะไว้เป็น 2 รูปแบบ รูปแบบที่หนึ่ง กำหนดระดับของสมรรถนะเป็น 3 กลุ่ม คือ ระดับต้นหรือฝึกหัด (Basic) ระดับสูง (Advance) และระดับเชี่ยวชาญ (Expert) รูปแบบที่ 2 กำหนดระดับสมรรถนะไว้เป็น 4 ระดับคือ ระดับผู้เริ่มต้น (Learning) ระดับการประยุกต์ใช้ (Adapting) ระดับชำนาญการ (Performing) และระดับการนำ (Leading) การกำหนดระดับสมรรถนะดังกล่าวนี้ มักจะมีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ ตัวอย่างเช่น ระดับสมรรถนะในการเริ่มต้น มีพฤติกรรมบ่งชี้คือ แสดงถึงความพยายามในการทำงาน และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตนเองโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ส่วนระดับชำนาญการ มีพฤติกรรมบ่งชี้ คือ การมีความสามารถพัฒนาวิธีการหรือกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เป็นต้น

Spencer & Spencer (อ้างถึงใน กิริติ ศษย์ยง 2549: 88) เสนอแนวคิดไว้ว่า การนำสมรรถนะมากำหนดเป็นระดับสมรรถนะ เพื่อใช้วัดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการดังนี้

1) กลุ่มสมรรถนะ (Competency Cluster) เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่จัดตามความต้องการ เพื่อวิเคราะห์จำแนกระดับพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานเพียงผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะประกอบด้วยหนึ่งสมรรถนะ หรือมากกว่าก็ได้ ตัวอย่างเช่น กลุ่มการช่วยเหลือ และการบริการประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์และการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2) มิติสมรรถนะ (Dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะที่พิจารณาครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริง และความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงาน แล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2-3 มิติ ตัวอย่างเช่น การให้บริการลูกค้าประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติที่เกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและมิติที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือบริการ

3) ระดับสมรรถนะ (Competency Level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลางและพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติ ซึ่งมิติของสมรรถนะจะพิจารณารวมถึงความต้องการจากที่กล่าวในข้างต้น

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของกลุ่มสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer & Spencer เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะของการปฏิบัติงาน และเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ต้องการได้ องค์การสามารถตรวจสอบได้ว่าบุคลากรยังขาดความสามารถด้านใด ซึ่งจะช่วยแก้ไขและพัฒนาได้อย่างถูกต้องวิธี กล่าวคือบุคลากรได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ส่วนองค์การเองก็ได้รับผลดีในแง่ของการมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากมีพนักงานที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

Rylatt & Lohan (อ้างถึงใน กิริติ ศษย์ยง 2549: 86) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ โดยประกอบด้วย

1) บทบาทหลัก (Key Role) ซึ่งเป็นสิ่งที่อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะกรรม ที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การในระหว่างที่ทำงานอยู่

2) หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3) ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4) เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการ หรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5) เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6) คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบซึ่งสรุปจากที่นำเสนอมาได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การ และสมรรถนะที่องค์การต้องการจากแต่ละบุคคลต้องสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์ (2549) เสนอว่า องค์ประกอบของระบบสมรรถนะควรประกอบด้วย

1) ฐานข้อมูลสมรรถนะขององค์การ หมายถึงฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวบรวมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์การ สมรรถนะแต่ละตัวจะได้รับการออกแบบตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน/กลุ่มงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนดไว้

2) ประเภทของสมรรถนะ หมายถึง การจำแนก รวบรวมสมรรถนะออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ เช่น สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายวิชาชีพ สมรรถนะร่วมของกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะทาง และสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

3) ชื่อสมรรถนะและคำจำกัดความ

(1) ชื่อของสมรรถนะ เป็นการกำหนดตั้งชื่อสมรรถนะแต่ละตัวให้ชัดเจน ชี้บ่งความแตกต่างกับสมรรถนะตัวอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกัน

(2) คำจำกัดความของสมรรถนะ เป็นการให้ความหมายของสมรรถนะตัวนั้น ๆ ว่าหมายถึงอะไร มีขอบเขตกว้างเพียงใด การให้คำจำกัดความเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าหมายถึงอะไร ซึ่งคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นในแต่ละองค์การอาจมีการใช้ภาษาและการให้ความหมายที่แตกต่างกันได้ ดังนั้น ในการกำหนดชื่อและความหมายย่อมมีความหลากหลายและเหมาะสมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

4) ระดับของสมรรถนะ เป็นการกำหนดระดับทักษะความรู้ความสามารถของสมรรถนะ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

(1) การแบ่งระดับความสามารถตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามระดับโครงสร้างลำดับขั้นการบังคับบัญชาขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของลำดับขั้นการบังคับบัญชากับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งต้องแสดงความสามารถหรือทักษะอย่างไรบ้าง เช่น

ระดับ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการ

ระดับ 2 พนักงานระดับบังคับบัญชาและวิชาชีพ

ระดับ 3 พนักงานระดับผู้จัดการแผนกหรือเทียบเท่า

ระดับ 4 พนักงานระดับผู้จัดการส่วน

ระดับ 5 พนักงานระดับผู้อำนวยการฝ่าย หรือ กรรมการผู้จัดการ

(2) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญ (Expertise Scale) การแบ่งระดับความสามารถตามความเชี่ยวชาญนี้อาจแบ่งเป็น 3, 4 หรือ 5 ระดับก็ได้

5) ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหมายถึง การกระทำปฏิกิริยา หรือการกระทำตามบทบาทหน้าที่ภายใต้สถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง ในการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมนี้ ควรเขียนพฤติกรรมที่สามารถสังเกตและวัดได้อย่างชัดเจน ควรขึ้นต้นประโยคด้วยคำกริยาเช่น อธิบายวิเคราะห์ วินิจฉัย ให้คำปรึกษาแนะนำ ออกแบบ สร้าง เป็นต้น ควรหลีกเลี่ยงการใช้คำที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้ ความเข้าใจ การรับรู้ ทักษะคิด เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละคนอาจแปลความหมายที่แตกต่างกัน ตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมในแต่ละระดับแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ พฤติกรรมหลักที่คาดหวัง หมายถึง ความสามารถ

หรือพฤติกรรมหลัก ๆ ในระดับนั้น ที่คาดหวังให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมออกมา และตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมหลัก หมายถึงพฤติกรรมย่อยที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ อาจมีพฤติกรรมย่อยเท่าใดก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องเขียนให้ครอบคลุมพฤติกรรมหลักที่คาดหวัง

## 2.6 ขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ

รัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) กล่าวว่าขั้นตอนการจัดทำสมรรถนะ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดสมรรถนะหลัก ในระดับองค์กร สิ่งที่แสดงให้ทราบว่าอะไรคือสมรรถนะหลักขององค์กร ได้แก่สิ่งที่ลูกค้าเห็นว่ามีความสำคัญ เช่นความน่าเชื่อถือของตัวสินค้าหรือสิ่งที่เป็นความแตกต่างจากคู่แข่ง ความได้เปรียบในด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าหรือการกำหนดช่องทางที่นำไปสู่ตลาดใหม่ ๆ เช่นการขยายธุรกิจหนึ่งในสมรรถนะหลักที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ คือการพัฒนากลยุทธ์การติดตามเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารหรือหากเป็นธุรกิจโรงแรมที่มีวิสัยทัศน์ต้องการเป็นผู้นำด้านการให้บริการ สมรรถนะหลักที่สำคัญประการหนึ่งคือการเป็นผู้นำด้านการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า ซึ่งควรจะทำให้มีความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถในการให้บริการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดสมรรถนะแรกเริ่ม ในระดับหน่วยงาน/แผนกงาน ซึ่งสมรรถนะแรกเริ่มเหล่านี้จะถูกกำหนดขึ้นมาด้วยความคิดเห็นของบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ วิธีการสัมภาษณ์ เทคนิคเดลฟาย หรือเทคนิคการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น เพื่อให้บรรลุตามสมรรถนะของธุรกิจโทรคมนาคม หน่วยงาน/แผนกลูกค้าสัมพันธ์ควรกำหนดความสามารถย่อย ๆ ด้วยการกำหนดสมรรถนะโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดสมรรถนะหลักในระดับตำแหน่ง ซึ่งได้มาจากการพิจารณาสมรรถนะแรกเริ่มในระดับแผนกงานเป็นหลักและแยกออกมาเป็นสมรรถนะย่อย ๆ ในด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เป็นต้น เพื่อจัดการฝึกอบรมให้กับพนักงานแต่ละคนตามความจำเป็นของคุณสมบัติตามภาระงาน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำตารางกำหนดสมรรถนะหลักในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะแสดงในรูปแบบโครงสร้างสมรรถนะว่าพนักงานในตำแหน่งนั้นควรจะมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถทำงานในความรับผิดชอบให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้และประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ทราบระดับผลงานที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติได้จริงเทียบกับคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งที่พนักงานจะต้องมีตามคำบรรยายลักษณะงาน วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อพิจารณาว่าพนักงานแต่ละคนมีความสามารถระดับสูง ระดับกลาง หรือระดับต่ำกว่าสมรรถนะหลักที่กำหนดในตำแหน่งงานนั้น หากพบว่าพนักงานคนใดมีผลงานยังไม่ถึงระดับมาตรฐานที่ควรจะเป็นในการบรรลุตามสมรรถนะหลักของ

องค์การเมื่อเทียบกับความสามารถหลักที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงมีจึงจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานผู้นั้นต่อไป

อานนท์ สักคีวรวิทย์ (2547) เสนอว่า วิธีการในการกำหนดสมรรถนะโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทำงานในตำแหน่งงานนั้นจริง ๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียง วิธีการนี้เป็นวิธีการวิเคราะห์งานเองก็ใช้เช่นกัน อาจใช้แบบประเมินหรือการสัมภาษณ์ร่วมกันสามารถทำได้นอกเหนือจากการประชุมร่วมกัน การระดมสมอง ยังมีการใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งเดิมทีใช้สำหรับการวิจัยในอนาคต สำหรับการศึกษากำหนดสมรรถนะ แต่กระนั้นก็คือวิธีการกำหนดสมรรถนะด้วยการผสมผสานเทคนิควิธีการที่หลากหลายโดยการนำข้อดีของแต่ละเทคนิควิธีมาใช้ เช่น ใช้การวิเคราะห์งาน ผู้เชี่ยวชาญ การสังเกต และการพิจารณาวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์หรือความสามารถหลักขององค์การประกอบกัน ได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการหาสมรรถนะที่เหมาะสมมากกว่าการเลือกใช้ได้เทคนิควิธีการเพียงอย่างเดียวอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2.7 การพัฒนาสมรรถนะ

ในทางทฤษฎีสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม แต่เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาสมรรถนะ จึงต้องยอมรับว่าสมรรถนะบางอย่างอาจยากต่อการพัฒนาโดยใช้การฝึกอบรม นอกจากนั้นในทางจิตวิทยายังกล่าวไว้ว่า บุคคลลักษณะส่วนบุคคลได้มีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็กและติดตัวบุคคลนั้น ๆ มาตั้งแต่เกิด ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอาจต้องใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดตัวชี้วัดผลงานหลักหรือ KPI การประเมินแบบ 360 องศา การติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน การมอบหมายงาน และการกำหนด KPI เป็นวิธีการที่ง่ายในการพัฒนาจิตความสามารถที่ผู้บริหารบางครั้งอาจหลงลืมไป เช่น อาจส่งลูกน้องไปเรียนวิธีการนำเสนอ มาหลายหลักสูตรแล้ว แต่ยังไม่สามารถทำได้จริง ๆ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานให้ลูกน้องนำเสนอแทนตนบ้างในบางกรณี ทำเช่นนี้ลูกน้องก็จะสามารถพัฒนาสมรรถนะด้านนี้ได้เอง หรือการที่ลูกน้องไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารก็อาจตั้ง KPI ให้ลูกน้องต้องมีการนำเสนอวิธีการปรับปรุงงานอย่างน้อย 2 งานในรอบประเมิน เท่านั้นก็สามารถพัฒนาสมรรถนะลูกน้องได้ ส่วนการประเมินแบบ 360 องศาเป็นการประเมินผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น โดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ถูกประเมิน วิธีการประเมินแบบ 360 องศา มีการวิจัยมากมายในหลายประเทศจนมีข้อสรุปในปัจจุบันว่าการประเมินวิธีนี้สามารถใช้ได้ดีในการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาสมรรถนะคือทำให้บุคคลในตำแหน่งนั้นรับรู้ตนเองมากขึ้นว่าบุคคลรอบข้างมีการรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลของตนอย่างไร ทำให้บุคคลที่รับการประเมินนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองได้ ส่วนการติดตามผู้ปฏิบัติงานดีในการทำงาน เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถขอให้บุคคลที่ต้องการได้รับการพัฒนาไปร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานดี วิธีการเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ

เห็นพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จในงานได้ จึงเกิดการเลียนแบบพฤติกรรม ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นอีกวิธีหนึ่งของการพัฒนาสมรรถนะ

### 3. แนวคิดการปฏิบัติงานของกองทัพอากาศ

#### 3.1 วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

เป้าหมายการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการให้บริการของกองทัพอากาศ คือ ความมุ่งหวังที่จะปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญทั้ง 7 ประเด็นอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยดำเนินการภายใต้กระบวนการงานและการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับหลักนิยามพื้นฐานกำลังทางอากาศ มุ่งพัฒนาปัจจัยอันเป็นองค์ประกอบของกระบวนการภายใน และการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด อันนำมาซึ่งประสิทธิผลที่ต้องการ ตามเป้าหมายการให้บริการประชาชน

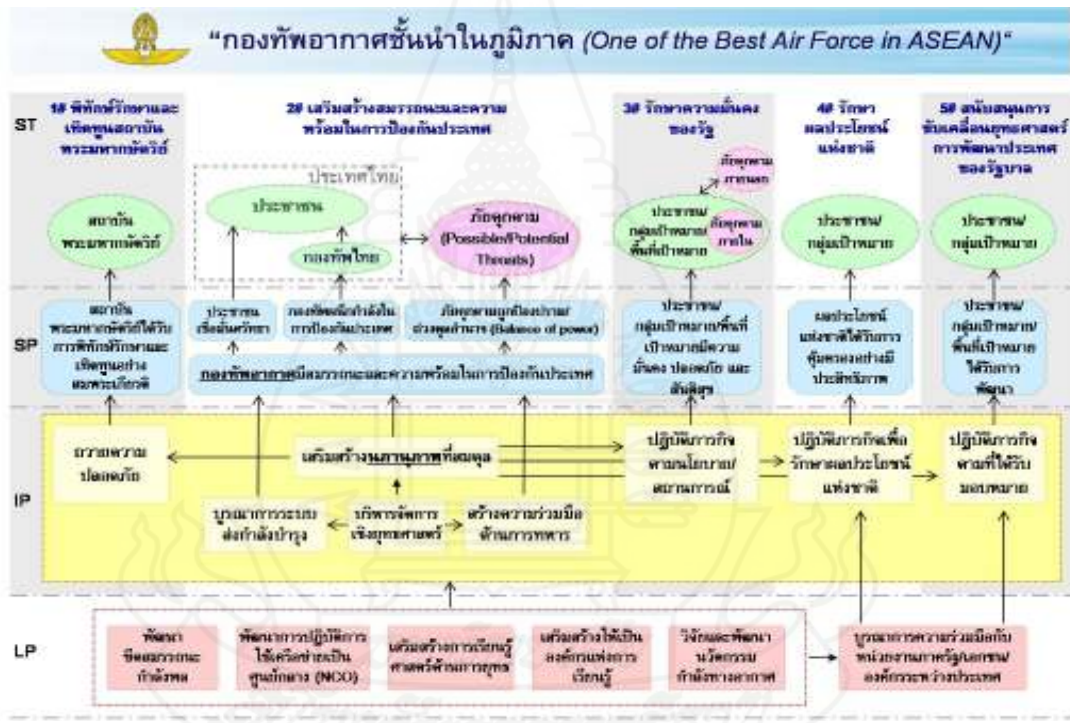
การสร้างความสะดวกให้เกิดขึ้นกับองค์ประกอบของกระบวนการภายในและการพัฒนาองค์การ เป็นวิธีการสำคัญในการขับเคลื่อนทรัพยากรของกองทัพอากาศทั้งหมด รวมทั้งที่แฝงอยู่ในรูปของศักยภาพสงคราม ไปใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ และ จำเป็นต้องพัฒนากองทัพอากาศเชิงยุทธศาสตร์ให้เกิดขึ้น โดยเร็ว

**3.1.1 วิสัยทัศน์** กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของภารกิจตาม มาตรา 77 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และ มาตรา 21 ของพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 อีกทั้งกองทัพอากาศได้ประเมินสถานการณ์และสถานะแวดล้อมแล้วจึงกำหนดเป็นวิสัยทัศน์กองทัพอากาศ 2562 ไว้ว่า “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Force in ASEAN)” การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงเชิงปฏิบัติอย่างเป็นทางการ กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมี ห้วงเวลา 4 ปี ดังนี้

ระยะที่ 1 พ.ศ. 2551 – 2554 กองทัพอากาศดิจิทัล (Digital Air Force) มุ่งเน้นความสามารถในการปฏิบัติการรบและการปฏิบัติที่มีใช้การรบเพื่อตอบสนองภัยคุกคามทุกรูปแบบ โดยต้องสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลัก และบูรณาการเทคโนโลยีกำลังทางอากาศ เทคโนโลยีเครือข่าย และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหมาะสม ทันตามความต้องการในทุกสถานการณ์ เป็นพื้นฐานการพัฒนาสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation: NCO)

ระยะที่ 2 พ.ศ. 2555 - 2558 กองทัพอากาศที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation: NCO) เน้นความสามารถในการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare: NCW) สามารถประยุกต์แนวคิดปฏิบัติการเครือข่ายเป็นศูนย์กลางใช้เทคโนโลยีเครือข่ายเชื่อมโยงข้อมูลทางยุทธวิธี (Tactical Data Link: TDL) ได้บนพื้นฐานการพึ่งพาตนเอง

ระยะที่ 3 พ.ศ. 2559 - 2562 กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN) เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) ในการปฏิบัติการรบและที่มีใช้การรบได้อย่างมีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการพึ่งพาตนเองให้มากที่สุด กองทัพอากาศได้พัฒนาแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ เพื่อแสดงความเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกมิติ โดยนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

ที่มา: ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 2551 – 2562 (2551: 82)

แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศที่จัดทำขึ้นนั้น ได้ร่วมระดมความคิดจากผู้เชี่ยวชาญในเชิงวิชาการและผู้มีประสบการณ์ในเชิงปฏิบัติ โดยประยุกต์ใช้หลักการ Balanced Scorecard เป็นเพียงกรอบแนวคิดในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความสอดคล้องกับธรรมชาติของกองทัพอากาศ เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้จริงในเชิงปฏิบัติ กรอบดังรูปข้างต้นมีสาระสำคัญ ดังนี้

1) ประเด็นยุทธศาสตร์หรือแนวยุทธศาสตร์ (Strategic Theme: ST) คือ ทิศทางของยุทธศาสตร์กองทัพอากาศในแต่ละเรื่องตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกองทัพอากาศ

2) มุมมองด้านผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Perspective: SP) คือ ส่วนที่แสดงถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลัก จากการดำเนินภารกิจในแต่ละแนวยุทธศาสตร์ (Theme) ของกองทัพอากาศ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ธรรมชาติของแต่ละเรื่อง

3) มุมมองด้านกระบวนการ (Internal Process Perspective: IP) คือ ส่วนที่แสดงถึงกระบวนการดำเนินการหลักของกองทัพอากาศ อันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้เสีย

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective: LP) คือ ส่วนที่แสดงถึงการเรียนรู้และพัฒนาของกองทัพอากาศ ซึ่งจะทำให้สามารถพัฒนากองทัพอากาศให้สามารถขับเคลื่อนทุกแนวยุทธศาสตร์ได้ประสบความสำเร็จ

### 3.1.2 ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

จากแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศจะเห็นได้ว่าการบรรลุวิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค” นั้น ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

ภารกิจสำคัญยิ่งของทหารตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 คือ การพิทักษ์รักษาไว้ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย และบูรณภาพแห่งเขตอำนาจรัฐ และต้องจัดให้มีกำลังทหาร อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย จำเป็น และเพียงพอ เพื่อพิทักษ์รักษาเอกราช อธิปไตย ความมั่นคงของรัฐ สถาบันพระมหากษัตริย์ ผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเพื่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 บัญญัติให้กระทรวงกลาโหมมีอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักรจากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในประเทศ โดยจัดให้มีกำลังทหารไว้เพื่อการรบหรือการสงคราม เพื่อปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ทั้งนี้ กลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ สถาบันพระมหากษัตริย์ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ ถวายความปลอดภัยสถาบันพระมหากษัตริย์



ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ จากสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โอกาสเกิดสงครามขนาดใหญ่เป็นไปได้ยาก ที่ผ่านมากองทัพอากาศต้องเผชิญกับความท้าทายทั้งด้านการรบและมีใช้การรบ โดยเฉพาะความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ยังคงเกิดอย่างต่อเนื่อง การต่อต้านการก่อการร้ายจะเป็นเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดมากที่สุด ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ติดตามมาด้วยการใช้กำลังทางอากาศในภารกิจที่มีใช้การรบ การสู้รบยังคงมีโอกาสดังขึ้นในลักษณะจำกัดในห้วงเวลาสั้น ๆ ไม่เกิน 10 วัน และจะเกิดขึ้นโดยฉับพลันมีสิ่งบอกเหตุในระยะเวลากระชั้นชิด ในขณะเดียวกันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้สภาพสิ่งแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) มาสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ผลักดันให้แนวคิด/หลักการสงครามยุคใหม่ คือ สงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare: NCW) ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายที่เป็นศูนย์กลาง ระหว่างหน่วยกองกำลังต่าง ๆ ของฝ่ายเรา ทั้งนี้ เพื่อให้การเตรียมกำลังทางอากาศมีความพร้อมป้องกันประเทศได้ทันที สามารถเผชิญกับภัยคุกคามอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องพิจารณาเตรียมกำลังทางอากาศทุกด้านให้เพียงพอใกล้เคียงกับกำลังทางอากาศที่ใช้ในการปฏิบัติการจริงมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ประชาชนในทุกภาคส่วน กองทัพไทย และภัยคุกคาม ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ ได้แก่

- 1) เสริมสร้างนภาพที่สมดุล เพื่อเสริมสร้างนภาพที่สมดุล เพียงพอ และสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมและภัยคุกคาม เพื่อให้สามารถปฏิบัติการป้องกันทางอากาศ ปฏิบัติการทางอากาศยุทธศาสตร์/ยุทธวิธี และปฏิบัติการร่วมกับเหล่าทัพอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) บูรณาการระบบส่งกำลังบำรุง เพื่อสนับสนุนภารกิจของกองทัพอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) บริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจกองทัพอากาศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) สร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางทหารที่ดีระหว่างกองทัพอากาศกับกองทัพอากาศประเทศเพื่อนบ้านและมิตรประเทศ ปราศจากความขัดแย้งรุนแรง
- 5) พัฒนาขีดสมรรถนะกำลังพลเพื่อพัฒนากำลังพลให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ

6) พัฒนาการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCO) เพื่อพัฒนาระบบบัญชาการและควบคุมของกองทัพอากาศ ให้มุ่งสู่การปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางให้ดำรงและรองรับขยายการติดต่อสื่อสารทุกชนิดได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้อง เพียงพอ และมีประโยชน์ประกอบการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ยุทธการและยุทธวิธีได้ทันต่อสถานการณ์ อันนำไปสู่การควบคุมสถานการณ์เบ็ดเสร็จ

7) เสริมสร้างศาสตร์ด้านการยุทธ์เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในศาสตร์ด้านการยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ

8) เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society)

9) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมกำลังทางอากาศเพื่อสร้างนวัตกรรมกำลังทางอากาศให้สามารถสนับสนุนการปฏิบัติการหลักของกองทัพอากาศ (Core Functions)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงของรัฐ

ในสถานการณ์ปัจจุบัน นอกเหนือจากภัยคุกคามในลักษณะสงครามตามแบบแล้ว ยังมีภัยคุกคามที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงคือ ภัยคุกคามจากการก่อการร้ายและขบวนการนอกกฎหมายต่าง ๆ ซึ่งมีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น กลุ่มก่อการร้ายระหว่างประเทศสามารถใช้ประเทศไทยเป็นพื้นที่ปฏิบัติการ หรือหลบซ่อนตัว เนื่องจากเป็นประเทศเสรีประชาธิปไตย และมีนโยบายที่เปิดกว้าง รวมทั้งมีแหล่งธุรกิจผลประโยชน์ของประเทศเป้าหมายจำนวนมาก อาชญากรรมข้ามชาติ อาชญากรรมทางเศรษฐกิจ และการกระทำความผิดของชาวต่างชาติมีสถิติเพิ่มขึ้น และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นตามความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัญหาการก่อความไม่สงบใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มผู้ก่อความไม่สงบยังดำรงเจตนาที่ว่าจะใช้ความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างความชอบธรรมในการใช้ความรุนแรงเพื่อให้มวลชนและสาธารณชน รวมทั้งองค์กรต่างประเทศให้มีความเห็นคล้อยตาม และให้การสนับสนุน มีการปรับยุทธวิธีและการก่อเหตุที่มีความหลากหลาย รวมถึงมีการปฏิบัติการเพื่อแย่งชิงมวลชน ยิ่งไปกว่านั้นภัยพิบัติจากธรรมชาติมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น กองทัพอากาศจำเป็นต้องใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชน การบรรเทาสาธารณภัย อันจะทำให้ประชาชนมีความเข้าใจ เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อการปฏิบัติการกิจของกองทัพ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ ประชาชน/กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เป้าหมาย และภัยคุกคามภายในพื้นที่เป้าหมาย ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ ปฏิบัติการกิจตามนโยบาย/สถานการณ์เพื่อปฏิบัติการกิจและสนับสนุนการปฏิบัติการกิจรักษาความมั่นคงแห่งรัฐ โดยใช้ศักยภาพและขีดความสามารถของกองทัพอากาศในทุกด้าน

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ขามปกติกองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศให้มีความพร้อมในการป้องกันประเทศและการพัฒนาประเทศ อย่างไรก็ตามการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติด้วยกำลังทางอากาศมีความจำเป็นอย่างยิ่ง อาทิ การช่วยเหลือมิตรประเทศที่ประสบภัย การสนับสนุนองค์การสหประชาชาติ การรักษาผลประโยชน์ของประเทศไทยในต่างแดน ตลอดจนการรักษาผลประโยชน์ในกิจการการบินของประเทศ อันนำมาซึ่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของกองทัพอากาศ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ ที่ 4 คือ ประชาชน/กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เป้าหมายประเทศเป้าหมาย และผู้มีส่วนได้เสียในกิจการการบินประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1) ปฏิบัติภารกิจเพื่อสนับสนุนการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติเพื่อปฏิบัติภารกิจเพื่อสนับสนุนการรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ อันนำมาซึ่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของกองทัพอากาศ

2) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน เพื่อบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ/เอกชนในการสนับสนุนการป้องกันประเทศและรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

ขามปกติกองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศให้มีความพร้อมในการป้องกันประเทศและการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ ในปัจจุบันปัญหาสังคมและความทุกข์ยากของประชาชนในประเทศยังคงต้องได้รับการแก้ไข อีกทั้งรัฐบาลได้กำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งต้องการการบูรณาการความร่วมมือจากทุกฝ่าย ดังนั้น กองทัพอากาศจะใช้ศักยภาพ และขีดความสามารถของกองทัพที่มีอยู่ เพื่อช่วยเหลือประชาชน การแก้ไขปัญหาสังคม และสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ ประชาชน/กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่เป้าหมาย และผู้มีส่วนได้เสียในกิจการการบิน ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ ปฏิบัติภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อปฏิบัติภารกิจการแก้ไขปัญหาสังคมและการพัฒนาประเทศตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 3.2 บทบาท หน้าที่ ของกองทัพอากาศ

จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมโลกอันมีผลถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับภูมิภาคและในระดับประเทศ ทำให้กองทัพอากาศต้องหันมาทบทวนความจริงที่ต้องเผชิญและทำการวางแผนปรับกระบวนการดำเนินงานในองค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

รวมทั้งให้องค์การสามารถคงอยู่ในยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมทั้งเปลี่ยนแปลงสู่ความยั่งยืนในอนาคต

### 3.2.1 บทบาท

ตามหน้าที่ที่กำหนดในรัฐธรรมนูญปี 50 มาตรา 77 โดยใช้ขีดความสามารถกำลังทางอากาศในการปฏิบัติการทางทหารและการปฏิบัติการทางทหารที่มีใช้การสงคราม เผชิญต่อภัยคุกคาม ให้ประเทศชาติเกิดความปลอดภัย ปราศจากการคุกคาม และตอบสนองความต้องการที่นำความอยู่ดีมีสุขให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ

### 3.2.2 หน้าที่

กองทัพอากาศมีหน้าที่ดังนี้

1) หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ได้แก่การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ รักษาเอกราชอธิปไตย และบูรณภาพแห่งดินแดนการปกป้องผลประโยชน์ของชาติการรักษาความมั่นคงแห่งรัฐการมีส่วนร่วมในประชาธิปไตยการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และแก้ไขปัญหาสังคม

2) หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กองทัพอากาศสามารถตอบสนองรัฐบาลในการพัฒนาประเทศตามแผนบริหารราชการแผ่นดินได้แก่การปฏิบัติการกิจนานาชาติ การปฏิบัติการเพื่อสันติภาพภายใต้กรอบของสหประชาชาติและ/หรือพันธมิตร การปฏิบัติการเพื่อมนุษยธรรม การปฏิบัติการเพื่อบรรเทาสาธารณภัย/ภัยพิบัติร่วมกับนานาชาติและ/หรือองค์การสากลการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคการแก้ปัญหาสำคัญของชาติ ได้แก่ ยาเสพติด เอดส์ ปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ การฉนีกพลังร่วมกับกำลังอำนาจของชาติด้านอื่น ๆ

### 3.2.3 ภารกิจ

กองทัพอากาศมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพอากาศ และป้องกันราชอาณาจักรพร้อมแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดความขัดแย้งในระดับต่าง ๆ โดยดำรงความพร้อมอยู่ตลอดเวลา ด้วยการเสริมสร้างศักยภาพกำลังทางอากาศให้มีคุณภาพ และครอบครองเทคโนโลยีที่ทันสมัย ภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการลดปริมาณยุทธโศปกรณ์ลงเป็นปฏิภาคผกผันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีอันเกิดขึ้นจากแนวคิดทางยุทธศาสตร์แต่ยังคงความเข้มข้นในความรับผิดชอบต่อการกิจตามกฎหมาย โดยเฉพาะในการรักษาผลประโยชน์ของชาติ และการพัฒนาประเทศ

### 3.2.4 พันธกิจ

กองทัพอากาศต้องเตรียมความพร้อมเพื่อปฏิบัติการกิจภายใต้ การจัดหน่วยโครงสร้างกำลังที่เหมาะสมภายใต้การบริหารจัดการ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร และการจัดหาอาวุธยุทธโศปกรณ์ ให้สามารถที่จะปฏิบัติการวางกำลัง ในหน่วยปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเต็ม

ความสามารถ โดยในยามปกติจัดฐานที่ตั้งเป็นฐานบินปฏิบัติการหลัก ฐานบินปฏิบัติการหน้า ฐานบินปฏิบัติการพิเศษ ฐานบินปฏิบัติการสำรอง และสนามบินเฉพาะกิจ รวมถึงการประกอบกำลังที่มีหน่วยตัดสินใจ โดยศูนย์ปฏิบัติการในแต่ละระดับ มีส่วนบัญชาการและควบคุม เพื่ออำนวยความสะดวกปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศทั้งในประเทศและนอกประเทศ สำหรับในด้านการใช้กำลังนั้น กองทัพอากาศมีพันธกิจใช้กำลังทางอากาศในยามปกติคือ การเฝ้าตรวจระวังภัย ซึ่งรวมถึงการควบคุมเส้นทางสัญจรเข้าออกรอบประเทศ ในยามสงครามก็พร้อมที่จะใช้กำลังทางอากาศในการดำเนินกลยุทธ์ร่วมกับหน่วยกำลังอื่น ๆ ทั้งการปฏิบัติสงครามอันเป็นการใช้กำลังในการป้องกันประเทศ การพิทักษ์ผลประโยชน์ของชาติ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทุกระดับ ขณะเดียวกันกองทัพอากาศก็พร้อมที่จะใช้กำลังกองทัพอากาศเพื่อการพัฒนาประเทศและการช่วยเหลือประชาชน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในยามวิกฤติต่าง ๆ เช่น การบรรเทาสาธารณภัยอันเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยพิบัติจากธรรมชาติ การต่อต้านอาชญากรรม การปราบปราม ยาเสพติดการสำรวจและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการฟื้นฟูภัยพิบัติสาธารณะต่าง ๆ

### 3.3 แนวคิดในการพัฒนาขีดสมรรถนะกำลังพลของกองทัพอากาศ

3.3.1 สร้างและพัฒนาสมรรถนะกำลังพลคู่ความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติการกิจ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยภาษาสากล และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

3.3.2 พัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำ มีคุณธรรม จริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งการมีพฤติกรรมของบทบาทผู้บริหารยุคใหม่ที่ทำให้ความสำคัญกำลังพลผู้ปฏิบัติงานควบคู่กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่กองทัพอากาศ สังคม และประเทศชาติ

3.3.3 พัฒนาระบบการศึกษา โดยเน้นการให้ความรู้ในเชิงวิชาการ ควบคู่กับการเสริมสร้างประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้กำลังพลสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างได้ผล

3.3.4 ปลุกฝังอุดมการณ์ความเป็นทหารที่เป็นสุภาพบุรุษ รักษาเกียรติวินัย และจงรักภักดี มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความซื่อสัตย์ กล้าหาญ เสียสละ มีความสามัคคี และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อสร้างวัฒนธรรมกองทัพอากาศ ที่นำไปสู่การเป็นกองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค

3.3.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้านกำลังพลที่มีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึง คุณสมบัติ ทักษะ การถ่ายทอดความรู้ และความก้าวหน้าในสายงาน

3.3.6 พัฒนาระบบกำลังพลสำรองและการฝึกนักศึกษาวิชาทหารของกองทัพอากาศ ให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในสถานการณ์ปกติและฉุกเฉิน

3.3.7 ส่งเสริมด้านการสวัสดิการและการบริการด้านรักษาสุขภาพให้กับกำลังพล เพื่อให้กำลังพลมีขวัญ และสุขภาพที่ดี มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

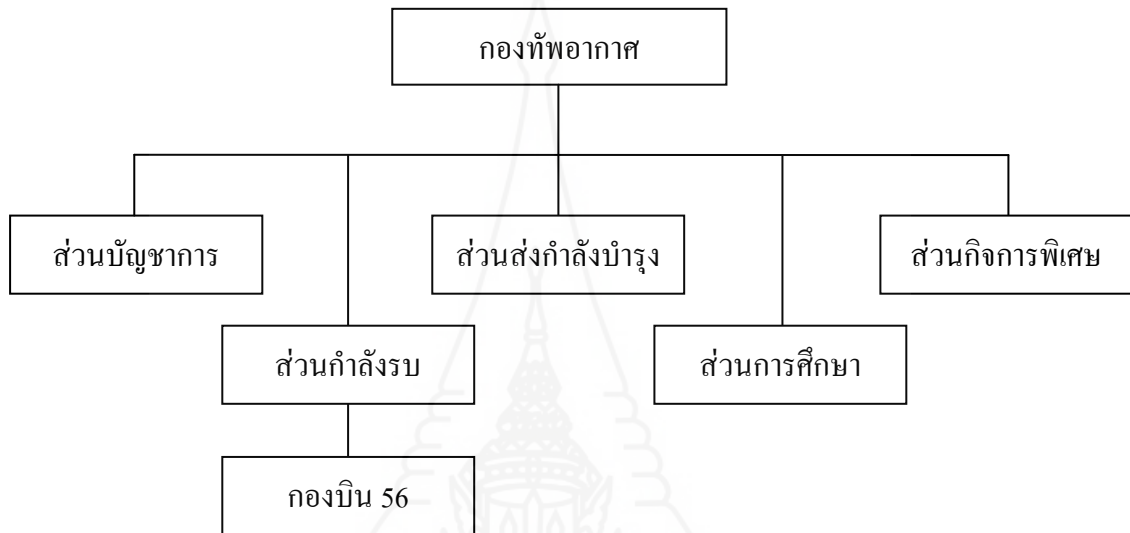
#### 4. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกองบิน 56

กองบิน 56 เป็นส่วนราชการหนึ่งของกองทัพอากาศ จัดตั้งครั้งแรกที่จังหวัดสงขลา กำหนดให้เป็นหน่วยบินสนาม รับผิดชอบนำนฟ้าไทยใน 7 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง แต่จากการที่ สนามบินสงขลาขาดต่อการขยายทางวิ่ง อันเนื่องมาจากบริเวณโดยรอบเป็นย่านชุมชนและสถานที่ราชการ ด้วยเหตุผลดังกล่าวกองทัพอากาศจึงย้ายหน่วยบินมาที่ ตำบลโคกม่วง อำเภอคลองหอยโข่ง จังหวัดสงขลา ซึ่งมีภูมิประเทศเหมาะแก่การปฏิบัติการกิจ เมื่อ 5 ตุลาคม 2519 ใช้ชื่อว่า ฐานบินหาดใหญ่



ภาพที่ 2.3 ที่ตั้ง กองบิน 56

ครั้งเมื่อ 27 พฤศจิกายน 2523 ผู้บัญชาการทหารอากาศ ในขณะนั้นได้ให้ความสำคัญในการใช้กำลังทางอากาศสนับสนุนการปฏิบัติการกิจหน่วยกำลังภาคพื้น ในเขตพื้นที่กองทัพภาคที่ 4 จึงอนุมัติให้พัฒนาฐานบินหาดใหญ่เป็นหน่วยงานปกติ และ 20 ธันวาคม 2525 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม อนุมัติให้กองทัพอากาศ ใช้ชื่อว่า “กองบิน 56” มาถึงปัจจุบัน



ภาพที่ 2.4 การจัดส่วนราชการ

ที่มา: กองทัพอากาศ (2552: 2)

กองบิน 56 มีหน้าที่เตรียมการและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ ตามที่กองทัพอากาศ กำหนด โดยกองทัพอากาศได้กำหนดกิจเฉพาะให้ กองบิน 56 เป็นสนามบินหน้า เพื่อรองรับการวางกำลังของเครื่องบินรบสมรรถนะสูง โดยจะต้องมีขีดความสามารถในการเติมเชื้อเพลิง การเติมออกซิเจน และการติดตั้งอาวุธต่าง ๆ เพื่อที่จะให้เครื่องบินรบ ดังกล่าวปฏิบัติการกิจในขั้นต้นได้ภายใน 3 ชั่วโมง กับให้สามารถปฏิบัติการกิจต่อเนื่องใน ขั้นที่ 2 ได้ ภายใน 3 วัน และสามารถเพิ่มกำลังในขั้นต่อไปได้ ตามความจำเป็นของสถานการณ์ พร้อมทั้งสามารถให้การสนับสนุน เครื่องบินลำเลียง และเครื่องบินธุรการอื่น ๆ ที่ร่วมปฏิบัติการกิจ ปัจจุบัน กองบิน 56 มีโครงสร้างการจัดหน่วยดังนี้

**4.1 กองบังคับการ** มีหน้าที่ เตรียมการบริหารจัดการและปกครองบังคับบัญชาสำหรับผู้บังคับการกองบิน รวมทั้ง อำนาจการ ประสานงาน ควบคุม กำกับการ และดำเนินการให้เป็นไปตามภารกิจของกองบิน

**4.2 ฝ่ายบิน 561** มีหน้าที่ เตรียมและปฏิบัติการใช้กำลังทางอากาศ ตามอำนาจหน้าที่ ที่ กองทัพอากาศกำหนด

**4.3 กองพันทหารอากาศโยธิน** มีหน้าที่ เตรียมและใช้กำลัง รักษาความปลอดภัยที่ตั้งทางทหาร การรักษาการณ์ การต่อสู้ป้องกันการโจมตีทางอากาศ และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ กองทัพอากาศกำหนด

**4.4 กองเทคนิค** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงเครื่องบิน ircraft อากาศยาน อุปกรณ์และบริภัณฑ์สื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์และบริภัณฑ์สรรพาวุธอิเล็กทรอนิกส์ การปฏิบัติการสื่อสาร และกิจการเชื้อเพลิง

**4.5 แผนกสนับสนุนการบิน** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการบังคับการบิน การข่าวทางอากาศ การทำอากาศยานทหาร และการฝึกควบคุมการยุทธ์ทางอากาศ

**4.6 แผนกช่างโยธา** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการช่างโยธา สำรอง กำหนดผัง ออกแบบ ประมาณราคา ควบคุมดูแลการก่อสร้าง ซ่อมบำรุงสนามบิน สิ่งปลูกสร้าง การสาธารณูปการ เครื่องทุนแรง และบริภัณฑ์ช่างโยธา การดับเพลิงและการกู้ภัยอากาศยาน การดูแลรักษาเขตพื้นที่ของทางราชการ ตลอดจนการควบคุม เบิกจ่ายเก็บรักษา และพิจารณาความต้องการพัสดุช่างโยธา

**4.7 แผนกขนส่ง** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการขนส่ง การบริการยานพาหนะ และการซ่อมบำรุง ตลอดจนการควบคุมเบิกจ่าย เก็บรักษา และพิจารณาความต้องการ พัสตุนขนส่ง

**4.8 แผนกการเงิน** มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน การบัญชี และหลักฐานประกอบการบัญชีตลอดจนหลักฐานอื่นๆ ในความรับผิดชอบให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ

**4.9 แผนกสวัสดิการ** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการ การบำรุงขวัญ การส่งเสริมสวัสดิภาพ การสงเคราะห์การกีฬา การอาชีพ การไปรษณีย์การพักผ่อน การบันเทิง และการณาปนกิจสงเคราะห์

**4.10 ฝ่ายพลาธิการ** มีหน้าที่ ดำเนินการเกี่ยวกับการพลาธิการ การบำรุงเลี้ยง ตลอดจนการควบคุม เบิกจ่าย เก็บรักษา และพิจารณาความต้องการพัสดุพลาธิการ



**4.11 โรงพยาบาลกองบิน มีหน้าที่** ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจและรักษาพยาบาลข้าราชการ ทหารกองประจำการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ ครอบครัว และประชาชนที่มาขอรับการรักษา รวมทั้งดำเนินการ ด้านเวชศาสตร์ป้องกัน และเวชศาสตร์การบิน

**4.12 กองร้อยทหารสารวัตรทหารอากาศ มีหน้าที่** ดำเนินการเกี่ยวกับการสารวัตรทหาร กวดขันวินัยข้าราชการ ลูกจ้าง พนักงานราชการ และทหารกองประจำการ การเรือนจำ การผ่านเข้าออก และการพักอาศัย

การพัฒนาทางด้านกำลังพลซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยหลักในการปฏิบัติการกิจของกองทัพอากาศ โดยมุ่งเน้นในการพัฒนาทางด้านการศึกษาของกำลังพลทุกระดับชั้น ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ อีกทั้งการพัฒนาด้านคุณภาพของกำลังพลด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นทหารอาชีพ มีความเป็นสุภาพบุรุษ รักษาเกียรติ มีวินัย จงรักภักดี มีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อหน้าที่ รวมถึงการฝึกอบรม และปลูกฝังให้กำลังพลทุกระดับชั้นเป็นคนดี มีจิตสำนึกในการพึ่งพาตนเอง ร่วมมือร่วมใจในการประหยัคทรัพยากร การตรงต่อเวลา รักษาความสะอาด รักษาสิ่งแวดล้อม และสุดท้ายส่งเสริมการดำรงชีวิต และการปฏิบัติตนตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปริยชัย พิษณุวิจิตร (2544) ศึกษาเรื่องการออกแบบรายการชี้วัดความสามารถในงานของบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด มหาชนพบว่า รายการชี้วัดความสามารถหรือชี้วัดสมรรถนะที่ได้จากการทำวิจัยประกอบด้วยความมุ่งมั่นความสำเร็จ การจัดการงาน ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร ความสำนึกรับผิดชอบและความน่าเชื่อถือและภาวะผู้นำ โดยพบว่าชี้วัดความสามารถหรือสมรรถนะที่เป็นพื้นฐานร่วมกัน ของบุคลากร ได้แก่ความมุ่งมั่นความสำเร็จ และการจัดการงาน สิ่งที่น่าสนใจจากงานวิจัยดังกล่าวคือการชี้ให้เห็นว่า การสร้างรายการสมรรถนะหรือชี้วัดความสามารถสำหรับองค์กรนั้นควรที่จะได้มีการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรทุกระดับว่าไม่มีชี้วัดความสามารถใดที่ใช้ได้กับทุกองค์การ ชี้วัดความสามารถเป็นสิ่งที่จะต้องออกแบบให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร วิธีคิดโครงสร้างองค์กร ลักษณะการประกอบธุรกิจ ภาพเชิงระบบของธุรกิจมากกว่าที่จะพิจารณางานแต่ละงาน และหน่วยงานหลักขององค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างผลสำเร็จที่ตรงกับความต้องการขององค์กร โดยเน้นไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าประชาชนหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กร นอกจากนี้ควรมุ่งกำหนดชี้วัดความสามารถที่เน้นประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งพิจารณาในด้านเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์การ

กระบวนการทำงานบริหารงาน และพฤติกรรมการทำงานที่กำหนดขึ้นมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายขององค์กร

ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะ ในด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า การวิจัยมุ่งสังเคราะห์ สมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะและตรวจสอบความตรงตามโครงสร้างของสมรรถนะและตัวบ่งชี้ สมรรถนะด้านการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคเดลฟาย รวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 ราย ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการสอนในสถาบันทหารกระทรวงกลาโหมและสถาบันการศึกษาภาครัฐ ที่เชี่ยวชาญและคลุกคลีกับวิชาชีพทหารและนักเรียนนายร้อย จำนวน 90 คน ใช้ข้อมูลการประเมิน สมรรถนะ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะเฉพาะในด้านการศึกษา ของอาจารย์ส่วนวิชาทหารรวมจำนวน 22 สมรรถนะ 81 ตัวบ่งชี้ จำแนกได้เป็นกลุ่มสมรรถนะหลัก จำนวน 6 สมรรถนะหลัก คือ

- 1) สมรรถนะด้านวิชาการทหารที่รับผิดชอบการอบรม
- 2) สมรรถนะด้านการสื่อสารเพื่อการศึกษา
- 3) สมรรถนะด้านสติปัญญา
- 4) สมรรถนะด้านเจตคติความมุ่งมั่นศรัทธาในวิชาชีพครู
- 5) สมรรถนะด้านพฤติกรรมความเป็นครู
- 6) สมรรถนะด้านอื่น ๆ

สุวรรณา ธีราวิทย์ขจร (2546) ศึกษาในบริบทของการพัฒนากรอบความสามารถหรือ สมรรถนะทางการบริหารทรัพยากรบุคคลกรเรื่องความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ใน องค์การธุรกิจค้าปลีก การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถหรือ สมรรถนะในการจัดการองค์กรที่เป็นหน่วยวิเคราะห์ดังกล่าวและพัฒนาแบบจำลองความสามารถ ด้านการจัดการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้าน ประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องระดับการศึกษาของผู้บริหารที่แตกต่างกันส่งผลต่อ ความสามารถทางการจัดการด้านคุณลักษณะพิเศษของกลุ่มตัวอย่างและปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัว ด้านทักษะการทำงานและแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งปัจจัยด้านตัวกระตุ้นในการทำงานซึ่งได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี การจัดโครงสร้างองค์กร ผลตอบแทนและการฝึกอบรมการพัฒนามี ผลต่อความสามารถในการจัดการของผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกด้าน

ชาญพล นิลประภาพร (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนตัว และตัวแปรด้านการจัดการเรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจของ ไทย การศึกษามุ่งพิจารณาความสามารถหรือสมรรถนะที่จำเป็นของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งใน

ปัจจุบันที่ทำการศึกษาและอนาคต โดยแยกตามบทบาทหน้าที่งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละด้านโดยมีองค์การธุรกิจชั้นนำของประเทศไทยที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 86 บริษัท เป็นกรณีศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ความสามารถหรือสมรรถนะด้านภาวะผู้นำเป็นด้านที่มีความจำเป็นต่องานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตมากที่สุด หมวดความสามารถด้านการวิเคราะห์พบว่าเป็นด้านที่ไ้ยากที่สุดในขณะที่ด้านความสามารถในการจัดการตนเองมีการใช้มากที่สุด รวมทั้งหมวดความสามารถด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สำคัญต่องานธุรกิจมากที่สุด และยังพบว่าปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถมาใช้คือการตื่นตัวตามกระแสเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และพฤติกรรมของคนรุ่นใหม่ในขณะที่ปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องความสามารถหรือสมรรถนะไปใช้ในองค์การภาคธุรกิจที่เป็นกลุ่มตัวอย่างหรือกรณีศึกษา คือระบบอาวุโสและทัศนคติของบุคลากร

รัตนภรณ์ ศรีพิชัย (2548) จากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้กล่าวถึงสมรรถนะต้นแบบของระบบราชการไทยโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด ได้จัดทำต้นแบบสมรรถนะของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแหล่งประกอบด้วย

1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้งโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน และการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละรายที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ

3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทดังกล่าว เป็นข้อมูลแนวปฏิบัติที่ดีด้านสมรรถนะ ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการไทยโดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะ สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบสมรรถนะ ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งแบบสมรรถนะจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในกลุ่มงานต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการในระบบราชการไทยที่เป็นผลลัพธ์จากการศึกษาข้างต้น ประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนดังนี้

(1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน

(2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งทั้งระบบกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะคือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) จริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

โดยสมรรถนะประจำกลุ่มงานเป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นโดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะในระบบนี้ ได้มีการจัดตำแหน่งงานทุกตำแหน่งให้อยู่ในกลุ่มงานต่าง ๆ มีทั้งหมด 18 กลุ่มงานการจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานและจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครเป็นกลุ่มลูกค้าภายในหรือภายนอกภาคราชการ

2) ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐด้านใดตั้งนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันจึงควรมีวัตถุประสงค์ของงานและผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกันด้วยเหตุนี้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ควรจะมีสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงานเช่นเดียวกัน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกันกลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทย มี 18 กลุ่ม สมรรถนะทั้งหมดข้างต้นกำหนดระดับไว้ 5-6 ระดับการนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี กระทำได้โดยกำหนดระดับของสมรรถนะประจำตำแหน่งไว้ในระดับต่าง ๆ เช่น ข้าราชการระดับ 3 (ระบบจำแนกตำแหน่งเดิม) หรือระดับระบบจำแนกตำแหน่งใหม่ (K1) ต้องมีระดับสมรรถนะทุกด้านที่ระดับ 1 ยกเว้นการให้บริการที่ดีซึ่งกำหนดไว้ในระดับ 2 ผลที่เกิดขึ้นคือข้าราชการจะต้องพยายามปรับพฤติกรรมการทำงานให้เข้ากับความหมายของสมรรถนะต่าง ๆ ในระดับที่กำหนดและจากข้อเสนอของการศึกษาในเบื้องต้นหากไม่สามารถทำได้อาจมีผลทำให้สัดส่วนของคำตอบสั้นน้อยกว่าคนที่มิระดับสมรรถนะตามระดับที่กำหนดหรือมากกว่าที่กำหนด นอกจากนี้ระบบการเลื่อนระดับตำแหน่งที่ออกแบบไว้จะระบุชัดเจนว่าข้าราชการที่จะสามารถเลื่อนระดับได้อย่างน้อยจะต้องมีระดับ

สมรรถนะตามที่กำหนดรวมถึงการวางแผนพัฒนาข้าราชการก็ควรต้องให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่ต้องการด้วยหลักการของการนำเอาระบบสมรรถนะมาผูกไว้กับค่าตอบแทนเพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้นเพราะสมรรถนะคือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย สิ่งที่ข้าราชการทุกคนควรทำคือหาความรู้ว่าสมรรถนะทั้ง 8 ด้านที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งคืออะไรและต้องมีสมรรถนะในระดับใดแล้วพยายามทำให้ตนเองมีพฤติกรรมเหล่านั้นอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นไม่ว่าจะประเมินอย่างไรก็คาดว่าน่าจะผ่านได้ด้วยดี เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 กำหนดว่าเป็นการแสดงความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีโดยมีพฤติกรรมตัวอย่าง เช่น พยายามปฏิบัติตามหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรและตรงต่อเวลามีความรับผิดชอบและสามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลาอย่างถูกต้อง

กนกพร สีตอกไม้ (2549) ทำการศึกษา เรื่อง การประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้ นอกจากมุ่งหมายประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่เป็นหน่วยของการวิเคราะห์แล้ว ยังมุ่งทำการศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการประเมินสมรรถนะของบุคลากรพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะคือพนักงานยังขาดความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ

จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนักบริหารงานบุคคลขององค์กรธุรกิจ 3 กลุ่ม รวม 192 องค์กร ประกอบด้วย กลุ่มธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค กลุ่มธุรกิจ โรงแรมและธุรกิจโรงพยาบาล ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะพบว่ามี 4 องค์ประกอบที่สำคัญ เรียงตามลำดับคือ

- 1) สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าองค์กรต้องการนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรมากที่สุด

2) สมรรถนะด้านการบริหารวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลง พบว่าองค์กรมีความต้องการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถในการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรให้มากที่สุด

3) สมรรถนะด้านความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล โดยองค์กรต้องการบุคลากรที่มีคุณธรรมและจริยธรรมมีความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด

4) สมรรถนะด้านการส่งมอบคุณค่าในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งต้องการนักบริหารที่มีความเข้าใจความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

ธีระพงษ์ วรรณสำเร็จ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะครูการบินโรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างและนำ ตัวแบบสมรรถนะหรือ Competency Model ของครูการบิน ฯ ตามแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการสรรหาคัดเลือกและพัฒนาครูการบินให้ตรงตามความต้องการและสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนการบินมาเป็นกรณีศึกษาเพื่อนำแนวคิดนี้มาปรับใช้ให้เป็นอีกทางเลือกในการบริหารงานบุคคลของกองทัพอากาศโดยสร้างแบบสอบถามระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์กร เปรียบเทียบกับระดับความคิดเห็นที่มีต่อสมรรถนะที่ครูการบิน ฯ จำเป็นต้องมี รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยองค์กรและระดับความคิดเห็นต่อสมรรถนะครูการบิน ฯ ตลอดจนการจัดลำดับความสำคัญของสมรรถนะของครูการบิน 5 อันดับแรก โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรซึ่งประกอบด้วยครูการบิน ส่วนสนับสนุน รวมทั้งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่มีประสบการณ์การเป็นครูการบิน ฯ ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ จำนวน 74 คน จากการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่ครูการบิน จำเป็นต้องมีครบ 5 ด้านในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนการบิน ได้แก่ เหตุจูงใจ (Motive) ลักษณะเฉพาะ (Traits) มโนภาพตัวเอง (Self - Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) นอกจากนี้ยังพบว่าวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กร นโยบายการบริหาร โครงสร้างองค์กร การปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้ามั่นคงและการพัฒนาศักยภาพล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสมรรถนะโดยที่วิสัยทัศน์ และ โครงสร้างองค์กร รวมกันสามารถอธิบายสมรรถนะได้ ร้อยละ 40 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และโครงสร้างองค์กร จะส่งผลให้สมรรถนะเพิ่มขึ้นในทางตรงกันข้ามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน และประสบการณ์การบิน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความคิดเห็นในเรื่องสมรรถนะของครูการบิน

นำดี แซ่โต๊ะ (2549) วิจัยเรื่องการศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการจัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินขีดความสามารถ สำหรับนำไปประยุกต์ใช้ในแวดวงการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนของไทย การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิค Convergent Interviewing เพื่อสร้าง

เครื่องมือวัดและประเมินขีดความสามารถด้วยการใช้วิธีสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวิชาชีพการพยาบาลและด้านอื่นที่มีความรู้และความสนใจในวิชาชีพการพยาบาลรวม 12 คนประกอบการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่าเครื่องมือที่ได้รับความนิยมนำมาใช้วัดและประเมินสมรรถนะ ที่มีการใช้งานในปัจจุบัน สามารถจำแนกได้เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินสมรรถนะที่ยึดคุณลักษณะของบุคคลเป็นหลักตัวอย่างเช่น วิธีการให้คะแนนแบบมาตราส่วน วิธีการตรวจสอบแบบถ่วงน้ำหนัก และวิธีการประเมินตามค่าคะแนน เป็นต้น กลุ่มที่สองเป็นเครื่องมือประเมินสมรรถนะโดยยึดพฤติกรรมการทำงานเป็นหลัก ซึ่งมี 8 เครื่องมือ เช่น วิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ วิธีการประเมินด้วยตนเอง วิธีการประเมินพฤติกรรมโดยอาศัยมาตราส่วน วิธีการประเมินตามพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกต วิธีการประเมินโดยอาศัยสถานการณ์จำลองหรือการทดสอบการทำงาน การสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มที่สามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะที่ยึดความรู้และทักษะของผู้ถูกประเมินเป็นหลักซึ่งจำแนกได้ 2 วิธี ได้แก่ การนำเสนอแบบปากเปล่า และการทดสอบด้วยข้อเขียน และกลุ่มที่สี่ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะแบบผสมผสาน จำแนกได้ 3 วิธี คือ การประเมินแบบ 360 องศา การประเมินแบบ In - Basket การทดสอบความสามารถในการฝึกหัดและการใช้มาตรวัดขีดความสามารถของพยาบาล ซึ่งแต่ละรูปแบบของวิธีการประเมินตามประเภทของเครื่องมือวัดหรือประเมินสมรรถนะข้างต้นได้ถูกนำมาใช้เพื่อวัดและประเมินสมรรถนะของพยาบาลในสังกัดโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์โดยเน้นที่ 2 เรื่องหลักคือการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาในงานวิชาชีพพยาบาล

ประมา ศาสตรระรุจิ (2550) ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนเพื่อสร้างคู่มือการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนตลอดจนเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์ โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) การบริการที่ดี (Service Mind)
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
- 4) คุณธรรมและจริยธรรม (Integrity)
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)
- 6) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)

## 7) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

## 8) มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)

การสร้างเกณฑ์พฤติกรรมบ่งชี้สำหรับประเมินสมรรถนะดังกล่าวผ่านกระบวนการตรวจสอบความเหมาะสมและค่าความสอดคล้อง จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา ระดับหัวหน้าส่วน/ฝ่าย (ข้าราชการระดับ 7 - 8) ที่มีบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาตามสายงานและข้าราชการระดับ 8 ซึ่งมีคุณสมบัติพร้อมที่จะได้รับการพิจารณาเป็นผู้บริหารจำนวน 30 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่าในด้านคู่มือการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษาสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยภาพรวมทั้งหมดมีความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า โครงสร้างคู่มือมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนวัตถุประสงค์ เนื้อหาการประเมินผลและประสิทธิผลการใช้คู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก และจาก 8 สมรรถนะจากต้นแบบที่นำมาใช้เป็นกรอบหลักในการศึกษาวิจัยพบว่าสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคลโดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานคือ จริยธรรม รองลงมาคือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และลำดับที่สาม คือการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจและความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เห็นได้ว่าลักษณะงานทั้งในภาครัฐและเอกชนที่นิยมสนใจนำกรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาประยุกต์ใช้คืองานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเน้นศึกษาเพื่อนำเกณฑ์สมรรถนะไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารและปฏิบัติงานในหลายระดับ และมักใช้เกณฑ์สมรรถนะตามต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนอันประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลัก อย่างกว้างขวาง ในขณะที่งานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในกองทัพหรือกระทรวงกลาโหมนั้นพบน้อยมาก อีกทั้งยังไม่ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางทั้งในขอบเขตเชิงเนื้อหา เช่น ประเภทของสมรรถนะ การสร้างตัวแบบ หรือการประเมินสมรรถนะตามตัวแบบที่หลากหลายรวมทั้งความกว้างในด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการศึกษา อีกทั้งยังไม่สามารถเจาะจงศึกษาได้ทุกประเภทของสมรรถนะ เนื่องจากรูปแบบการประเมินที่มีความแตกต่างกันโดยที่พบมีเพียงผลการศึกษาของ พลอากาศตรี ธีระพงษ์ วรรณสำเร็จ เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะ (Competency) ครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อสร้างและนำตัวแบบสมรรถนะ หรือ Competency Model ของครูการบิน ตามแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือกและพัฒนาครูการบิน ให้ตรงตามความต้องการ และสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนการบิน



ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของกำลังพลกองบิน 56 กองทัพอากาศ เพื่อประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบระดับสมรรถนะ ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพล ตามองค์ประกอบสมรรถนะ 5 ประการ ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude) ทั้งนี้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการศึกษาที่ได้เป็นข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 ให้มีความพร้อมในการปฏิบัติภารกิจเพื่อประเทศชาติต่อไป



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ โดยกำหนดประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กำลังพล ในกองบิน 56 ที่ประกอบด้วยข้าราชการ สัญญาบัตร และข้าราชการประทวน จำนวน 186 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากองค์ประกอบสมรรถนะของ David C. McClellan เพื่อสอบถามข้อมูลและสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ เพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ฐานะ ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับการศึกษา สังกัด ประสบการณ์ทำงานและการฝึกอบรม รวมจำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะด้วยตนเอง เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude) รวมจำนวน 54 ข้อ คำถามมีลักษณะปลายปิด

ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 คำถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) รวมจำนวน 16 ข้อ คำถามมีลักษณะปลายเปิด

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของกำลังพลในกองบิน 56 คำถามมีลักษณะปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

การปฏิบัติงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude) รวมจำนวน 5 ข้อ

สำหรับขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ดำเนินการดังนี้

- 1) ศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ
- 2) ศึกษารายละเอียด แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบสมรรถนะ (Competency) ตามแนวคิด

ของ David C. McClelland

3) นำความรู้ที่ได้จากข้อ 1 และ 2 มาปรับปรุงและสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยแบบสอบถามตอนที่ 2, 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert และแบบสอบถามตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด

(1) แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินตนเอง เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง ปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

(2) แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยกำหนดค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก
- 3 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง
- 2 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย
- 1 หมายถึง มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

(3) แบบสอบถามตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 จำนวน 5 ข้อ

4) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อแก้ไขสำนวนการใช้ภาษาและพิจารณาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

5) นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขแล้วมาปรับปรุงแก้ไขโดยคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

6) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วโดยอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา รวมจำนวน 30 คน

7) วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยหาค่า  $\alpha$  - Coefficient ตามวิธีของ Cronbach ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96 จึงสรุปได้ว่าเป็นแบบสอบถามที่มีความเชื่อถือได้

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ประสานเป็นการส่วนตัว และทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากผู้บังคับการกองบิน 56 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถาม

3.2 ผู้วิจัยและผู้ร่วมเก็บข้อมูลที่ผ่านการอบรมการเก็บข้อมูลแล้ว จำนวน 3 คน ทำการเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามแบบสอบถามที่กองบิน 56 ได้แบบสอบถาม 186 ชุด

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ

3.4 หาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 แต่ละระดับนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

1.00 - 1.50 หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อยที่สุด

1.51 - 2.50 หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะน้อย

2.51 - 3.50 หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะปานกลาง

3.51 - 4.50 หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมาก

4.51 - 5.00 หมายถึงมีระดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะมากที่สุด

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติดังนี้

4.1 สถิติเชิงพรรณนา ใช้สถิติ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Division) เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน ลักษณะส่วนบุคคล เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับเงินเดือน สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับการศึกษา สังกัด ประสบการณ์ทำงานและการฝึกอบรมและ

สมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

4.2 สถิติเชิงอนุมาน ใช้สถิติการทดสอบค่า เอฟ และการทดสอบค่า ที เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 จำนวน 186 คน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56
3. การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล
4. ปัญหาและอุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56
5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

#### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ชั้นยศ เงินเดือน สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระดับการศึกษา สังกัดแผนก ประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรม จำนวน 186 ราย ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 186)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	164	88.2
หญิง	22	11.8
อายุ		
18 - 25 ปี	39	21.0
26 - 35 ปี	60	32.3

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 186)	ร้อยละ
36 - 45 ปี	38	20.4
46 - 60 ปี	21	26.3
ชั้นยศ		
จ.ต. - พ.อ.อ.	154	82.8
ร.ต. - ร.อ.	21	11.3
น.ต. - น.อ.	11	5.9
ระดับเงินเดือน		
ไม่เกิน 10,000 บาท	45	24.2
10,001 - 15,000 บาท	54	29.0
15,001 - 20,000 บาท	25	13.5
20,001 - 25,000 บาท	22	11.8
25,001 - 30,000 บาท	30	16.1
30,001 บาทขึ้นไป	10	5.4
สถานภาพสมรส		
โสด	66	35.5
สมรส	111	59.7
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	9	4.8
ตำแหน่ง		
ผู้ปฏิบัติ	173	93.0
ระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยงาน)	11	5.9
ผู้บังคับบัญชาระดับสูง	2	1.1
ระดับการศึกษาสูงสุด		
มัธยมศึกษาตอนต้น	9	4.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	91	48.9
อนุปริญญา/เทียบเท่า	38	20.4
ปริญญาตรี	44	23.7
ปริญญาโท	4	2.2

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N = 186)	ร้อยละ
สังกัดแผนก		
กองบังคับการ	19	10.2
ฝูงบิน 561	33	17.7
กองพันทหารอากาศโยธิน	12	6.5
กองเทคนิค	13	6.9
แผนกสนับสนุนการบิน	15	8.1
แผนกช่างโยธา	26	14.0
แผนกขนส่ง	10	5.4
แผนกการเงิน	5	2.7
แผนกสวัสดิการ	9	4.8
ฝ่ายพลาธิการ	9	4.8
โรงพยาบาลกองบิน 56	7	3.8
กองร้อยทหารสารวัตร	28	15.1
ประสบการณ์ทำงานที่กองบิน 56		
1 - 10 ปี	95	51.1
11 - 20 ปี	37	19.9
21 - 30 ปี	50	26.9
31 ปีขึ้นไป	4	2.1
การฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพเพิ่มเติม		
ไม่เคย	87	46.8
เคย	99	53.2

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลทั่วไปของกำลังพลในกองบิน 56 พบว่ากำลังพลที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศชายร้อยละ 88.2 เพศหญิง ร้อยละ 11.8 มีอายุอยู่ในช่วง 26 - 35 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.3 รองลงมาคือ 46 - 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.3 นอกนั้นมีอายุอยู่ในช่วง 18 - 25 ปี และอายุ 36 - 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.0 และร้อยละ 20.4 ตามลำดับ สำหรับสถานภาพของกำลังพล พบว่ามากกว่าครึ่งหรือ ร้อยละ 59.7 สมรสแล้ว รองลงมา เป็นโสด และหม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ 35.5 และร้อยละ 4.8 ตามลำดับ สำหรับด้านการศึกษา พบว่าระดับการศึกษาสูงสุดของกำลังพลส่วนใหญ่ จบมัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.9 รองลงมา จบปริญญาตรี ร้อยละ 23.7



อนุปริญญา/เทียบเท่า ร้อยละ 20.4 มัธยมศึกษาตอนต้น ร้อยละ 4.8 จบระดับปริญญาโท พบน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2.2 เมื่อพิจารณาระดับเงินเดือน พบว่าส่วนใหญ่มีเงินเดือนอยู่ระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 29.0 รองลงมาเงินเดือน ไม่เกิน 10,000 บาท ร้อยละ 24.2 นอกนั้นพบว่ามีเงินเดือนระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท, 15,001 - 20,000 บาท และ 20,001 - 25,000 บาท ร้อยละ 16.1 ร้อยละ 13.5 และร้อยละ 11.8 ตามลำดับโดยเงินเดือน 30,001 บาทขึ้นไป พบน้อยที่สุดเท่ากับร้อยละ 5.40

กำลังพลที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มียศ จ่าอากาศตรี - พันจ่าอากาศเอก (จ.ต. - พ.อ.อ.) มากที่สุด คือร้อยละ 82.8 รองลงมาคือ เรืออากาศตรี - เรืออากาศเอก (ร.ต. - ร.อ.) คิดเป็นร้อยละ 11.30 และน้อยที่สุดได้แก่ นาวาอากาศตรี - นาวาอากาศเอก (น.ต. - น.อ.) ร้อยละ 5.9 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นระดับผู้ปฏิบัติการ มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 93.0 รองลงมาคือระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยงาน) ร้อยละ 5.9 และระดับผู้บังคับบัญชาระดับสูง น้อยที่สุด ร้อยละ 1.1 ทั้งนี้ส่วนใหญ่สังกัดฝูงบิน 561 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17.7 รองลงมาคือกองร้อยทหารสารวัตร ร้อยละ 15.1 แผนกช่างโยธา ร้อยละ 14.0 กองบังคับการ ร้อยละ 10.2 แผนกสนับสนุนการบินร้อยละ 8.1 กองเทคนิค ร้อยละ 6.9 กองพันทหารอากาศโยธิน ร้อยละ 6.5 แผนกขนส่ง ร้อยละ 5.4 แผนกสวัสดิการและฝ่ายพลาธิการเท่ากัน คือร้อยละ 4.8 โรงพยาบาลกองบินร้อยละ 3.8 พบน้อยที่สุดได้แก่ แผนกการเงิน ร้อยละ 2.7

ส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 51.1 มีประสบการณ์ทำงานที่กองบิน 56 เป็นระยะเวลา 1 - 10 ปี มากที่สุด ร้อยละ 26.9 รองลงมาคือ 21 - 30 ปี 11 - 20 ปี และ 31 ปีขึ้นไป ตามลำดับ สำหรับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพเพิ่มเติม พบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 53.2 ได้รับการฝึกอบรมความรู้เพิ่มเติมโดยส่วนใหญ่ได้รับการอบรม 1 ครั้ง คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาคือ 2 ครั้ง ร้อยละ 18.9 และไม่เคยได้รับการอบรม คิดเป็นร้อยละ 46.8

## 2. ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

ในการศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านความรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบและความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี 2) ด้านทักษะ ประกอบด้วย การจัดการงานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการพัฒนางานของกำลังพล 3) ด้านลักษณะนิสัย ประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง มีความเสียสละ อุทิศตน มีระเบียบวินัย และมีมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วย การมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงาน การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า และการมีผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน เป็นต้น 5) ด้านทัศนคติ ประกอบด้วย ความตั้งใจจริง มุ่งมั่นในการทำงาน ผลงานมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ หน่วยงานให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การได้รับสิทธิในสวัสดิการอย่างเท่าเทียมกัน เป็นต้น โดย

สมรรถนะภาพรวมของกำลังพลในกองบิน 56 อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) อีกทั้งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมากด้วย รายละเอียดตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะภาพรวมของกำลังพลในกองบิน 56

สมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ด้านความรู้	3.81	0.540	มาก
2. ด้านทักษะ	4.02	0.518	มาก
3. ด้านลักษณะนิสัย	4.36	0.512	มาก
4. ด้านแรงจูงใจ	3.83	0.583	มาก
5. ด้านทัศนคติ	4.13	0.522	มาก
รวม	4.03	0.535	มาก

### 2.1 ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านความรู้ (Knowledge)

ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านความรู้ หมายถึง ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล ทั้งด้านความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยี ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3 - 4.5

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ประเด็นความรู้ในงานที่รับผิดชอบ

ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้	4.02	0.665	มาก
2. ข้าพเจ้าวิเคราะห์สภาพปัญหาของงานที่รับผิดชอบได้	3.83	0.668	มาก
3. ข้าพเจ้าอ้างอิงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานได้	3.84	0.707	มาก
4. ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม	3.95	0.622	มาก
รวม	3.91	0.539	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ในงานที่รับผิดชอบ พบว่ากำลังพล มีระดับสมรรถนะด้านความรู้ในงานที่รับผิดชอบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.91) เมื่อพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ พบว่าประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับมากคือ กำลังพลสามารถให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้ (ค่าเฉลี่ย 4.02) รองลงมาคือการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.95) การอ้างอิงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานได้ (ค่าเฉลี่ย 3.84) และการวิเคราะห์สภาพปัญหาของงานที่รับผิดชอบได้ (ค่าเฉลี่ย 3.83 )

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ ประเด็นความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี

ความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้าเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการและเทคโนโลยี	3.80	0.779	มาก
2. ข้าพเจ้านำความรู้วิทยาการ/เทคโนโลยีมาใช้ในงานได้อย่างเหมาะสม	3.82	0.725	มาก
3. ข้าพเจ้าแนะนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อผู้อื่นได้	3.68	0.808	มาก
4. ข้าพเจ้าให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยีได้	3.56	0.798	มาก
รวม	3.71	0.698	มาก

จากตารางที่ 4.4 การประเมินระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) เมื่อพิจารณารายประเด็นพบว่าการนำความรู้วิทยาการ/เทคโนโลยีมาใช้ในงานได้อย่างเหมาะสมมีค่าเฉลี่ยสูงอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก (ค่าเฉลี่ย 3.82) รองลงมาตามลำดับคือ การเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการและเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ย 3.80) สามารถแนะนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อผู้อื่นได้ (ค่าเฉลี่ย 3.68) และสามารถให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยีแก่ผู้อื่นได้ (ค่าเฉลี่ย 3.56)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านความรู้

ด้านความรู้	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ	3.91	0.539	มาก
2. ความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี	3.71	0.698	มาก
รวม	3.81	0.540	มาก

จากตารางที่ 4.5 การประเมินระดับสมรรถนะในภาพรวมด้านความรู้ จะเห็นได้ว่า ระดับสมรรถนะโดยการประเมินสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ การมีความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91) รองลงมาคือ ความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

## 2.2 ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านทักษะ (Skill)

ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านทักษะ เป็นข้อมูลที่แสดงถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่คุณควรกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ ซึ่งจะส่งผลให้กำลังพลมีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป รายละเอียดในตารางที่ 4.6 - 4.10

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้าวิเคราะห์ให้ได้ถึงสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ	4.05	0.664	มาก
2. ข้าพเจ้าตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้อย่างถูกต้องทันเวลา	4.04	0.672	มาก
3. ข้าพเจ้าประเมินถึงผลกระทบจากการตัดสินใจได้	3.99	0.649	มาก
4. ข้าพเจ้าปรับเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจได้ตามสถานการณ์	4.02	0.670	มาก
รวม	4.03	0.572	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับสมรรถนะตนเองด้านทักษะในส่วนของ การตัดสินใจและการแก้ปัญหาของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.03) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ การวิเคราะห์ที่ได้ถึงสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจและตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้อย่างถูกต้องทันเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.04) รองลงมาคือสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจ ได้ตามสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ย 4.02) และประเมินถึงผลกระทบจากการตัดสินใจได้ (ค่าเฉลี่ย 3.99)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการสื่อสาร

การสื่อสาร	$\mu$	S.D.	ระดับ
1.ข้าพเจ้าทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว	4.08	0.657	มาก
2.ข้าพเจ้าถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วน	3.94	0.663	มาก
3.ข้าพเจ้าจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารได้ดี	3.98	0.661	มาก
4.ข้าพเจ้าใช้เทคนิคการสื่อสารนำเสนอข้อมูลข่าวสารเหมาะสมกับผู้ฟัง	3.84	0.747	มาก
รวม	3.96	0.593	มาก

การประเมินระดับสมรรถนะตนเองของกำลังพล ในด้านทักษะ ประเด็นการสื่อสารของกำลังพลในกองบิน 56 จากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) เมื่อพิจารณารายด้านประเด็นการสื่อสารที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือการที่ กำลังพลทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ย 4.08) รองลงมาคือ การที่ กำลังพลสามารถจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารได้ดี (ค่าเฉลี่ย 3.98) อีกทั้งสามารถถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วน (ค่าเฉลี่ย 3.94) และสามารถ ใช้เทคนิคการสื่อสาร/นำเสนอ ข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสมกับผู้ฟัง (ค่าเฉลี่ย 3.84)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56  
โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการพัฒนางาน

การพัฒนางาน	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้า ติดตามและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเสมอ	4.05	0.652	มาก
2. ข้าพเจ้าใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น	3.96	0.708	มาก
3. ข้าพเจ้ามีการวางแผนปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.97	0.628	มาก
4. ข้าพเจ้าสร้างและพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม	3.96	0.669	มาก
รวม	3.99	0.582	มาก

การประเมินระดับสมรรถนะตนเองด้านทักษะ ในส่วนของการพัฒนางาน ของกำลังพลในกองบิน 56 จากตารางที่ 4.8 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) เมื่อพิจารณารายด้านที่อยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ การที่กำลังพลมีการติดตามและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเสมอ (ค่าเฉลี่ย 4.05) รองลงมาคือ มีการวางแผนปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 3.97) สุดท้ายคือ การใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น รวมถึงมีการสร้างและพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.96)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56  
โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการจัดการงาน

การจัดการงาน	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้าระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน	4.15	0.670	มาก
2. ข้าพเจ้ากำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน	4.06	0.679	มาก
3. ข้าพเจ้าจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม	4.13	0.645	มาก
4. ข้าพเจ้าควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผน	4.09	0.647	มาก
รวม	4.11	0.579	มาก

การประเมินระดับสมรรถนะด้านทักษะ ประเด็นการจัดการงาน ของกำลังพลในกองบิน 56 จากตารางที่ 4.9 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.11) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรกคือ มีการระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน (ค่าเฉลี่ย 4.15) รองลงมา คือมีการจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 4.13) มีการควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผน (ค่าเฉลี่ย 4.09) อีกทั้งกำลังพลยังมีการกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 4.06)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านทักษะ

ด้านทักษะ	$\mu$	S.D.	ระดับ
1.การจัดการงานที่รับผิดชอบ	4.11	0.579	มาก
2.การตัดสินใจและการแก้ปัญหา	4.03	0.572	มาก
3.การสื่อสาร	3.96	0.593	มาก
4.การพัฒนางาน	3.99	0.582	มาก
รวม	4.02	0.518	มาก

เมื่อพิจารณาจากตารางที่ 4.10 พบว่า ระดับสมรรถนะด้านทักษะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.02) เมื่อพิจารณารายประเด็น จะเห็นได้ว่าการจัดการงานที่กำลังพล รับผิดชอบมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูง อยู่ในระดับมากลำดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.11) รองลงมาคือ การตัดสินใจและ การแก้ปัญหา (ค่าเฉลี่ย 4.03) ลำดับที่สาม การพัฒนางาน (ค่าเฉลี่ย 3.99) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ การ สื่อสาร (ค่าเฉลี่ย 3.96) โดยทั้ง 4 ประเด็น มีคะแนนค่าเฉลี่ยไม่ต่างกันมากนัก

### 2.3 ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านลักษณะนิสัย (Trait)

ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านลักษณะนิสัย เป็นข้อมูลที่แสดงถึง บุคลิก ลักษณะประจำตัวของกำลังพล ลักษณะนิสัยใจคอเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น ซึ่งจะส่งผลให้ กำลังพลมีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป สำหรับรายละเอียดการประเมินระดับสมรรถนะในแต่ละ ประเด็นของลักษณะนิสัย ได้แก่ 1) การมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง 2) การมีความ เสียสละ อุทิศตน 3) การมีระเบียบวินัย และ 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ รายละเอียดในตารางที่ 4.11 - 4.15

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง

ความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	$\mu$	S.D.	ระดับ
1.ข้าพเจ้าประพฤติปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมาภายใต้หลักการที่ถูกต้อง	4.31	0.657	มาก
2.ข้าพเจ้าไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง	4.26	0.812	มาก
3.ข้าพเจ้าธำรงไว้ซึ่งความถูกต้องเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของราชการ	4.35	0.684	มาก
4.ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อผลงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดพร้อมรับผิดชอบยินดีแก้ไข	4.35	0.737	มาก
รวม	4.32	0.623	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยประเด็นความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณารายด้านจะเห็นได้ว่า ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับมากเท่ากันมี 2 ด้านคือลำดับแรกคือ การธำรงไว้ซึ่งความถูกต้องเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของราชการและการมีความรับผิดชอบต่อผลงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาด พร้อมรับผิดชอบ ยินดีแก้ไข (ค่าเฉลี่ย 4.35) รองลงมาคือ การที่กำลังพลประพฤติปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมาภายใต้หลักการที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.31) และสุดท้าย ได้แก่ การไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง (ค่าเฉลี่ย 4.26)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นการเสียสละ อุทิศตน

การเสียสละ อุทิศตน	$\mu$	S.D.	ระดับ
1.ข้าพเจ้ามุ่งมั่น ทুমเท ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายและแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา	4.38	0.648	มาก
2.ข้าพเจ้าสละกำลังกาย และเวลาเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น/ สังคมเมื่อมีโอกาส	4.26	0.648	มาก
3.ข้าพเจ้าสละผลประโยชน์ส่วนตนได้ เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม	4.25	0.670	มาก
4.ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน	4.30	0.731	มาก
รวม	4.30	0.585	มาก



จากตารางที่ 4.12 พบว่า การประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยประเด็นการเสียสละ อูทิศ ตนของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ มุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายและแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลามีค่าเฉลี่ย 4.38 รองลงมาคือให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน มีค่าเฉลี่ย 4.30 สละกำลังกายและเวลาเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นในสังคมเมื่อมีโอกาส มีค่าเฉลี่ย 4.26 และสละผลประโยชน์ส่วนตัวได้ เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ค่าเฉลี่ย 4.25

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นวินัย

วินัย	$\mu$	S.D.	ระดับ
1.ข้าพเจ้าเป็นคนตรงต่อเวลา	4.35	0.700	มาก
2.ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทางทหาร	4.44	0.657	มาก
3.ข้าพเจ้าไม่ทำการใด ๆ ข้ามขั้นผู้บังคับบัญชาเหนือตน	4.45	0.713	มาก
4.ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี	4.55	0.579	มากที่สุด
รวม	4.45	0.558	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับสมรรถนะตนเองด้านลักษณะนิสัย ประเด็นวินัย ของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.45) เมื่อพิจารณารายด้านจากค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ การปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี (ค่าเฉลี่ย 4.55) รองลงมาคือกำลังพลไม่ทำการใด ๆ ข้ามขั้นผู้บังคับบัญชาเหนือตน (ค่าเฉลี่ย 4.45) และกำลังพลส่วนใหญ่ ในกองบิน 56 มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ แบบธรรมเนียมทางทหาร (ค่าเฉลี่ย 4.44 ) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ การที่กำลังพลส่วนใหญ่มีความตรงต่อเวลา (ค่าเฉลี่ย 4.35)

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56  
โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้ามีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย	4.40	0.652	มาก
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ ทั้งกริยาและวาจา	4.41	0.636	มาก
3. ข้าพเจ้ามีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ	4.44	0.649	มาก
4. ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ต้องเผชิญกับบุคคลที่มีท่าทีไม่เป็นมิตร	4.20	0.770	มาก
รวม	4.36	0.582	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่าระดับสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ประเด็นมนุษยสัมพันธ์ของกำลังพลในกองบิน 56 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.36) เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ กำลังพล มีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย (ค่าเฉลี่ย 4.40) รองลงมาคือ การมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 4.44) รองลงมาคือ มีการปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างสุภาพทั้งกริยาและวาจา (ค่าเฉลี่ย 4.41) และลำดับสุดท้าย ได้แก่ มีการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ต้องเผชิญกับบุคคลที่มีท่าทีไม่เป็นมิตร (ค่าเฉลี่ย 4.20)

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56  
โดยการประเมินสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย

ด้านลักษณะนิสัย	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. การมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง	4.32	0.623	มาก
2. การมีความเสียสละ อุทิศตน	4.30	0.585	มาก
3. การมีระเบียบวินัย	4.45	0.558	มาก
4. การมีมนุษยสัมพันธ์	4.36	0.582	มาก
รวม	4.36	0.512	มาก

การประเมินระดับสมรรถนะของกำลังพล ด้านลักษณะนิสัย ใน 4 ประเด็น ได้แก่การมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง การมีความเสียสละ อุทิศตน การมีระเบียบวินัย การมีมนุษยสัมพันธ์ จากตารางที่ 4.15 จะเห็นได้ว่า ระดับสมรรถนะตนเองด้านลักษณะ ของกำลังพลโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.36) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีระเบียบวินัย มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมากลำดับแรก (ค่าเฉลี่ย 4.45) รองลงมาคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ (ค่าเฉลี่ย 4.36) รองลงมาคือ การมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง (ค่าเฉลี่ย 4.32) ลำดับสุดท้าย คือการมีความเสียสละ อุทิศตน (ค่าเฉลี่ย 4.30)

#### 2.4 ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านแรงจูงใจ (Motive)

ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านแรงจูงใจ เป็นข้อมูล que แสดงถึงพลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานแรงจูงใจภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา และส่งผลให้กำลังพลมีสมรรถนะการปฏิบัติงานที่ดีต่อไป โดยทำการศึกษาในประเด็นของ 1) การมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ 2) การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน 3) การที่ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาค 4) หน่วยงานมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ 5) ได้รับโอกาสเข้ารับการ ศึกษาอบรม ศึกษานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม 6) มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ 7) ระบบสวัสดิการของกองบิน 56 สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 8) กำลังพลมีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่สังกัด รายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

โดยการประเมินสมรรถนะด้านแรงจูงใจ

ด้านแรงจูงใจ	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.07	0.674	มาก
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน	4.23	0.694	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอย่าง เสมอภาค	3.89	0.818	มาก
4. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ	3.70	0.880	มาก
5. ข้าพเจ้าได้รับ โอกาสเข้ารับการ ศึกษาอบรม ศึกษานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม	3.47	1.004	ปานกลาง
6. ข้าพเจ้ามีความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ	3.94	0.761	มาก
7. ระบบสวัสดิการของกองบิน 56 สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ	3.64	0.950	มาก
8. ข้าพเจ้ามีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่สังกัด หรือในสายงานที่รับผิดชอบ	3.72	0.843	มาก
รวม	3.83	0.583	มาก

ผลการประเมินระดับสมรรถนะด้านแรงจูงใจ ของกำลังพลในกองบิน 56 จากตารางที่ 4.16 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายประเด็น จะเห็นว่าประเด็นที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ การที่กำลังพลปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทน และสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน 56 (ค่าเฉลี่ย 4.23) รองลงมาคือ กำลังพลมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงาน ได้อย่างเต็มที่ในหน่วยงาน (ค่าเฉลี่ย 4.07) และรองลงมาคือ การที่กำลังพลมีความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย 3.94) และผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของกำลังพลอย่างเสมอภาค (ค่าเฉลี่ย 3.89) นอกจากนี้ กำลังพล ยังมีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่สังกัด (ค่าเฉลี่ย 3.72) อีกทั้งหน่วยงานในกองบิน 56 มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (ค่าเฉลี่ย 3.70) ระบบสวัสดิการของกองบิน 56 สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.64) ลำดับสุดท้าย กำลังพลมีโอกาสเข้ารับการศึกษายอบรม ดูงานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติมระดับการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.47)

## 2.5 ระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านทัศนคติ (Attitude)

ระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านทัศนคติ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความคิด ความรู้สึก หรือความเชื่อ และแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคลและสถานการณ์และส่งผลให้กำลังพลมีสมรรถนะ การปฏิบัติงานที่ดีต่อไป รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

โดยการประเมินสมรรถนะด้านทัศนคติ

ด้านทัศนคติ	$\mu$	S.D.	ระดับ
1. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจจริงมุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.36	0.592	มาก
2. ผลงานของข้าพเจ้า มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน	4.23	0.660	มาก
3. หน่วยงานของข้าพเจ้าให้อำนาจในการรับผิดชอบและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.97	0.753	มาก
4. ข้าพเจ้าได้รับสิทธิในสวัสดิการต่างๆอย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงาน	3.99	0.785	มาก
5. ข้าพเจ้ามีการพัฒนาความรู้ การทำงานให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	4.04	0.688	มาก
6. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานอื่น ได้เป็นอย่างดี	4.16	0.717	มาก
รวม	4.13	0.522	มาก

ผลการประเมินระดับสมรรถนะด้านทัศนคติ ของกำลังพลในกองบิน 56 จากตารางที่ 4.17 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ กำลังพลมีความตั้งใจจริง มุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ค่าเฉลี่ย 4.36) รองลงมาคือ ผลงานของกำลังพล มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน(ค่าเฉลี่ย 4.23) กำลังพลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ย 4.16) นอกจากนี้กำลังพลยังมีการพัฒนาความรู้ การทำงานให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ย 4.04) และได้รับสิทธิในสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงานอื่น (ค่าเฉลี่ย 3.99) และลำดับสุดท้าย หน่วยงานในกองบิน 56 ใต้ให้อำนาจในความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ย 3.97)

### 3. การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

สมมติฐาน กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.18 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีเพศต่างกัน

สมรรถนะ	เพศ	จำนวน	$\mu$	SD	t	Sig
ความรู้	ชาย	164	3.83	.542	.015	.904
	หญิง	22	3.70	.519		
ทักษะ	ชาย	164	4.00	.520	.007	.933
	หญิง	22	4.18	.487		
ลักษณะนิสัย	ชาย	164	4.35	.520	.493	.483
	หญิง	22	4.44	.449		
แรงจูงใจ	ชาย	164	3.82	.591	1.915	.168
	หญิง	22	3.91	.527		
ทัศนคติ	ชาย	164	4.11	.534	1.482	.225
	หญิง	22	4.23	.420		

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย T - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่ากำลังพลในกองบิน 56 ที่มีเพศต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า T - test เท่ากับ .015 และมีค่า Sig. เท่ากับ .904 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่ต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า T - test เท่ากับ .077 และมีค่า Sig. เท่ากับ .933 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะไม่ต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า T - test เท่ากับ .493 และค่า Sig. เท่ากับ .483 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่ต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า T - test เท่ากับ 1.915 และมีค่า Sig. เท่ากับ .168 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่ต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ มีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า T - test เท่ากับ 1.482 และมีค่า Sig. เท่ากับ .225 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า เพศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่ต่างกัน

ตารางที่ 4.19 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีชั้นยศต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	2.077	3	.692	2.431	.067
	Within Groups	51.824	182	.285		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	1.324	3	.441	1.661	.177
	Within Groups	48.374	182	.266		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	1.205	3	.402	1.548	.204
	Within Groups	47.228	182	.259		
	Total	48.433	185			

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

สมรรถนะ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	1.041	3	.347	1.019	.385
	Within Groups	61.923	182	.340		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	1.933	3	.644	2.423	.067
	Within Groups	48.417	182	.266		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 หมายความว่า กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีชั้นยศต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.431 และมีค่า Sig. เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.661 และมีค่า Sig. เท่ากับ .177 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.548 มีค่า Sig. เท่ากับ .204 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.019 และมีค่า Sig. เท่ากับ .385 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.423 และมีค่า Sig. เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนดดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีอายุต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	6.858	3	2.286	8.845	.000*
	Within Groups	47.042	182	.258		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	6.809	3	2.270	9.631	.000*
	Within Groups	42.890	182	.236		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	8.692	3	2.897	13.269	.000*
	Within Groups	39.741	182	.218		
	Total	48.433	185			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	3.351	3	1.117	3.410	.019*
	Within Groups	59.613	182	.328		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	7.453	3	2.484	10.540	.000*
	Within Groups	42.898	182	.236		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย ด้านแรงจูงใจ และด้านทัศนคติ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุ มีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 8.845 และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคลด้านอายุมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 9.631 และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 13.269 และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 3.41 และมีค่า Sig. เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านอายุมีสมรรถนะด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 10.54 และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.21 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	2.673	5	.535	1.878	.100
	Within Groups	51.228	180	.285		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	3.578	5	.716	2.793	.019*
	Within Groups	46.121	180	.256		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	2.450	5	.490	1.918	.093
	Within Groups	45.983	180	.255		
	Total	48.433	185			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	1.675	5	.335	.984	.429
	Within Groups	61.289	180	.340		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	1.456	5	.291	1.072	.377
	Within Groups	48.894	180	.272		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านทักษะ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่ากำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกันมีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามรายละเอียดดังนี้

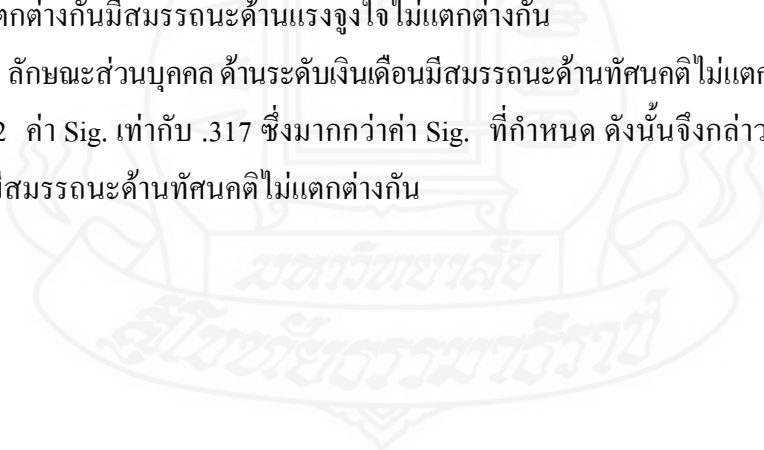
ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับเงินเดือน มีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.878 และมีค่า Sig. เท่ากับ .100 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับเงินเดือนมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.793 ค่า Sig. เท่ากับ .019 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับเงินเดือนมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.918 และมีค่า Sig. เท่ากับ .093 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับเงินเดือนมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .984 และมีค่า Sig. เท่ากับ .429 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับเงินเดือนมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.072 ค่า Sig. เท่ากับ .317 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับเงินเดือนที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.22 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

สมรรถนะ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	1.752	2	.876	3.074	.049*
	Within Groups	52.149	183	.285		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	2.261	2	1.131	4.362	.014*
	Within Groups	47.438	183	.259		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	1.207	2	.604	2.339	.099
	Within Groups	47.226	183	.258		
	Total	48.433	185			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	.589	2	.294	.864	.423
	Within Groups	62.374	183	.341		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	.659	2	.330	1.214	.300
	Within Groups	49.692	183	.272		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านความรู้และด้านทักษะ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำลังพล ในกองบิน 56 ที่มีสถานภาพต่างกันมีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพมีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 3.074 และมีค่า Sig. เท่ากับ .049 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถานภาพที่ต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสถานภาพมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 4.362 และมีค่า Sig. เท่ากับ .014 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถานภาพที่ต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสถานภาพมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.339 และมีค่า Sig. เท่ากับ .099 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสถานภาพมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .864 และมีค่า Sig. เท่ากับ .423 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสถานภาพมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.214 และค่า Sig. เท่ากับ .30 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.23 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน

สมรรถนะ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	1.459	4	.365	1.259	.288
	Within Groups	52.441	181	.290		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	2.141	4	.535	2.037	.091
	Within Groups	47.558	181	.263		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	5.255	4	1.314	5.507	.000*
	Within Groups	43.178	181	.239		
	Total	48.433	185			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	1.632	4	.408	1.204	.311
	Within Groups	61.332	181	.339		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	2.678	4	.669	2.542	.041*
	Within Groups	47.673	181	.263		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ด้านลักษณะนิสัย และด้านทัศนคติ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกันมีสมรรถนะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาสูงสุดมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.259 และมีค่า Sig. เท่ากับ .288 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาสูงสุดมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.037 และ ค่า Sig. เท่ากับ .091 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาสูงสุดมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 5.507 และค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาสูงสุดมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.204 ค่า Sig. เท่ากับ .311 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านระดับการศึกษาสูงสุดมีสมรรถนะด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.542 และมีค่า Sig. เท่ากับ .041 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.24 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีตำแหน่งต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	.056	2	.028	.096	.909
	Within Groups	53.844	183	.294		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	.974	2	.487	1.828	.164
	Within Groups	48.725	183	.266		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	.937	2	.469	1.805	.167
	Within Groups	47.496	183	.260		
	Total	48.433	185			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	1.008	2	.504	1.488	.229
	Within Groups	61.956	183	.339		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	.688	2	.344	1.268	.284
	Within Groups	49.663	183	.271		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีตำแหน่งต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.431 และมีค่า Sig. เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.661 และมีค่า Sig. เท่ากับ .177 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.548 ค่า Sig. เท่ากับ .204 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.019 และมีค่า Sig. เท่ากับ .385 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านชั้นยศมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.423 และมีค่า Sig. เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ชั้นยศที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.25 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสังกัดแผนกต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	10.824	18	.601	2.328	.003*
	Within Groups	42.887	166	.258		
	Total	53.711	184			
ด้านทักษะ	Between Groups	8.720	18	.484	1.979	.013*
	Within Groups	40.639	166	.245		
	Total	49.359	184			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	10.915	18	.606	2.730	.000*
	Within Groups	36.877	166	.222		
	Total	47.792	184			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	12.637	18	.702	2.326	.003*
	Within Groups	50.116	166	.302		
	Total	62.753	184			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	14.601	18	.811	3.776	.000*
	Within Groups	35.664	166	.215		
	Total	50.265	184			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย ด้าน

แรงจูงใจและด้านทัศนคติ มีค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำล้างพลในกองบิน 56 ที่มีสังกัดแผนกต่างกันมีสมรรถนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสังกัดแผนกมีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.328 และมีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้น สังกัดแผนกที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสังกัดแผนกมีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.979 ค่า Sig. เท่ากับ .013 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สังกัดแผนกที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสังกัดแผนกมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.730 ค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด จึงกล่าวได้ว่า สังกัดแผนกที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสังกัดแผนกมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 2.326 และมีค่า Sig. เท่ากับ .003 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สังกัดแผนกที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านสังกัดแผนกมีสมรรถนะด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่า F - test เท่ากับ 3.776 และมีค่า Sig. เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า สังกัดแผนกที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 4.26 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำล้างพลในกองบิน 56 ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ กองบิน 56 ต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	.668	3	.223	.761	.517
	Within Groups	53.233	182	.292		
	Total	53.901	185			
ด้านทักษะ	Between Groups	.499	3	.166	.615	.606
	Within Groups	49.200	182	.270		
	Total	49.699	185			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	.926	3	.309	1.183	.318
	Within Groups	47.506	182	.261		
	Total	48.433	185			



ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

สมรรถนะ		SS	df	MS	F	Sig.
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	.198	3	.066	.191	.902
	Within Groups	62.765	182	.345		
	Total	62.963	185			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	.110	3	.037	.133	.940
	Within Groups	50.240	182	.276		
	Total	50.351	185			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ของสมรรถนะกำลังพลในกองบิน 56 มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่ากำลังพลในกองบิน 56 ที่มีประสบการณ์ทำงานที่กองบิน 56 ต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน รายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .761 ค่า Sig. เท่ากับ .067 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด จึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .615 ค่า Sig. เท่ากับ .606 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน มีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.183 และมีค่า Sig. เท่ากับ .318 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ทำงานมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .191 และมีค่า Sig. เท่ากับ .902 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด จึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านประสบการณ์ทำงานมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .133 ค่า Sig. เท่ากับ .940 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด จึงกล่าวได้ว่า ประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.27 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้  
ในวิชาชีพต่างกัน

	สมรรถนะ	SS	df	MS	F	Sig.
ด้านความรู้	Between Groups	.090	1	.090	.308	.579
	Within Groups	53.619	183	.293		
	Total	53.710	184			
ด้านทักษะ	Between Groups	.448	1	.448	1.676	.197
	Within Groups	48.879	183	.267		
	Total	49.326	184			
ด้านลักษณะนิสัย	Between Groups	.003	1	.003	.010	.920
	Within Groups	48.156	183	.263		
	Total	48.159	184			
ด้านแรงจูงใจ	Between Groups	.261	1	.261	.764	.383
	Within Groups	62.492	183	.341		
	Total	62.753	184			
ด้านทัศนคติ	Between Groups	.007	1	.007	.026	.873
	Within Groups	50.203	183	.274		
	Total	50.210	184			

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ค่าที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานด้วย F - test ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ของสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 ซึ่งหมายความว่า กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพต่างกันมีสมรรถนะตนเองไม่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .308 และมีค่า Sig. เท่ากับ .579 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านความรู้ไม่ต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ 1.676 และมีค่า Sig. เท่ากับ .197 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทักษะไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคล ด้านการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .010 และมีค่า Sig. เท่ากับ .920 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัยไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .764 และมีค่า Sig. เท่ากับ .383 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลด้านการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน โดยมีค่า F - test เท่ากับ .026 และมีค่า Sig. เท่ากับ .873 ซึ่งมากกว่าค่า Sig. ที่กำหนด ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพที่แตกต่างกันมีสมรรถนะด้านทัศนคติไม่แตกต่างกัน

#### 4. ปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

ตารางที่ 4.28 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

สมรรถนะของกำลังพล	ร้อยละของระดับปัญหา อุปสรรค (N = 186)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>1. ด้านความรู้</b>	<b>36.9</b>	<b>44.5</b>	<b>16.8</b>	<b>1.8</b>	<b>0.5</b>
1.1 ข้าพเจ้าขาดความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ	33.9 (63)	44.6 (83)	18.3 (34)	3.2 (6)	-
1.2 ข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน	33.9 (63)	45.2 (84)	18.3 (34)	2.2 (4)	0.5 (1)
1.3 ข้าพเจ้าไม่สามารถแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้บ่อย	43.0 (80)	43.0 (80)	14 (26)	-	-
1.4 ข้าพเจ้าไม่สามารถนำความรู้ วิชาการและ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในงานได้	36.6 (68)	45.2 (84)	16.7 (31)	1.6 (3)	-

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

สมรรถนะของกำลังพล	ร้อยละของระดับปัญหา อุปสรรค (N = 186)				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>2. ด้านทักษะ</b>	<b>42.9</b>	<b>41.8</b>	<b>13.6</b>	<b>1.5</b>	<b>0.2</b>
2.1 ข้าพเจ้าขาดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่	44.1 (82)	39.8 (74)	14.5 (27)	1.1 (2)	0.5 (1)
2.2 ข้าพเจ้าไม่สามารถควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนเป้าหมายได้	41.9 (78)	43.5 (81)	14.5 (27)	-	-
2.3 ข้าพเจ้าถ่ายทอดข้อมูลความรู้ในงานที่รับผิดชอบต่อบุคคลอื่นได้ไม่ชัดเจน	40.3 (75)	43.5 (81)	12.9 (24)	2.7 (5)	0.5 (1)
2.4 ข้าพเจ้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้ไม่ดีนัก ไม่ทันการณ์	45.2 (84)	40.3 (75)	12.4 (23)	2.2 (4)	-
<b>3. ด้านลักษณะนิสัย</b>	<b>60.1</b>	<b>28.5</b>	<b>9.7</b>	<b>1.0</b>	<b>0.7</b>
3.1 ข้าพเจ้ามักจะมีข้อขัดแย้ง มีปากเสียงกับผู้อื่นเสมอ	54.8 (102)	34.4 (64)	9.7 (18)	0.5 (1)	0.5 (1)
3.2 ข้าพเจ้ามักได้รับคำเตือนจากผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบแบบธรรมเนียมทหารบ่อย	61.3 (114)	28.0 (61.3)	9.1 (17)	1.6 (3)	-
3.3 ข้าพเจ้ามักไม่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	64.0 (119)	25.3 (47)	9.1 (17)	0.5 (1)	1.1 (2)
3.4 ข้าพเจ้ามักให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยหวังผลตอบแทน	60.2 (112)	26.3 (49)	10.8 (20)	1.6 (3)	1.1 (2)
<b>4. ด้านแรงจูงใจ</b>	<b>33.9</b>	<b>41.7</b>	<b>20.45</b>	<b>3.8</b>	<b>0.4</b>
4.1 สภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	31.7 (59)	39.2 (73)	23.7 (44)	5.4 (10)	-
4.2 ข้าพเจ้าขาดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน	38.7 (72)	44.1 (82)	15.6 (29)	1.6 (3)	-
4.3 ข้าพเจ้าขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะจากหน่วยงาน	24.7 (46)	39.8 (74)	29.6 (55)	5.4 (10)	0.5 (1)
4.4 ข้าพเจ้ามีภาระงานรับผิดชอบมากเกินไป	40.3 (75)	43.5 (81)	12.9 (24)	2.7 (5)	0.5 (1)
<b>รวม</b>	<b>43.4</b>	<b>39.1</b>	<b>15.1</b>	<b>2.0</b>	<b>0.4</b>

การศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษา ปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพล เพื่อต้องการทราบปัญหาและอุปสรรคต่อการพัฒนาสมรรถนะของกำลังพล 4 ด้านได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัยและด้านแรงจูงใจ ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียดดังนี้

**4.1 ด้านความรู้** พบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหา อุปสรรคด้านความรู้ในระดับน้อย ร้อยละ 44.5 รองลงมา ระดับน้อยที่สุด ร้อยละ 36.9 รองลงมา ระดับปานกลาง ร้อยละ 16.8 และมีปัญหาระดับมาก น้อยมาก เพียงร้อยละ 1.8 และ มากที่สุดเพียง ร้อยละ 0.5 หรือกล่าวได้ว่า กำลังพลส่วนใหญ่มีปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด ร้อยละ 81.4 โดย ปัญหาที่พบ เป็นเรื่องที่กำลังพลให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่ได้รับผิดชอบ ไม่ชัดเจนร้อยละ 0.5 และ ขาดความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับผิดชอบ

**4.2 ด้านทักษะ** พบว่า กำลังพล ส่วนใหญ่ มีปัญหา อุปสรรค ในระดับน้อยที่สุด ร้อยละ 42.9 ถึงน้อยที่สุด ร้อยละ 41.8 มีปัญหาระดับปานกลาง ร้อยละ 13.6 โดย ปัญหาที่พบระดับมากที่สุดและระดับ มาก มีเพียง ร้อยละ 1.7 เป็นปัญหาเกี่ยวกับ การขาดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ และถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ในงานที่ได้รับผิดชอบต่อบุคคลอื่นได้ไม่ชัดเจน ขาดความรู้ความสามารถในงานที่ได้รับผิดชอบขาด ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่

**4.3 ด้านลักษณะนิสัย** พบว่ากำลังพลส่วนใหญ่ ร้อยละ 88.6 มีปัญหาอุปสรรค ในระดับน้อย มาก โดยระดับน้อยที่สุด ร้อยละ 60.1 และระดับน้อย ร้อยละ 28.5 และมีปัญหาระดับปานกลาง ร้อยละ 9.7 โดยปัญหาที่พบมีเพียง ร้อยละ 1.7 เกี่ยวกับการมีข้อขัดแย้ง มีปากเสียงกับผู้อื่นเสมอ ร้อยละ 0.5 และมัก ไม่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และมักให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยหวังผลตอบแทน ร้อยละ 1.1

**4.4 ด้านแรงจูงใจ** พบว่ากำลังพล ส่วนใหญ่ ร้อยละ 75.6 มีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับด้านแรงจูงใจ น้อยมาก โดยมีปัญหาอุปสรรคระดับน้อย ร้อยละ 41.7 ถึงน้อยที่สุด ร้อยละ 33.9 โดย ปัญหาที่พบระดับ มาก โดยรวม มีเพียง ร้อยละ 4.2 ปัญหาระดับปานกลาง ร้อยละ 20.5 ปัญหาที่พบและควรได้รับการพัฒนา ได้แก่ ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะจากหน่วยงาน มีภาระงานรับผิดชอบมากเกินไป

ในภาพรวมของปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 ทั้ง 4 ด้าน พบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ ร้อยละ 82.5 มีปัญหาอุปสรรคน้อยมากโดยระดับน้อยที่สุด ร้อยละ 43.4 ระดับน้อย ร้อยละ 39.1 ระดับปานกลาง ร้อยละ 15.1 ระดับมาก ร้อยละ 2 และปัญหาระดับมากที่สุด เพียงร้อยละ 0.4

## 5. แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพล ในกองบิน 56

กำลังพลในกองบิน 56 ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ตามแบบสอบถามปลายเปิดโดยกำหนดคำถามในแต่ละด้านได้แก่ 1) ด้านความรู้ ท่านคิดว่ามีแนวทางการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ให้ได้ผลงานตามเป้าหมายอย่างไร 2) ด้านทักษะ ท่านคิดว่าควรมีแนวทางการพัฒนาทักษะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่จนเกิดความชำนาญและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพอย่างไร 3) ลักษณะนิสัย ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาด้านลักษณะนิสัย (ความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ความเสียสละอุทิศตน วินัยและมนุษยสัมพันธ์) ของกำลังพลในกองบิน 56 อย่างไร 4) ด้านแรงจูงใจ ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการสร้างแรงจูงใจ อันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 อย่างไร 5) ด้านทัศนคติ ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาด้านทัศนคติ (ความรู้สึกรัก ความคิด ความเชื่อ) ของกำลังพลในกองบิน 56 อันจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างไร โดยจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามกำลังพลแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้มากที่สุด ร้อยละ 63.4 รองลงมาเป็นด้านทักษะ ร้อยละ 54.8 ใกล้เคียงกับด้านแรงจูงใจ ร้อยละ 52.7 ลำดับรองลงมาเป็นด้านลักษณะนิสัย ร้อยละ 34.4 ส่วนด้านทัศนคติ กำลังพลแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสมรรถนะเป็นลำดับที่น้อยที่สุด ร้อยละ 29.6 ทำให้ภาพรวมของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 46.98 ตามตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 จำนวนและร้อยละของกำลังพล จำแนกตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ในกองบิน 56

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ	จำนวน (N=186)	ร้อยละ
1. ด้านความรู้	118	63.4
2. ด้านทักษะ	102	54.8
3. ด้านลักษณะนิสัย	64	34.4
4. ด้านแรงจูงใจ	98	52.7
5. ด้านทัศนคติ	55	29.6

นอกจากการแสดงความคิดเห็นของกำลังพลในกองบิน 56 เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย ด้านแรงจูงใจ และด้านทัศนคติ แล้ว ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กำลังพลจำนวน 15 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ซึ่งสรุปรายละเอียดโดยรวมได้ดังนี้

## 5.1 ด้านความรู้ (Knowledge)

กำลังพลส่วนใหญ่ ร้อยละ 63.4 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านความรู้มากที่สุด ดังนี้

5.1.1 กำลังพลส่วนใหญ่ เห็นว่าการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ในปัจจุบันของกองบิน 56 อยู่ในเกณฑ์ดี เนื่องจากมีการฝึกอบรมความรู้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนระบบงานยังมีการระบุดำเนินชีวิตเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในอดีต และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายกองทัพอากาศที่ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้กำลังพล ยังมีการทบทวนความรู้อย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งควรต้องมีการพัฒนาในเรื่องสื่อการเรียนการสอนให้เป็นรูปธรรม เนื่องจากปัจจุบันการถ่ายทอดความรู้จะใช้การสอนจากตำราเป็นส่วนใหญ่ ควรเน้นให้มีการนำความรู้ที่ได้ไปปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ เพราะความรู้บางอย่างจำเป็นต้องมีการฝึกฝนและปฏิบัติตาม ในการอบรมความรู้ต่าง ๆ ของกองทัพอากาศ ส่วนใหญ่เปิดหลักสูตรอบรมที่ส่วนกลาง จึงเป็นข้อจำกัดในการเข้าร่วมอบรมของกำลังพลกองบิน 56 ซึ่งมีที่ตั้งห่างไกลจากส่วนกลาง จึงควรมีการจัด Mobile Team จากส่วนกลางเดินทางมาให้ความรู้กับกำลังพลในพื้นที่ต่างจังหวัด ซึ่งจะเป็นการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.2 ควรมีการใช้ระบบเครือข่ายในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประสานคลังสมองของสายวิชาการต่าง ๆ ให้เป็นเครือข่าย เช่น การส่งข้อมูล ข่าวสาร โดยใช้ Email ทบทวนความรู้สายวิชาการต่าง ๆ ผ่านเครือข่ายให้กำลังพลในสายงานเช่นกลุ่มงานจัดซื้อจัดจ้าง กลุ่มงานกำลังพล กลุ่มงานงบประมาณ เป็นต้น นอกจากนี้ควรมีการพัฒนาความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษ ตลอดจนให้ความสำคัญในเรื่องของการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร โดยควรสนับสนุนให้มีการสนทนาเป็นภาษาอังกฤษระหว่างข้าราชการกองบิน 56 มากขึ้น โดยการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวจะสอดคล้องกับนโยบายกองทัพอากาศที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษ ของกำลังพลทุกระดับ ให้สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจัดกิจกรรมเสริมทักษะภาษาอังกฤษผ่านช่องทางต่าง ๆ

5.1.3 ควรมีการส่งเสริมให้กำลังพลเข้าเรียนในหลักสูตรที่กองทัพอากาศ เปิดสอนในแต่ละสายวิชาการ กำลังพลในกองบิน 56 ควรมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในแต่ละสายวิชาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน ตลอดจนควรส่งเสริมคนดีให้เข้ารับการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ในลักษณะสมัครใจ ไม่ควรบังคับให้ข้าราชการเข้าเรียน อีกทั้งไม่ควรมีการนำผลสอบมาเป็นเกณฑ์ตัดสิน พิจารณาให้ทุนให้โทษ แต่ควรนำระบบการตรวจสอบมาประเมินผลและพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ อีกทั้งการจัดกลุ่มการพัฒนาให้เหมาะสมกับระดับความรู้ ระดับอายุ จะยังประโยชน์และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ให้ดียิ่งขึ้น

## 5.2 ด้านทักษะ (Skill)

กำลังพล ร้อยละ 54.8 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านทักษะดังนี้

5.2.1 ควรมีระบบการจัดการทดสอบทักษะ ความชำนาญ ในสายงานต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความชำนาญในงานที่กำลังพลแต่ละคนรับผิดชอบ สำหรับข้าราชการที่อาวุโสและมีทักษะสูงควรจะเป็นผู้กำกับดูแลและถ่ายทอดทักษะที่มีอยู่ในตัวตนให้คนรุ่นใหม่ ผู้บังคับบัญชาควรทำหน้าที่เป็นผู้คอยแนะนำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น โดยอาจจะจัดบรรยายภาคินที่ทำงานให้เปรียบเสมือนห้องเรียน และควรมีการทบทวนคู่มือมาตรฐานงานอย่างสม่ำเสมอ

5.2.2 ควรมีการถ่ายทอดข้อมูล การเพิ่มทักษะ มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอโดยเฉพาะภายในหน่วยงาน ผู้สอนควรจะมีความรู้แท้จริง และสามารถถ่ายทอดงานให้เข้าใจ ไม่น่าเบื่อ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำทักษะที่เกิดขึ้นมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.3 ในการปฏิบัติงานที่มีทางด้านเทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ควรมีการประเมินผล โดยมีแบบสอบถามที่คล้ายกับการทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น ฝึกฝนด้วยตนเอง และศึกษาจากผู้มีประสบการณ์ในหน่วยงานของตนจากข้อมูลที่คณะตรวจเยี่ยม ได้มาอบรมและชี้แจงตามวงรอบทุกๆ ปี ควรจัดให้มีการสัมมนาในสายวิทยาการเองอย่างน้อย 3 เดือน/ครั้ง ควรจัดสถานที่ในสำนักงานให้เป็นที่ยี่สำหรับศึกษา ฤดู ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับสายงาน จัดทำเอกสารชี้แจงการปฏิบัติงานในสายวิทยาการ เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติเดียวกัน ควรศึกษางานในสายวิทยาการเพิ่มเติมจาก หัวหน้าหน่วยงานหรือรุ่นพี่ ผู้ที่ปฏิบัติงานเหล่านั้นมาเป็นเวลานาน ศึกษาหาความรู้จากหนังสือ อินเทอร์เน็ต เกี่ยวกับงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ให้มาก ๆ ฝึกปฏิบัติงานทั้งในกองบิน 56 และไปฝึกตามกองบินอื่นในสายงานของตนเอง ควรมีการฝึกซ้อมบ่อย ๆ จนเกิดเป็นความเคยชิน มีการสาธิตและการสอนถ่ายทอดความรู้ความสามารถให้กับผู้ร่วมงานจะได้ช่วยเหลือกัน ได้เมื่อมีความจำเป็น มุ่งเน้นให้ปฏิบัติงานได้ ควรกระตุ้นให้กำลังพลทุกคนตื่นตัวที่จะแสดงสมรรถนะการปฏิบัติงานเสมอ ควรมีการจัดประชุมปรึกษาหารือในวงผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำงานด้านเดียวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์

## 5.3 ลักษณะนิสัย (Trait)

กำลังพล ร้อยละ 34.4 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านลักษณะนิสัย ดังนี้

5.3.1 ควรส่งเสริมให้กำลังพลมีวินัย มีความรู้รักสามัคคี มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ มีอุดมการณ์ในการเป็นทหารอาชีพ เพื่อสามารถดำรงตนและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ควรมีการสร้างแนวคิดให้เกิดความรับผิดชอบงานในหน้าที่ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม เป็นลำดับต้น ๆ



5.3.2 ควรส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการชั้นผู้น้อยมีแนวคิดการปฏิบัติในรูปแบบของตนเอง ตลอดจนควรพัฒนาด้านจิตใจของกำลังพล ให้เข้าถึงหลักทางศาสนามากขึ้นเพื่อนำคำสอนของพระพุทธเจ้าไปปฏิบัติ จิตใจจะดีขึ้น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น การดำเนินกิจกรรมร่วมกันในโครงการจิตอาสาต่างๆ ครอบครัวยุบอุ่น กิจกรรมศาสนาสัมพันธ์การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเมื่อมีความเดือดร้อน ฝึกอบรมระเบียบวินัยทหารเพื่อให้รู้ถึงความเป็นทหาร ผู้บังคับบัญชาควรเน้นย้ำกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของกองทัพอากาศ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจ และการรับรู้ตระหนักถึงแบบธรรมเนียมของทหารอากาศที่ดี และเป็นตัวอย่างที่ดีให้เป็นแบบอย่างมีการมอบหมายให้รับผิดชอบ ควรจัดให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์บ่อย ๆ เพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมในการทำงาน และเป็นการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5.3.3 จัดให้มีกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ ในหน่วยงาน และควรมีการอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเสียสละ วินัย และมนุษยสัมพันธ์ ให้แก่บุคลากรในกองบินตามเวลาและโอกาสที่เหมาะสม

#### 5.4 แรงจูงใจ (Motive)

กำลังพล ร้อยละ 52.7 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านแรงจูงใจ ดังนี้

5.4.1 ควรส่งเสริมคุณภาพชีวิตและการทำงานของกำลังพลให้มีความสมดุล ในด้านสิทธิกำลังพลและสวัสดิการ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิต และการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ควรมีการจัดประกวดกิจกรรมเพื่อส่วนรวม โดยอาจจะมีการให้รางวัลที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่จะร่วมงานด้วยความเต็มใจ ควรมีมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่ประพฤติปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมให้เด็ดขาด เนื่องจากคนเหล่านี้จะเป็นตัวบั่นทอนความตั้งใจในการทำงานของข้าราชการอื่น

5.4.2 ควรจัดให้มีค่าตอบแทนพิเศษ สำหรับงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ประจำ ควรเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของหัวหน้าหน่วย เพราะเป็นคนที่ จะสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลในหน่วยงาน หากหัวหน้าหน่วยไม่ประพฤติตนที่เหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว ก็จะส่งผลให้ขาดแรงจูงใจต่อลูกน้องที่ปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรทำผลงานดีและเป็นที่ยอมรับต่อผู้ร่วมงานและสังคม ควรมีรางวัล และประกาศเกียรติคุณให้ทราบทั่วกัน

5.4.3 ควรให้กำลังใจในการทำงานเช่นการพิจารณาบุคคลดีเด่น เพื่อสร้างแรงจูงใจ ควรจัดให้มีสัมมนาการประเภทต่าง ๆ สำหรับกำลังพลในกองบิน เช่น การจัดกิจกรรมให้ข้าราชการได้ผ่อนคลายความเครียดจากการปฏิบัติงานโดยการนำเที่ยวภายใน หรือจังหวัดใกล้เคียง

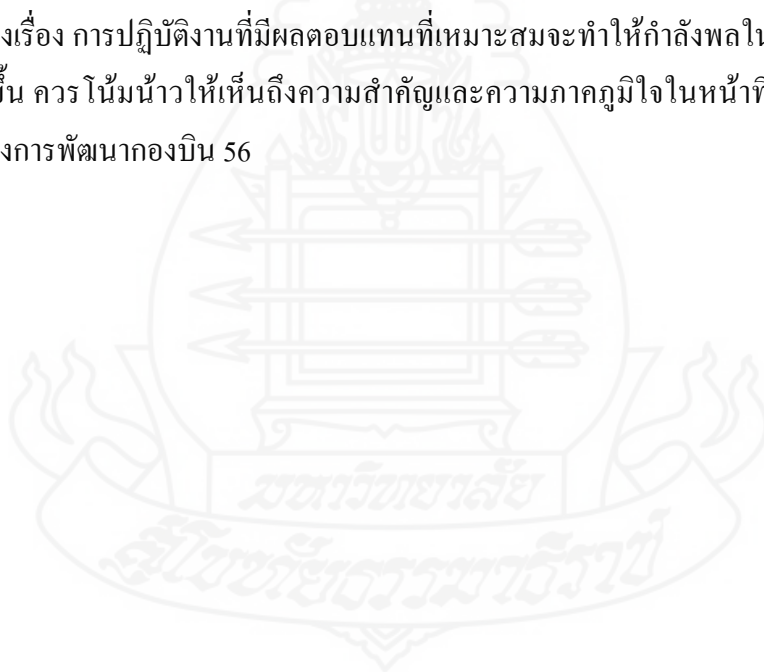
### 5.5 ทักษะ (Attitude)

กำลังพลส่วนน้อยที่สุด ร้อยละ 29.6 แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านทัศนคติ ดังนี้

5.5.1 ควรมีการฝึกสมาธิ อบรมศีลธรรม เพิ่มแรงจูงใจ เข้าวัดฟังธรรม ควรมีมาตรการแก้ไขปรับเปลี่ยนทัศนคติคนที่ประพฤติปฏิบัติไม่ดีให้ปรับพฤติกรรม เพราะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของคนดีต่ำลง และควรมีความยุติธรรม โปร่งใส ในการปกครองบังคับบัญชา

5.5.2 ควรมีการนำพระบรมราโชวาท ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาเผยแพร่ให้ทั่วถึง ส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวพระราชดำริอย่างจริงจัง เป็นรูปธรรม ศึกษาโครงการในพระราชดำริ และนำมาปฏิบัติในกองบิน

5.5.3 ควรมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้กับกำลังพลที่เริ่มปฏิบัติงานใหม่ ลดความเอาเปรียบซึ่งกันและกันในหน่วยงานอย่างจริงจัง จริงใจ ยกตัวอย่างเรื่องการรณรงค์ไม่สูบบุหรี่ไม่ประสบผลสำเร็จ เนื่องจาก ทุกคนยังคงอ้างสิทธิส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานแก่ลูกน้อง สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนให้งานของหน่วยประสบความสำเร็จ และควรมีการใช้หลักประชาธิปไตยในเรื่องที่เหมาะสมบางเรื่อง การปฏิบัติงานที่มีผลตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้กำลังพลในหน่วยงานนั้น ๆ สนใจทำงานมากขึ้น ควรโน้มน้าวให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติ เพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนากองบิน 56



## บทที่ 5

### สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลสรุปจากการศึกษา การอภิปรายผล ตลอดจนข้อเสนอแนะจากการศึกษา และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป รายละเอียดดังนี้

#### 1. สรุปการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาศมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบระดับสมรรถนะจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และเพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ ตลอดจนเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรสำหรับการวิจัย ได้แก่ กำลังพลในกองบิน 56 ประกอบด้วย ข้าราชการสัญญาบัตรและข้าราชการประทวน จำนวน 186 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ซึ่งอาศัยแนวคิดของนักวิชาการผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและประยุกต์องค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClellan เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม สำหรับเนื้อหาของแบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วนดังนี้ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล เป็นคำถามชนิดเลือกตอบ 2) แบบประเมินสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 โดยการประเมินด้วยตนเอง เป็นคำถามปลายปิด ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) แรงจูงใจ (Motive) และทัศนคติ (Attitude) 3) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 เป็นคำถามปลายปิด ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ลักษณะนิสัย (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) และ 4) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 เป็นคำถามปลายเปิด สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่า เอฟ และการทดสอบค่า ที เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะของกำลังพล จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

### 1.3 ผลการวิจัย

#### 1.3.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป พบว่า กำลังพล ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 26 - 35 ปี มากที่สุด รองลงมา มีอายุระหว่าง 18 - 25 ปี มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า มากที่สุด รองลงมา มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สำหรับชั้นยศ อยู่ในช่วง จ่าอากาศตรี - พันจ่าอากาศเอก โดยมีตำแหน่งในระดับผู้ปฏิบัติการมากที่สุด มีประสบการณ์ทำงาน 1 - 10 ปี มากที่สุด รองลงมา มีประสบการณ์ 21 - 30 ปี และส่วนใหญ่เคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ ในวิชาชีพทหารเพิ่มเติม กำลังพลดังกล่าวมีระดับเงินเดือนระหว่าง 10,001 - 15,000 บาท มากที่สุด รองลงมา มีระดับเงินเดือนไม่เกิน 10,000 บาท ด้านสังกัด ปฏิบัติงานอยู่ที่ฝูงบิน 561 มากที่สุด ที่เหลือกระจายอยู่ในหน่วยงานต่างๆ อีกทั้งยังพบว่ากำลังพลมากกว่าครึ่งมีสภาพสมรสแล้ว

#### 1.3.2 ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

การประเมินระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 มีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) **ด้านความรู้** โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณารายประเด็น เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

(1) **ความรู้ในงานที่รับผิดชอบ** มีค่าเฉลี่ย 3.91 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ ให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้ รองลงมาคือ แก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม

(2) **ความรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี** มีค่าเฉลี่ย 3.71 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ นำความรู้วิทยาการ/เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ เข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการและเทคโนโลยี

2) **ด้านทักษะ** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 เมื่อพิจารณารายประเด็น เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้

(1) **ด้านการจัดการงาน** มีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ ระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน รองลงมาคือ จัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม

(2) **ด้านการตัดสินใจและการแก้ปัญหา** มีค่าเฉลี่ย 4.03 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ วิเคราะห์ได้ถึงสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจและตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้อย่างถูกต้องทันเวลา รองลงมาคือ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจได้ตามสถานการณ์

(3) *การพัฒนางาน* มีค่าเฉลี่ย 3.99 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือสนใจติดตามและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเสมอ รองลงมาคือ มีการวางแผนปรับปรุงพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง

(4) *การสื่อสาร* มีค่าเฉลี่ย 3.96 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือทำความเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้ง่ายรวดเร็ว รองลงมาคือ จัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารได้ดี

3) *ด้านลักษณะนิสัย* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณา รายประเด็น เรียงตามลำดับได้ดังนี้

(1) *การมีวินัย* มีค่าเฉลี่ย 4.45 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดลำดับแรกคือ ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี รองลงมาคือ ไม่ทำอะไรๆ ข้ามขั้นผู้บังคับบัญชาเหนือตน

(2) *มนุษยสัมพันธ์* มีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือรู้จักทักทายผู้อื่นก่อน และมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย รองลงมาคือมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ทุกระดับ

(3) *ความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง* มีค่าเฉลี่ย 4.32 เมื่อพิจารณาราย ด้านอยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ การชำระไว้ซึ่งความถูกต้องเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของราชการและ รับผิดชอบต่อผลงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดพร้อมรับผิดชอบ/ยินดีแก้ไข รองลงมาคือประพฤติปฏิบัติตนอย่าง ตรงไปตรงมาภายใต้หลักการที่ถูกต้อง

(4) *เสียสละ อุทิศตน* มีค่าเฉลี่ย 4.30 เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรกคือมุ่งมั่น ทดมเท ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตาม เป้าหมายและเสร็จทันตามกำหนดเวลา รองลงมาคือให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน

4) *ด้านแรงจูงใจ* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83 เมื่อพิจารณารายประเด็น อยู่ในระดับมากลำดับแรกคือ ปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ท่านได้รับจากกองบิน รองลงมาคือมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ในหน่วยงาน

5) *ด้านทัศนคติ* ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณารายประเด็น อยู่ในระดับมากลำดับแรกคือมีความตั้งใจจริง มุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รองลงมาคือผลงานของท่าน มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน

### 1.3.3 การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะของกำลังพล ในกองบิน 56 จำแนกตามลักษณะ ส่วนบุคคล

*การทดสอบสมมติฐาน* “กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีลักษณะส่วนบุคคลต่างกัน มี สมรรถนะแตกต่างกัน” ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีเพศต่างกัน มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน

2) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีชั้นยศต่างกัน มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน

- 3) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย ด้านแรงจูงใจและด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 4) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีสมรรถนะด้านทักษะแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 5) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีสมรรถนะด้านความรู้และด้านทักษะ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 6) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย และด้านทัศนคติ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 7) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน
- 8) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีสังกัดแผนกต่างกัน มีสมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย ด้านแรงจูงใจและด้านทัศนคติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 9) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีประสบการณ์ทำงานที่ กองบิน 56 ต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน
- 10) กำลังพลในกองบิน 56 ที่มีการได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพต่างกันมีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน

### 1.3.4 ปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

จากการศึกษา ปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านลักษณะนิสัย และด้านแรงจูงใจ พบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด โดยพิจารณาทางด้าน เรียงตามลำดับดังนี้

1) **ปัญหาและอุปสรรคด้านความรู้** พบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหา อุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านความรู้ในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด โดยปัญหาที่พบเป็นเรื่องการที่กำลังพลให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน และขาดความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ

2) **ปัญหาและอุปสรรคด้านทักษะ** พบว่า กำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหา อุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านทักษะ ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด โดยปัญหาที่พบ เป็นเรื่องการขาดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่ และถ่ายทอดข้อมูลความรู้ในงานที่รับผิดชอบต่อบุคคลอื่นได้ไม่ชัดเจน

3) **ปัญหาและอุปสรรคด้านลักษณะนิสัย** พบว่ากำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหาอุปสรรคการปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ในระดับน้อยถึงน้อยที่สุด โดยปัญหาที่พบเป็นเรื่องที่กำลังพลมักมีข้อขัดแย้ง มีปากเสียงกับผู้อื่นเสมอ และมักไม่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

4) ปัญหาและอุปสรรคด้านแรงจูงใจ พบว่ากำลังพลส่วนใหญ่ มีปัญหาอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะด้านแรงจูงใจในระดับน้อย ถึงน้อยที่สุด โดยปัญหาที่พบและควรได้รับการ พัฒนา ได้แก่ ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะจากหน่วยงาน และมีภาระงานรับผิดชอบมากเกินไป

### 1.3.5 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของกำลังพลในกองบิน 56

1) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้ ได้แก่ ควรมีการใช้ระบบเครือข่าย ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนควรมีการพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษและให้ความสำคัญ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร นอกจากนี้ควรมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละสาย วิชาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ควรมีระบบการทดสอบ ทักษะ ในสายงานต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความชำนาญในงานที่กำลังพลแต่ละคนรับผิดชอบ นอกจากนี้ การถ่ายทอดข้อมูลวิชาการด้านต่างๆและลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการเพิ่มทักษะในการ ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านลักษณะนิสัย ได้แก่ ควรมีการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดจิตสาธารณะขึ้นในหน่วยงานและสร้างแนวคิดการรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ตลอดจนตระหนัก ถึงความสำคัญของส่วนรวม นอกจากนี้ควรพัฒนาด้านจิตใจของกำลังพลโดยเข้าถึงหลักศาสนาให้มากขึ้น อีกทั้งควรฝึกอบรมระเบียบวินัยทหารอย่างต่อเนื่อง

4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ควรมีการประกาศเกียรติ คุณ และให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ควรเน้นเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานซึ่งการ ประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดี จะเป็นแนวทางหนึ่ง ที่สร้างแรงจูงใจแก่กำลังพลที่ปฏิบัติงานในระดับ รองลงมา

5) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านทัศนคติ ได้แก่ ควรมีการปลูกฝังทัศนคติ ที่ดีสำหรับกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในการ ปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ควรนำพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับกำลังพลในกองบิน 56

## 2. อภิปรายผล

ในการศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 มีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะ ด้านต่าง ๆ ดังนี้

### 2.1 ด้านความรู้

กำลังพลในกองบิน 56 มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความรู้ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยเมื่อพิจารณารายประเด็น ในส่วนของความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ กำลังพลมีสมรรถนะ

อยู่ในระดับมากตามลำดับคือ การให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ รองลงมา เป็นการแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสม การอ้างอิงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับงาน และการวิเคราะห์สภาพปัญหาของงานที่รับผิดชอบ สำหรับประเด็น ความรอบรู้ในวิทยาการ และเทคโนโลยี ซึ่งกำลังพลมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นกัน เรียนตามลำดับคือ การนำความรู้ วิทยาการ/เทคโนโลยีมาใช้ในงาน ได้อย่างเหมาะสม รองลงมาคือ การเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงใน วิทยาการและเทคโนโลยี การแนะนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อผู้อื่น และการให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านความรู้ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าประเด็นความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และความรู้ในวิทยาการ และเทคโนโลยี มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาโดยละเอียดในประเด็นย่อย ยังพบอีกว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในประเด็นความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่การวิเคราะห์สภาพปัญหา ของงานที่รับผิดชอบ และประเด็นความรู้ในวิทยาการ และเทคโนโลยี ได้แก่การให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ก็ยังคงมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า กำลังพลในกองบิน 56 ส่วนใหญ่ ได้ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่รับผิดชอบมาอย่างต่อเนื่อง จนมีความรู้ใน งานดังกล่าวอย่างดี ตลอดจนกองทัพอากาศซึ่งเป็นหน่วยเหนือของกองบิน 56 มีนโยบายชัดเจนในการ ส่งเสริมกำลังพลให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น โดยเน้นเสริมสร้างสมรรถนะในทุกสายวิทยาการให้สามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจและนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ ธีระพงษ์ วรรณสำเร็จ (2549) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ และพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกำหนดไว้ในตัวแบบสมรรถนะ สำหรับการสรรหากัดเลือก และพัฒนาครูการบินให้ตรงตามความต้องการและสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนการบิน

## 2.2 ด้านทักษะ

กำลังพลในกองบิน 56 มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะ ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยเมื่อพิจารณารายประเด็น ในส่วนของการจัดการงาน กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ การระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน รองลงมาเป็น การจัดลำดับ ความสำคัญของงาน ได้อย่างเหมาะสม การควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผน และการ กำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน ในส่วนของประเด็นการตัดสินใจและการ แก้ปัญหา กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การวิเคราะห์ได้ถึงสถานการณ์ที่ต้อง ตัดสินใจ รองลงมา เป็นการตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้อย่างถูกต้องทันเวลา การปรับเปลี่ยน รูปแบบการตัดสินใจได้ตามสถานการณ์ และการประเมินถึงผลกระทบจากการตัดสินใจ สำหรับประเด็น การสื่อสาร กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่าง รวดเร็ว รองลงมา เป็นการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารได้ดี การถ่ายทอด



ข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วน และการใช้เทคนิคการสื่อสารนำเสนอข้อมูลข่าวสารเหมาะสมกับผู้ฟัง ในประเด็นสุดท้าย การพัฒนางาน กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นกัน ตามลำดับคือ การติดตาม และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเสมอ รองลงมาเป็น มีการวางแผนปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น และการสร้างและพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็น มาตรฐานอย่างเป็นทางการ

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านทักษะ ซึ่งใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าประเด็นการจัดการงาน การตัดสินใจและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการ พัฒนางาน มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาโดยละเอียดในประเด็นย่อย ยังพบอีกว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในประเด็นการจัดการงานที่รับผิดชอบได้แก่ การกำหนดเป้าหมายและ แผนการทำงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน ประเด็นการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ได้แก่ การประเมินถึง ผลกระทบจากการตัดสินใจ ประเด็นการสื่อสารได้แก่ การใช้เทคนิคการสื่อสารนำเสนอข้อมูลข่าวสาร เหมาะสมกับผู้ฟัง และสุดท้ายประเด็นการพัฒนางาน ได้แก่ การสร้างและพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็น มาตรฐานอย่างเป็นทางการ ก็ยังคงมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า กำลังพลในกองบิน 56 มีการฝึกปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ อีกทั้ง ลักษณะงานของกำลังพลส่วนใหญ่ซึ่งเป็นข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน จะรับผิดชอบงานเรื่องใดเรื่อง หนึ่งเป็นการเฉพาะ ทำให้สามารถสร้างทักษะได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับ สวรรยา ธีรวิทย์ทางกูร (2546) ที่ศึกษาเรื่องความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การธุรกิจค้าปลีก และพบว่า ปัจจัยด้านทักษะ มีผลต่อขีดความสามารถ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 2.3 ด้านลักษณะนิสัย

กำลังพลในกองบิน 56 มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านลักษณะนิสัย ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก โดยเมื่อพิจารณารายประเด็น ในส่วนของการมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การชำระไว้ซึ่งความถูกต้องเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ ของราชการ เท่ากับ การรับผิดชอบต่อผลงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดพร้อมรับผิดชอบยินดีแก้ไข รองลงมาเป็น การประพฤติปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมาภายใต้หลักการที่ถูกต้อง และการไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง สำหรับประเด็น การเสียสละ อุทิศตน กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับ มาก ตามลำดับคือ การมุ่งมั่น ทุ่เมท ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ ตามเป้าหมายและแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา รองลงมาเป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวัง ผลตอบแทน การสละกำลังกาย และเวลาเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น/สังคมเมื่อมีโอกาส และการสละผลประโยชน์ ส่วนตนได้ เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ในประเด็น วินัย กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี รองลงมาเป็นการไม่ทำการใด ๆ ข้ามขั้น ผู้บังคับบัญชาเหนือตน การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทางทหาร และ เป็นคนตรงต่อเวลา สำหรับประเด็นสุดท้ายได้แก่ มนุษยสัมพันธ์ กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การมี

สัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ รองลงมาเป็น การปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ ทั้งกริยาและวาจา การมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย และการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ต้องเผชิญกับบุคคลที่มีท่าทีไม่เป็นมิตร

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านลักษณะนิสัย ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าประเด็นการมีความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง การเสียสละ อุทิศตน การมีระเบียบวินัย และการมีมนุษยสัมพันธ์ มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน อีกทั้งเมื่อพิจารณาโดยละเอียดในประเด็นย่อย ยังพบอีกว่า สมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในประเด็น การมีความรับผิดชอบ และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง ได้แก่ การไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ประเด็นการเสียสละ อุทิศตน ได้แก่ การสละผลประโยชน์ส่วนตนได้เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ประเด็นการมีระเบียบวินัย ได้แก่ เป็นคนตรงต่อเวลา และสุดท้ายประเด็นการมีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ต้องเผชิญกับบุคคลที่มีท่าทีไม่เป็นมิตร ก็ยังคงมีสมรรถนะอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะกำลังพลในกองบิน 56 ผ่านการฝึกอบรม วินัยทหารตั้งแต่ช่วงเริ่มต้นการทำงานและทำต่อเนื่องมา โดยตลอด นอกจากนั้น ยังมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแบบธรรมเนียมทหาร ที่คอยควบคุมให้ลักษณะนิสัย ซึ่งเป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลที่แสดงออกมา ส่งผลทางบวกต่อระดับสมรรถนะดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับ สวรรยา ธีราวิทยางกูร (2546) ที่ศึกษาเรื่องความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การธุรกิจค้าปลีก และพบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะนิสัยส่วนตัว มีผลต่อขีดความสามารถ หรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 2.4 ด้านแรงจูงใจ

กำลังพลในกองบิน 56 มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านแรงจูงใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายประเด็น กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การที่กำลังพลปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน รองลงมาคือกำลังพลมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ในหน่วยงาน การที่กำลังพลมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ และผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของกำลังพลอย่างเสมอภาค นอกจากนี้ กำลังพลยังมีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่สังกัด อีกทั้งหน่วยงานในกองบิน 56 มีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ระบบสวัสดิการของกองบิน 56 สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของกำลังพลให้มีประสิทธิภาพและลำดับสุดท้าย กำลังพลมีโอกาสเข้ารับการศึกษอบรม คุณานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านแรงจูงใจ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าประเด็นการมีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน การที่ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของอย่างเสมอภาค หน่วยงานมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ การมีระบบสวัสดิการของกองบิน 56 สนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และ การมีความเจริญก้าวหน้าใน

หน่วยงานที่สังกัด หรือในสายงานที่รับผิดชอบ มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นประเด็นการได้รับโอกาสเข้ารับการศึกษาอบรม คุณานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม มีสมรรถนะในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่ากำลังพลในกองบิน 56 ได้รับแรงกระตุ้นที่ดีจากการมีสวัสดิการเช่น การพักอาศัยในบ้านที่ทางราชการจัดให้ การรักษาพยาบาลฟรี และได้ค่าตอบแทนเช่น เบี้ยเลี้ยง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น อีกทั้งกองบินยังจัดพื้นที่ให้ครอบครัวข้าราชการได้ค้าขายเพื่อเป็นรายได้เสริม ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎี วรรณสำเร็จ (2549) ที่ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ สมรรถนะครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ และพบว่า สมรรถนะด้านแรงจูงใจ เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกำหนดไว้ในตัวแบบสมรรถนะสำหรับการสรรหาคัดเลือก และพัฒนาครูการบินให้ตรงตามความต้องการและสามารถตอบสนองวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียนการบิน

## 2.5 ด้านทัศนคติ

กำลังพลในกองบิน 56 มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทัศนคติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด กำลังพลมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ กำลังพลมีความตั้งใจจริง มุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รองลงมาคือ ผลงานของกำลังพล มีความสัมพันธ์กับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน การที่กำลังพลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้กำลังพลยังมีการพัฒนาความรู้ การทำงานให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่องในหน่วยงาน และยังได้รับสิทธิในสวัสดิการต่างๆ อย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงานอื่น และลำดับสุดท้าย หน่วยงานในกองบิน 56 ได้ให้อำนาจในความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ด้านทัศนคติ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบว่าประเด็นที่กำลังพลมีความตั้งใจจริง มุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผลการปฏิบัติงานงานของกำลังพลมีความสัมพันธ์กับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน หน่วยงานในกองบิน 56 ได้ให้อำนาจในความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม การได้รับสิทธิในสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงาน กำลังพลมีการพัฒนาความรู้ การทำงานให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง และการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นได้เป็นอย่างดี มีระดับสมรรถนะที่ไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่ากำลังพลในกองบิน 56 มีความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่ดูแลด้านสวัสดิการ ความเป็นอยู่ และส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างทั่วถึง ตลอดจนมีการอบรม ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจให้กับกำลังพลอย่างต่อเนื่อง ทำให้กำลังพลแสดงปฏิกิริยาที่ส่งผลทางบวกกับระดับสมรรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญพล นิลประภาพร (2547) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนตัวและตัวแปรด้านการจัดการเรื่องความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจของไทย และพบว่าปัจจัยอันเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในองค์การภาคธุรกิจคือระบบอาวุโส

และทัศนคติของบุคลากร ซึ่งหมายความว่าหากบุคลากรในองค์กรมีทัศนคติที่ดีก็จะส่งผลทางบวกกับระดับสมรรถนะนั่นเอง

### 3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะของการศึกษาในครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ นับเป็นประโยชน์ต่องานราชการของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะหน่วยงาน ที่มีลักษณะการทำงานเช่นเดียวกับกองบิน 56 อย่างไรก็ตามยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์การราชการอื่น ๆ โดยมีสิ่งที่ควรพิจารณาก่อนนำผลการศึกษาไปใช้ดังนี้

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษากับองค์การภาคราชการที่ลักษณะทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติ ลักษณะงาน รูปแบบการบริหารจัดการ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ มีรูปแบบเฉพาะเป็นของตนเอง หากองค์การใดต้องการนำสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนี้ไปใช้ อาจจะต้องปรับลดเพิ่มเติม หรือ เปลี่ยนแปลง สมรรถนะบางอย่างให้เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ สำหรับองค์การที่มีความต้องการและคิดที่จะเริ่มจัดทำหรือทำสมรรถนะ ที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในองค์การ สิ่งสำคัญที่สุดที่ต้องตระหนักถึง คือการให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับให้มีความเข้าใจถึงความสำคัญและประโยชน์ที่องค์การและพนักงานจะได้รับจากการนำแบบสมรรถนะมาใช้

สำหรับผลการวิเคราะห์ที่พบจากการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงระดับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ซึ่งมีความสอดคล้องกับระดับปัญหาและอุปสรรค การปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพล โดยปัญหาหลัก ๆ ที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การที่กำลังพลให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไม่ชัดเจน การถ่ายทอดข้อมูลความรู้ในงานที่รับผิดชอบได้ไม่ดีเท่าที่ควรและมักไม่มีความมุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนั้นยังพบปัญหาเรื่อง ขาดการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ทักษะ จากหน่วยงาน ตลอดจนมีภาระงานที่ต้องรับผิดชอบมากเกินไป

ผลจากปัญหาดังกล่าวข้างต้น ในการวิจัยครั้งนี้ จึงเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56 ดังนี้

**3.1.1 ด้านความรู้** ควรส่งเสริมให้กองบิน 56 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ทุกคนเข้าถึงองค์ความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการใช้ระบบเครือข่ายในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนควรมีการพัฒนาความรู้ด้านภาษาอังกฤษและให้ความสำคัญกับการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร นอกจากนั้นควรมีการสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละสาขาวิชาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งควรนำระบบการตรวจสอบประเมินผลเพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านความรู้มาใช้ในทุกหน่วยงาน

**3.1.2 ด้านทักษะ** ควรมีระบบการทดสอบทักษะในสายงานต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความชำนาญในงานที่กำลังพลแต่ละคนรับผิดชอบ นอกจากนี้การถ่ายทอดข้อมูลวิทยากรด้านต่างๆและลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ จะเป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อีกทั้งควรมีมาตรการกระตุ้นกำลังพลทุกคนให้แสดงสมรรถนะด้านทักษะในการปฏิบัติงาน

**3.1.3 ลักษณะนิสัย** ควรส่งเสริมให้กำลังพลกองบิน 56 มีวินัย มีความรู้รักสามัคคี มีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์ในการเป็นทหารอาชีพ เพื่อสามารถดำรงตน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ควรมีการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดจิตสาธารณะขึ้นในหน่วยงานและสร้างแนวคิดการรับผิดชอบต่อหน้าที่ ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม นอกจากนี้ควรพัฒนาด้านจิตใจของกำลังพลโดยเข้าถึงหลักศาสนาให้มากขึ้น อีกทั้งควรมีการฝึกอบรมระเบียบวินัยทหารอย่างต่อเนื่อง

**3.1.4 แรงจูงใจ** ควรเน้นเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงานโดยการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะเป็แนวทางหนึ่งสร้างแรงจูงใจแก่กำลังพลที่ปฏิบัติงานในระดับรองลงมา นอกจากนี้ควรมีการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ สำหรับกำลังพลที่ปฏิบัติงานดีเด่น และลงโทษกำลังพลที่ประพฤติปฏิบัติตนไม่อยู่ในระเบียบวินัย อีกทั้ง ควรจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสามัคคีให้กับกำลังพล เช่น แข่งขันกีฬาหรือกิจกรรมสันทนาการ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ข้าราชการ ซึ่งจะส่งผลให้ระดับสมรรถนะด้านแรงจูงใจดีขึ้น

**3.1.5 ทักษะ** ควรมีการปลูกฝังทัศนคติที่ดีสำหรับกำลังพลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญและความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ควรนำพระบรมราโชวาทที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานมาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นกับกำลังพลในกองบิน 56 ที่สำคัญอีกประเด็นคือควรมีความยุติธรรม โปร่งใส ในการปกครองบังคับบัญชา

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ทางด้านความรู้ ทักษะ ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ และทัศนคติ ของกำลังพลทุกระดับให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมุ่งเน้นคุณภาพของกำลังพล ด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกในการเป็นทหารอาชีพ มีวินัย มีจิตสาธารณะ และตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม จึงเป็นสิ่งที่ต้องเร่งดำเนินการ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรเพิ่มเติมการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเพียงด้านเดียว ยังเป็นข้อจำกัดสำหรับการวิเคราะห์ผลที่ได้รับ ในโอกาสต่อไปต้องใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะการสัมภาษณ์ควบคู่กับแบบสอบถาม เพื่อให้การแปลความหมายและการวิเคราะห์ข้อมูลครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัยมากที่สุด

3.2.2 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังส่วนอื่น ๆ ในกองทัพอากาศ เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ศึกษาเฉพาะ กองบิน 56 เท่านั้น

3.2.3 ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

3.2.4 การศึกษาครั้งนี้ ศึกษาเฉพาะตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 ตามกรอบแนวคิดเพียงบางตัวแปรตามบริบทของงานวิจัย ซึ่งยังไม่มีทฤษฎีรองรับอย่างเพียงพอในระดับสากล และการวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในปัจจุบันส่วนใหญ่มักศึกษาในเชิงปริมาณ ผู้วิจัยคิดว่าน่าจะมีการศึกษาในเชิงลึก เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 เพิ่มขึ้น โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดและทฤษฎีอื่น



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กนกพร สีดอกไม้ (2549) “การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กองทัพอากาศ (2551) *ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ. 2551 – 2562* กรุงเทพมหานคร กรมข่าวทหารอากาศ
- \_\_\_\_\_ (2552) “การจัดส่วนราชการ” ค้นเมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2557 จาก <http://www.rtaf.mi.th>
- กิริติ ศยขัยง (2549) *ขีดความสามารถ* กรุงเทพมหานคร มิสเตอร์ก๊อปปี้
- กุลยา ตันติผลาชีวะ (2532) “การพัฒนารูปแบบการฝึกปฏิบัติการพยาบาลเน้นชุมชนสำหรับนักศึกษาพยาบาล วิธีเชิงสมรรถนะ” วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) คู่มือการประเมินสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2553 กรุงเทพมหานคร
- จรัมพร ประถมบุรณ์ (2548) “การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นเลิศในกระบวนการยุติธรรมทางปกครอง” ค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2557 จาก [http://www.frd.or.th/competency\\_2.html](http://www.frd.or.th/competency_2.html)
- จิรประภา อัครบวร (2549) *สร้างคนสร้างผลงาน* กรุงเทพมหานคร ก.พลพิมพ์
- จันดี ขยับรุ่งเรือง (2549) “การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการขององค์กร” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย
- ชวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2546) “การพัฒนาสมรรถนะและตัวบ่งชี้สมรรถนะด้านการศึกษาของอาจารย์ส่วนวิชาทหาร โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต แขนงวิชาการจัดและประเมินผลการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ชาญพล นิลประภาพร (2547) “ความสามารถที่จำเป็นต่อนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลในธุรกิจของไทย” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร โครงการบัณฑิตศึกษา เทคโนโลยีการบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชุติมา หาญเผชิญ (2550) “บทบาทใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล” *จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน* 17,1 (มกราคม – มีนาคม): 8 - 11
- ชูชัย สมितिไกร (2552) *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- จิตติพัฒน์ พิษุทธาดำรงศ์ (2549) “ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 6, 20 (กรกฎาคม-กันยายน): 16



- ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) *คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่* กรุงเทพมหานคร เอชอาร์ เซ็นเตอร์
- \_\_\_\_\_ (2547) *มาสู้จัก Competency กันเถอะ* กรุงเทพมหานคร เอชอาร์ เซ็นเตอร์
- คณัย เทียนพุด (2545) *การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร* กรุงเทพมหานคร นาโกต้า
- \_\_\_\_\_ (2546) *Core Human Competencies : ความสามารถปัจจัยชัยชนะของธุรกิจและคน* กรุงเทพมหานคร นาโกต้า
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) “Competency – Based Human Resources Management”  
*HR Magazine* 21,4 (ตุลาคม– ธันวาคม): 12 – 22
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552) *10 ความสามารถหลักเพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน* นนทบุรี ไอดีซี อินโฟดิสทริบิวเตอร์
- ธีระพงษ์ วรรณสำเร็จ (2549) “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะ (Competency) ครูการบินโรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2549
- ธีรศักดิ์ คงศาสวัสดิ์ (2549) *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ Competency มาใช้ในองค์กร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์
- \_\_\_\_\_ (2549) *Competency ภาคปฏิบัติเขาทำกันอย่างไร* กรุงเทพมหานคร พิมพ์ดีการพิมพ์
- ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ (2546) “การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมในองค์กร” *วารสารบริหารธุรกิจ* 99, 3 (กรกฎาคม – กันยายน): 55 – 57
- นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2551) *รูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- นำดี แซ่โต๊ะ (2549) “การศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการจัดและประเมินขีดความสามารถในกลุ่มพยาบาลวิชาชีพ ฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนามนุษย์และองค์กร) บัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บุญชม ศรีสะอาด (2535) *การวิจัยเบื้องต้น* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร สุวีริยาสาส์น
- ประมา ศาสตร์ระจุกิ (2550) “การพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ปริญญา พิษณุวิจิตร (2544) “การออกแบบรายการขีดความสามารถในงานของบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- พสุ เดชะรินทร์ (2456) *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ* กรุงเทพมหานคร วี เจ พรินติ้ง

เพ็ญ ทองแก้ว (2550) *สมรรถนะ (Competency) หลักการและแนวปฏิบัติ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัย  
สวนดุสิต

มานิต ศุทธสกุล (2550) “การปรับปรุงระบบตำแหน่งและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะใน  
ราชการพลเรือน” *วารสารการจัดการสมัยใหม่* 5, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม): 87- 88

รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2550) การพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล *วารสารดำรงราชานุภาพ* 22, 6:  
29 – 45

\_\_\_\_\_ (2548) “การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์” เอกสารประกอบการสัมมนา  
เรื่องสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2548

\_\_\_\_\_ (2548) “ขีดสมรรถนะ : การบริหารทรัพยากรบุคคล” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 15, 5  
(เมษายน – มิถุนายน): 65 – 81

วิเชียร วิทยาอุดม (2550) *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร ธนชัยการพิมพ์  
ศศิธร เตชะมวลิ่ววิทย์ (2549) “การวิเคราะห์ตัวประกอบสมรรถนะพยาบาลหัวหน้าห้องผ่าตัดโรงพยาบาล  
รัฐกรุงเทพฯ” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ห้องสมุดวิจัยดิจิทัล

ศิริพร แยมณี (2549) “Competency ในการบริหารทรัพยากรบุคคล” *วารสารดำรงราชานุภาพ* 18, 6  
(พฤศจิกายน – ธันวาคม): 7

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) *คู่มือสมรรถนะข้าราชการพลเรือนไทย* สำนักงาน  
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร

\_\_\_\_\_ (2552) *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: ภาพรวมระบบบริหารผลงานและระบบการ  
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ* นนทบุรี พี เอ ลีฟวิ่ง

สวรรยา ชีราวิทยากร (2547) “ความสามารถทางการจัดการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางธุรกิจค้าปลีก  
สมัยใหม่ของไทย” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีการบริหาร โครงการ  
บัณฑิตศึกษาเทคโนโลยีการบริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ศุภัญญา รัศมีธรรมโชติ (2547) “Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้” *Productivity* 53, 6  
(พฤศจิกายน – ธันวาคม): 44 – 48

\_\_\_\_\_ (2549) *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Training*  
พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร สิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์

อานนท์ สักดิ์วิรัช (2547) “แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง” *Chulalongkon  
Review* 16, 3 (กรกฎาคม– กันยายน): 57 – 72

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์ (2548) *MR for Non HR* กรุงเทพมหานคร เอชอาร์ เซ็นเตอร์

ภาคผนวก



## แบบสอบถาม

## เรื่อง “สมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 กองทัพอากาศ”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56 และนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาให้เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด คำตอบที่ได้จะไม่ส่งผลกระทบต่อหน้าที่การปฏิบัติงานใด ๆ ของท่านทั้งสิ้น แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนากำลังพลของกองบิน 56

แบบสอบถาม มีทั้งหมด 4 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะด้วยตนเอง
- ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56
- ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของกำลังพลในกองบิน 56

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

พล.อ.ต.ไพศาล น้าทับทิม

ผู้วิจัย

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. ชั้นยศ

จ.ต. - พ.อ.อ.  ร.ต. - ร.อ.  น.ต. - น.อ.

3. อายุ

18 - 25 ปี  26 - 35 ปี  
 36 - 45 ปี  46 - 60 ปี

4. ระดับเงินเดือน

ไม่เกิน 10,000 บาท  10,001- 15,000 บาท  
 15,001- 20,000 บาท  20,001- 25,000 บาท  
 25,001- 30,000 บาท  30,001 บาทขึ้นไป

5. สถานภาพสมรส

โสด  สมรส  หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

6. ระดับการศึกษาสูงสุด

มัธยมศึกษาตอนต้น  มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า  
 อนุปริญญา/เทียบเท่า  ปริญญาตรี  ปริญญาโท

7. ตำแหน่ง

ผู้ปฏิบัติ  ระดับผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยงาน)  ผู้บังคับบัญชาระดับสูง

8. สังกัดแผนก

กองบังคับการ  ผูกบิน 561  กองพันทหารอากาศโยธิน  
 กองเทคนิค  แผนกสนับสนุนการบิน  แผนกช่างโยธา  
 แผนกขนส่ง  แผนกการเงิน  แผนกสวัสดิการ  
 ฝ่ายพลาธิการ  โรงพยาบาลกองบิน  กองร้อยทหารสารวัตรทหารอากาศ

## 9. ประสบการณ์ทำงานที่กองบิน56

 1 -10 ปี 11- 20 ปี 21- 30 ปี 31 ปี ขึ้นไป

## 10. ท่านเคยได้รับการฝึกอบรมความรู้ในวิชาชีพ เพิ่มเติมบ้างหรือไม่

 ไม่เคย เคย จำนวน ..... ครั้ง

## ตอนที่ 2 แบบประเมินสมรรถนะด้วยตนเอง

คำชี้แจง : ขอให้ท่านพิจารณาสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของท่าน แล้วประเมินว่าท่านมีความสามารถในแต่ละรายการอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องระดับสมรรถนะของท่าน ตามความเป็นจริงซึ่งแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติงานตามกิจกรรมในข้อนั้น	มากที่สุด
มาก	หมายถึง	ท่านปฏิบัติงานตามกิจกรรมในข้อนั้น	มาก
ปานกลาง	หมายถึง	ท่านปฏิบัติงานตามกิจกรรมในข้อนั้น	ปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ท่านปฏิบัติงานตามกิจกรรมในข้อนั้น	น้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ท่านปฏิบัติงานตามกิจกรรมในข้อนั้น	น้อยที่สุด

## 1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ</b>					
1.1 ข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบได้					
1.2 ข้าพเจ้าวิเคราะห์สภาพปัญหาหรือขั้นตอนของงานที่ไม่มีประสิทธิภาพได้					
1.3 ข้าพเจ้าอ้างอิงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักการที่เกี่ยวข้องกับงานได้					
1.4 ข้าพเจ้าแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม					
<b>2. ความรอบรู้ในวิทยาการและเทคโนโลยี</b>					
2.1 ข้าพเจ้าเข้าใจถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงในวิทยาการและเทคโนโลยี					
2.2 ข้าพเจ้านำความรู้วิทยาการ/เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
2.3 ข้าพเจ้าแนะนำวิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ต่อผู้อื่นได้					
2.4 ข้าพเจ้าให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาด้านวิทยาการและเทคโนโลยีได้					

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง การนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจนเกิดความชำนาญ

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. การจัดการงาน</b>					
1.1 ข้าพเจ้าระบุได้ถึงกิจกรรมหรืองานที่จะต้องปฏิบัติประจำวัน					
1.2 ข้าพเจ้ากำหนดเป้าหมายและแผนการทำงานที่ต้องปฏิบัติได้ชัดเจน					
1.3 ข้าพเจ้าจัดลำดับความสำคัญของงานได้อย่างเหมาะสม					
1.4 ข้าพเจ้าควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผน					
<b>2. การตัดสินใจและการแก้ปัญหา</b>					
2.1 ข้าพเจ้าวิเคราะห์ได้ถึงสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ					
2.2 ข้าพเจ้าตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของตนเองได้อย่างถูกต้องทันเวลา					
2.3 ข้าพเจ้าประเมินถึงผลกระทบจากการตัดสินใจได้					
2.4 ข้าพเจ้าปรับเปลี่ยนรูปแบบการตัดสินใจได้ตามสถานการณ์					
<b>3. การสื่อสาร</b>					
3.1 ข้าพเจ้าทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย/รวดเร็ว					
3.2 ข้าพเจ้าถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างครบถ้วน					
3.3 ข้าพเจ้าจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลข่าวสารในการสื่อสารได้ดี					
3.4 ข้าพเจ้าใช้เทคนิคการสื่อสาร/นำเสนอข้อมูลข่าวสารเหมาะสมกับผู้ฟัง					
<b>4. การพัฒนางาน</b>					
4.1 ข้าพเจ้าสนใจ ติดตามและวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเสมอ					
4.2 ข้าพเจ้าใช้วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
4.3 ข้าพเจ้ามีการวางแผนปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
4.4 ข้าพเจ้าสร้างและพัฒนาวิธีการทำงานที่เป็นมาตรฐานอย่างเป็นรูปธรรม					

### 3. ลักษณะนิสัย (Trait) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของบุคคล

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. ความรับผิดชอบและยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้อง</b>					
1.1 ข้าพเจ้าประพฤติปฏิบัติตนอย่างตรงไปตรงมาภายใต้หลักการที่ถูกต้อง					
1.2 ข้าพเจ้าไม่ใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง					
1.3 ข้าพเจ้าธำรงไว้ซึ่งความถูกต้องเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ของราชการ					
1.4 ข้าพเจ้ารับผิดชอบต่อผลงาน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดพร้อมรับผิดชอบ/ ยินดีแก้ไข					
<b>2. เสียสละ อุทิศตน</b>					
2.1 ข้าพเจ้ามุ่งมั่นทุ่มเทปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายและแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา					
2.2 ข้าพเจ้าสละกำลังกาย และเวลาเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น/ สังคมเมื่อมีโอกาส					
2.3 ข้าพเจ้าสละผลประโยชน์ส่วนตนได้ เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม					
2.4 ข้าพเจ้าให้ความช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังผลตอบแทน					
<b>3. วินัย</b>					
3.1 ข้าพเจ้าตรงต่อเวลา					
3.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบธรรมเนียมทางทหาร					
3.3 ข้าพเจ้าไม่ทำการใด ๆ ข้ามขั้นผู้บังคับบัญชาเหนือตน					
3.4 ข้าพเจ้าปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมและดำรงไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรี					
<b>4. มนุษยสัมพันธ์</b>					
4.1 ข้าพเจ้ารู้จักทักทายผู้อื่นก่อน และมีข้อขัดแย้งกับผู้อื่นน้อย					
4.2 ข้าพเจ้าปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างสุภาพ ทั้งกริยา และวาจา					
4.3 ข้าพเจ้ามีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกระดับ					
4.4 ข้าพเจ้าควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ต้องเผชิญกับบุคคลที่มีท่าทีไม่เป็นมิตร					



**4. แรงจูงใจ (Motive)** หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของบุคคลที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ใช้ศักยภาพและความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ในหน่วยงาน					
2. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่ากับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากกองบิน					
3. ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเสมอภาค					
4. หน่วยงานของข้าพเจ้ามีความพร้อมด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ					
5. ข้าพเจ้าได้รับ โอกาสเข้ารับการศึกษอบรม ศึกษานหลักสูตรต่าง ๆ เพิ่มเติม					
6. ข้าพเจ้ามีความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงานตามภารกิจที่รับผิดชอบ					
7. ระบบสวัสดิการของกองบิน สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ					
8. ข้าพเจ้ามีความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานที่สังกัด หรือในสายงานที่รับผิดชอบ					

**5. ทศนคติ (Attitude)** หมายถึง ความรู้สึก ความคิด หรือความเชื่อ และแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคล และสถานการณ์

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ข้าพเจ้ามีความตั้งใจจริง มุ่งมั่นทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2. ผลงานของข้าพเจ้า มีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน					

ประเด็นการประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. หน่วยงานของข้าพเจ้าให้อำนาจในการรับผิดชอบและตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
4. ข้าพเจ้าได้รับสิทธิในสวัสดิการต่างๆ อย่างเท่าเทียมกันกับเพื่อนร่วมงาน					
5. ข้าพเจ้ามีการพัฒนาความรู้ การทำงานให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
6. ข้าพเจ้าทำงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบร่วมกับผู้ร่วมงานอื่นได้เป็นอย่างดี					

### ตอนที่ 3 ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของกำลังพลในกองบิน 56

ประเด็นปัญหา	ระดับของปัญหา				
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>1. ความรู้</b>					
1.1 ข้าพเจ้าขาดความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ					
1.2 ข้าพเจ้าให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบไม่ถูกต้องไม่ชัดเจน					
1.3 ข้าพเจ้าไม่สามารถแก้ปัญหาในงานที่รับผิดชอบได้อยู่บ่อย ๆ					
1.4 ข้าพเจ้าไม่สามารถนำความรู้ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในงานได้					
<b>2. ทักษะ</b>					
2.1 ข้าพเจ้าขาดความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่					
2.2 ข้าพเจ้าไม่สามารถควบคุมการทำงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2.3 ข้าพเจ้าถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ในงานที่รับผิดชอบต่อบุคคลอื่นได้ไม่ชัดเจน					
2.4 ข้าพเจ้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาในงานของตนเองได้ไม่คึกไม่ทันการณ์					
<b>3. ลักษณะนิสัย</b>					
3.1 ข้าพเจ้ามักจะมีข้อขัดแย้ง มีปากเสียงกับผู้อื่นเสมอ					





**5. ทักษะ (Attitude)**

ท่านคิดว่าควรมีแนวทางในการพัฒนาด้านทัศนคติ (ความรู้สึกรวมทั้งความคิด หรือความเชื่อ) ของบุคลากรในกองบิน 56 อันจะส่งผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

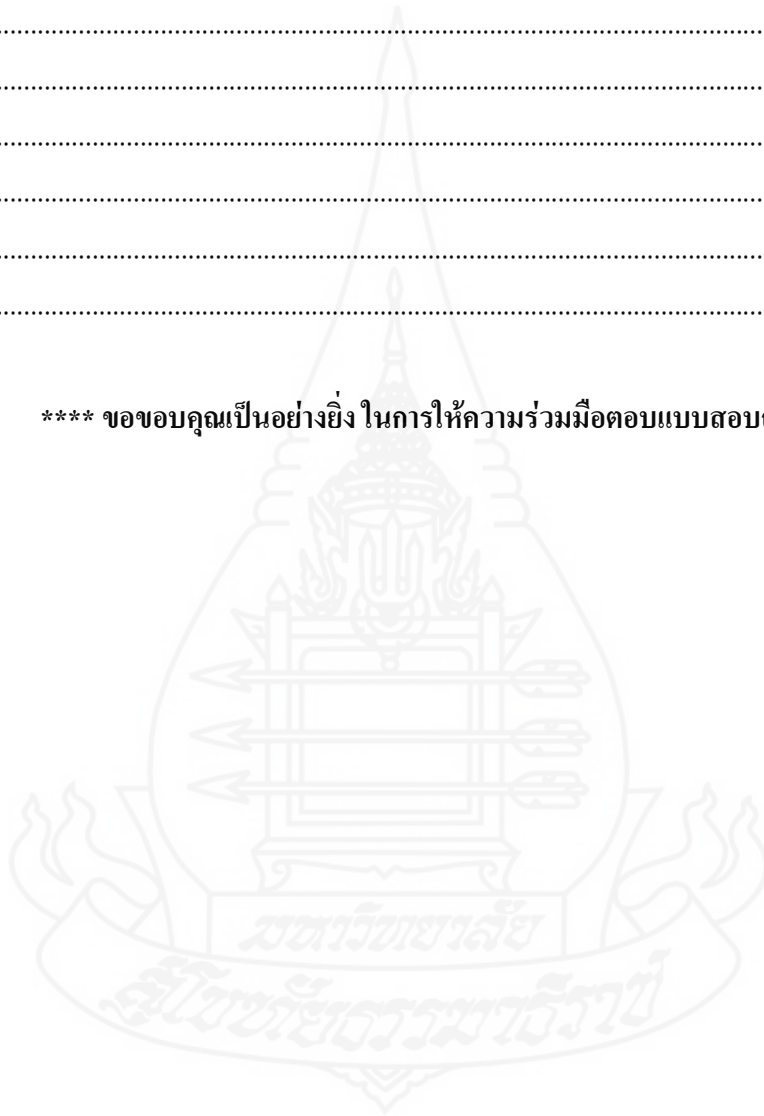
.....

.....

.....

.....

**\*\*\* ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง ในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม \*\*\***



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	พลอากาศตรี ไพศาล น้ำทับทิม
วัน เดือน ปีเกิด	15 กันยายน 2502
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์
ประวัติการศึกษา	วท.บ. โรงเรียนนายเรืออากาศ พ.ศ. 2526
สถานที่ทำงาน	สำนักงานปลัดบัญชาทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย เขตหลักสี่ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	รองปลัดบัญชาทหาร

