สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ

ว่าที่ร้อยตรีหญิง กรรณิกา ปริรัตน์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2560

The Competencies Related to the Operation Effectiveness of the Personnel in Purple Line Train Crew Division with the Key Performance Indicators According to the Standard of the Concessionaire

Acting Sub Lt. Kannika Parirut

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2017

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ
ชื่อและนามสกุล	ว่าที่ร้อยตรีหญิง กรรณิกา ปริรัตน์
แขนงวิชา	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2561

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ

ผู้ศึกษา ว่าที่ร้อยตรีหญิง กรรณิกา ปริรัตน์ **รหัสนักศึกษา** 2573003981 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย **ปีการศึกษา** 2560

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ได้แก่ 1) ด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน และ 2) ด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 134 คน เป็นการศึกษาจากประชากรทุกหน่วย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามออนไลน์ 2 ชุด สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าไคสแควร์ และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง พบว่า ในภาพรวมบุคลากรด้านงานบริหารและด้านงานปฏิบัติการ มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด (2) สมรรถนะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (3) การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรประสบกับปัญหาทางด้าน ได้แก่ 1) ทัศนคติของบุคลากร ซึ่งอาจเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานได้ แก้ไขได้โดยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมหรือกิจกรรมสร้างกระบวนการคิดให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) ปัญหาด้านความพร้อมของทรัพยากรในส่วนงาน แก้ไขได้โดยการจัดสรรกำลังพลอย่างเหมาะสม มากพอรองรับอุปกรณ์ที่บกพร่องหรือภาระงานที่หนักจนเกินไป และควรเพิ่มช่องทางแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกตำแหน่งในส่วนงาน

คำสำคัญ สมรรถนะ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

Independent Study title: The Competencies Related to the Operation Effectiveness of the Personnel in Purple Line Train Crew Division with the Key Performance Indicators According to the Standard of the Concessionaire
Author: Acting Sub Lt. Kannika Parirut; **ID:** 2573003981;
Degree: Master of Public Administration;
Independent Study advisor: Dr. Chaloemphong Misomnai, Associate Professor;
Academic year: 2017

Abstract

The objectives of this study were to (1) study level of competencies related to the operation effectiveness of personnel in purple line train crew division (2) study the relationship between the operations competencies and the effectiveness of personnel in purple line train crew division (3) study problems, obstacles and recommendations for enhancing the competencies of personnel in purple line train crew division

This study was a survey research. Population were 134 personnel working for purple line train crew division comprised of 18 managerial executives and 116 operational officers. Research tools were 2 online questionnaires. Statistics for data collection were percentage, frequency, mean, standard deviation, chi-square test, and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this study revealed that (1) an overall image of operation competencies of personnel in purple line train crew division both in managerial executives and operation officers was at the highest level (2) at overall image, it showed that competencies had positively correlated with the effectiveness of the managerial executives at moderate level at moderate level while it had positively correlated with the effectiveness of the operation officers at high level 3) problems were personnel's attitudes that might cause work problem. This could be solved by encouraging the participation or the activity that created positive attitudes continuously. Problem regarding the availability of resources for work. This could be solved by appropriate allocation for the sufficient usage to handle a defective device or a heavy workload. And there should have channels of feedback voice from all levels of personnel to reflect the performance all over the organization.

Keywords: Competency, Operational Effectiveness of Personnel, Purple Line Train Crew Division.

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้ สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย และท่าน อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา และข้อมูลต่างๆ รวมถึงการติดตามการทำวิจัยอย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งเพื่อนนักศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาสนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณ คุณธีระยุทธ ภูวสวัสดิ์ ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) และ คุณสัญญา บุญพิศน์ ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีน้ำเงิน) ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการทดลอง และเก็บรวบรวมข้อมูล

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดามารดา และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนวิชาความรู้ และให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัย มาโดยตลอด เป็นกำลังใจสำคัญที่ทำให้การศึกษาวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

กรรณิกา ปริรัตน์

มกราคม 2561

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
วัตถุประสงค์การศึกษา 3
กรอบแนวคิดการศึกษา 4
สมมติฐานการศึกษา 5
ขอบเขตของการศึกษา 5
นิยามศัพท์เฉพาะ 6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา 11
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ 12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน 36
ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน 40
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 60
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา 73
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 73
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 73
การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ 78
การรวบรวมข้อมูล 80
การวิเคราะห์ข้อมูล 80
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 83
ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถด้านงานบริหาร 83

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร 86
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร 100
ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถด้านงานปฏิบัติการ 105
ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ 108
ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ 117
ผลการทดสอบตามสมมติฐาน 125
ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ 139
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 147
สรุปผลการศึกษา 147
อภิปรายผลการศึกษา 151
ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม 159
บรรณานุกรม 161
ภาคผนวก 167
ก หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย 168
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย 171
ค แบบสอบถาม 174
ง ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม 195
ประวัติผู้ศึกษา 199

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP 45
ตารางที่ 2.2 การประเมินผลตามผลสำเร็จของงาน 51
ตารางที่ 2.3 การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม 52
ตารางที่ 2.4 การมาปฏิบัติงานและฝึกอบรม 54
ตารางที่ 3.1 แสดงการจำแนกข้อคำถามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านงานบริหาร 74
ตารางที่ 3.2 แสดงการจำแนกข้อคำถามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านงานปฏิบัติการ 74
ตารางที่ 3.3 แสดงการจำแนกข้อคำถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านบริหาร และงานด้านปฏิบัติการ 76
ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานบริหาร 84
ตารางที่ 4.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารภาพรวม 86
ตารางที่ 4.3 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารจำแนกเป็นรายด้าน 87
ตารางที่ 4.4 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ 88
ตารางที่ 4.5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความปลอดภัย 89
ตารางที่ 4.6 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านรับผิดชอบ 90
ตารางที่ 4.7 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 91
ตารางที่ 4.8 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง 92
ตารางที่ 4.9 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านการประสานงาน และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 93
ตารางที่ 4.10 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ 95
ตารางที่ 4.11 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านทักษะการเป็นผู้นำ 96
ตารางที่ 4.12 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม 97

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 98
ตารางที่ 4.14 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านสมรรถนะส่วนบุคคล 99
ตารางที่ 4.15 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารภาพรวม 101
ตารางที่ 4.16 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability)
รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา 102
ตารางที่ 4.17 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality)
รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา 103
ตารางที่ 4.18 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability)
รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) 104
ตารางที่ 4.19 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ 105
ตารางที่ 4.20 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม 108
ตารางที่ 4.21 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการจำแนกเป็นรายด้าน 109
ตารางที่ 4.22 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ 110
ตารางที่ 4.23 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความปลอดภัย 111
ตารางที่ 4.24 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านรับผิดชอบ 112
ตารางที่ 4.25 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 113
ตารางที่ 4.26 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้
และพัฒนาตนเอง 114
ตารางที่ 4.27 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านการประสานงาน
และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 115
ตารางที่ 4.28 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านสมรรถนะส่วนบุคคล 116
ตารางที่ 4.29 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม 117
ตารางที่ 4.30 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability)
รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา 118
ตารางที่ 4.31 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality)
รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา 119

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.32 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) 120
ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ 122
ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม 123
ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม 123
ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ 127
ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ 127
ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพ 128
ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่ง 129
ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา 130
ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลา การปฏิบัติงาน 131
ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร กับสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล 134
ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ กับสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล 137
ตารางที่ 4.44 ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 140
ตารางที่ 4.45 ข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงาน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย 141
ตารางที่ 4.46 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม 142

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา 4
ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ 15
ภาพที่ 2.2 การกำหนดสมรรถนะ (competency model) 24
ภาพที่ 2.3 Performance Management System 25
ภาพที่ 2.4 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 28
ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน 33
ภาพที่ 2.6 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ 37
ภาพที่ 2.7 การมองภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) ตัวชี้วัด (Objective or KPI) กิจกรรม (Activity) 39
ภาพที่ 2.8 ประโยชน์จากการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน 46
ภาพที่ 2.9 แผนผังงานปฏิบัติการเดินรถ (Train Operations Group) 48
ภาพที่ 2.10 แผนผังฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (Purple Line) 49
ภาพที่ 2.11 แผนผังส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ (สายสีม่วง) 49
ภาพที่ 2.12 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน 56

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) แต่เดิม คือ บริษัทรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Metro Public Company Limited: BMCL) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2541 โดยกลุ่มบริษัท ช.การช่าง เพื่อเข้าร่วมประมูลสัมปทานโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าใต้ดินรายแรกของประเทศไทย ในฐานะผู้ออกแบบ ผลิต จัดหา ติดตั้ง ทดสอบ และใช้งานอุปกรณ์งานระบบ โดยดำเนินการและบำรุงรักษาระบบรถไฟฟ้า ในการให้บริการเดินรถโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล จากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2543 มีอายุสัมปทานเป็นเวลา 25 ปี และจดทะเบียนเป็น “บริษัทมหาชน” เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2547

ต่อมา BMCL มีการควบรวมกิจการ (Coalescing) กับบริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway Public Company Limited: BECL) ที่ดำเนินธุรกิจด้านการคมนาคมขนส่ง เป็นการสร้างความร่วมมือและการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) (กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ: 2556 เข้าถึงวันที่ 27 กรกฎาคม 2560) เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้การลงทุนเกิดประสิทธิภาพในนามบริษัทใหม่ คือ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) โดยบริษัทประกอบไปด้วยการให้บริการทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวเนื่องกับระบบรถไฟฟ้าและการทางพิเศษ ในปัจจุบัน บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) เป็นผู้รับสัมปทานการให้บริการเดินรถไฟฟ้า และซ่อมบำรุงรักษาโครงการรถไฟฟ้า 2 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการรถไฟฟ้าสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน: MRT BL) เส้นทางสถานีหัวลำโพง-สถานีบางซื่อ และ 2) โครงการรถไฟฟ้าสายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง: MRT PPL) เส้นทางบางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ (ระยะแรกช่วงบางใหญ่-บางซื่อ) ตั้งแต่สถานีคลองบางไผ่ - สถานีเตาปูน ทั้ง 2 โครงการรวม 34 สถานี

ระยะทางกว่า 40 กิโลเมตร (บริษัท ทางด่วน และรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน: 2560 เข้าถึงวันที่ 23 กรกฎาคม 2560)

ในส่วนของการดำเนินการเส้นทางรถไฟฟ้า สายฉลองรัชธรรม (Metropolitan Rapid Transit Chalong Ratchadham Line: MRT Purple Line) หรือ รถไฟฟ้าสายสีม่วง ซึ่งเรียกตามสีที่กำหนดในแผนแม่บทฯ ของสำนักงานนโยบาย และแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) (แผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลสายหลัก และสายรองในกรุงเทพฯ และปริมณฑล: 2560 เข้าถึงวันที่ 26 กรกฎาคม 2560) เป็นระบบรถไฟฟ้าที่มีทั้งโครงสร้างใต้ดินและยกระดับ ดำเนินการโดย บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (BEM) หรือผู้รับสัมปทาน ในลักษณะของการจ้างเดินรถจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) หรือผู้ให้สัมปทาน ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน (Performance Obligation) และมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานที่ได้นำเสนอต่อกระทรวงการคลัง และกระทรวงคมนาคม มาเป็นเป้าหมายในการกำกับดูแลการดำเนินงานของ (BEM) โดย (รฟม.) ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินการในหลายเส้นทางเป็นระยะทางประมาณ 200 กม. แสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาด้านคมนาคมในอนาคตของระบบขนส่งมวลชนแบบราง ในการดำเนินการดังกล่าว จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะต้องมีระบบปฏิบัติการที่สมบูรณ์แบบแล้ว ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ทั้งด้านการบริหาร และด้านการปฏิบัติงาน ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในงาน ที่ต้องยึดถือปฏิบัติ ให้เป็นไปในระดับมาตรฐานสากล

ดังนั้น บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถของ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน จึงถือว่าเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญ หากบุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบและงานที่ต้องปฏิบัติแล้วนั้น ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานได้ ด้วยเหตุนี้ สมรรถนะ (Competency) จึงมีความสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์การได้ ดังเห็นได้ว่าในอนาคตระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า มีแนวโน้มในการขยายเส้นทางไปทั่วประเทศ มีโอกาสในการเจริญเติบโต ซึ่งจะส่งผลต่อการขยายงาน และสายอาชีพ ความต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพเพิ่มเติมนั้น มีโอกาสเป็นไปได้ ซึ่งสายอาชีพควบคุมรถไฟฟ้า เป็นอาชีพที่มีความเสี่ยงสูง ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากรให้ถึงพร้อมด้วยความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และสิ่งสำคัญ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ที่ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (Core competency) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ซึ่งหากสามารถเลือกที่

จะนำมาใช้อย่างเหมาะสมถู กต้องกับเวลา และสถานการณ์ ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพได้ สนองตอบภารกิจและเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ เกิดความเชื่อมั่น มีความน่าเชื่อถือ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์การ และนำไปสู่การให้บริการที่สะดวกสบาย เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนผู้ใช้บริการสาธารณะ แต่ในทางปฏิบัตินั้น บุคลากรยังได้รับการพัฒนาไม่เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ที่นำเข้ามาใช้ในการชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานสังกัดภายในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ประกอบกับในส่วนงานยังไม่มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง ดังนั้น จึงเป็นประเด็นที่ผู้ศึกษามีความสนใจ ในเรื่องของสมรรถนะว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หรือไม่ มากน้อยเพียงใด สมรรถนะประเภทใดที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานบ้าง และบุคลากรขององค์การมีสมรรถนะใด อยู่ในระดับไหน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้าง และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ อันจะนำไปสู่ผลของการดำเนินงานขององค์การให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในระดับสูงสุด และเป็นที่ประจักษ์ต่อไป

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

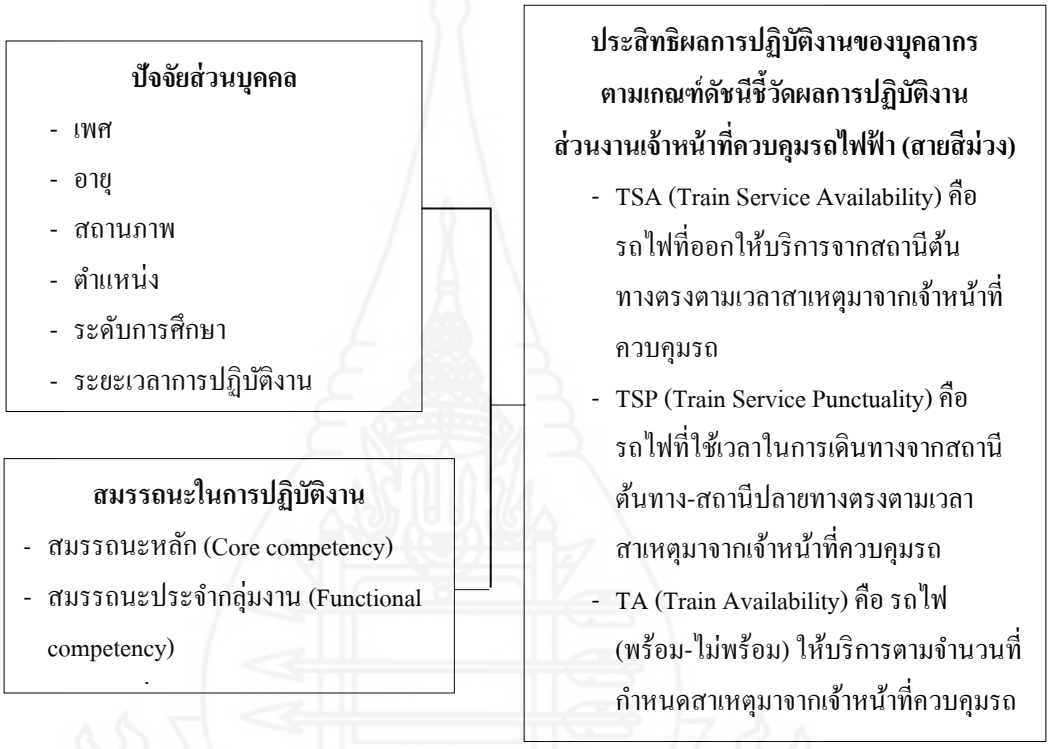
2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้บูรณาการแนวคิดตามทฤษฎี ผลการศึกษา และผลงานวิจัยที่ผ่านมา โดยอาศัยหลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) แสดงได้ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

4. สมมติฐานการศึกษา

โดยแยกออกเป็น 3 สมมุติฐาน ประกอบด้วย

สมมุติฐานที่ 1 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับประสิทธิผลสูง

สมมุติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

สมมุติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ” ซึ่งประกอบด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

5.1.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ

5.1.2 ปัจจัยด้านสมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (core competencies) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) และสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)

สำหรับตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators: KPI) ของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ 3 ด้าน ได้แก่

1) TSA (Train Service Availability) คือ รถไฟที่ออกให้บริการจากสถานีต้นทางตรงตามเวลา (สาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ)

2) TSP (Train Service Punctuality) คือ รถไฟที่ใช้เวลาในการเดินทางจากสถานีต้นทาง-สถานีปลายทางตรงตามเวลา (สาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ)

3) TA (Train Availability) คือ รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด(สาเหตุมาจากเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ)

5.2 ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง จำนวน 134 คน จำแนกเป็น บุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน โดยเป็นการศึกษาจากประชากรทุกหน่วย

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ศึกษา ณ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การศึกษาครั้งนี้ เริ่มดำเนินการ ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2560 ถึงเดือนมกราคม 2561 รวมระยะเวลา 9 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 การปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

6.1.1 ด้านงานบริหาร หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการให้การเดินรถเป็นไปด้วยความปลอดภัย เชื่อถือได้ ตรงเวลา ควบคุมและดูแลให้การดำเนินงานต่างๆ ของพนักงานภายในส่วนงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมดำเนินการวางแผนกำหนดกลยุทธ์และการให้บริการในการเดินรถ และวิเคราะห์สาเหตุของความขัดข้อง เพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ หรือให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหา กรณีเกิดความขัดข้องในระบบ (Failures) รวมถึงเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการฝึกอบรมสนับสนุนการฝึกอบรมตามความรู้ความชำนาญพิเศษที่มี

6.1.2 ด้านงานปฏิบัติการ หมายถึง หน้าที่รับผิดชอบจัดเตรียมและตรวจสอบขบวนรถไฟฟ้าหรือรถซ่อมบำรุง ก่อนการให้บริการหรือก่อนการควบคุมรถ ต้องแน่ใจว่าการปฏิบัติหน้าที่เป็นไปด้วยความปลอดภัยตลอดเวลา ทั้งต่อขบวนรถไฟฟ้าและรถซ่อมบำรุง รวมถึงประชาชนผู้ใช้บริการ การควบคุมรถไฟฟ้าให้บริการแก่ผู้โดยสารสามารถปฏิบัติตามคู่มือระเบียบปฏิงานที่กำหนดไว้สำหรับการเดินรถปกติ การเดินรถไม่เต็มรูปแบบ และการเดินรถในสภาวะฉุกเฉินที่ได้รับการฝึกอบรมมา ให้สอดคล้องเป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การผู้ให้สัมปทาน

6.2 ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรแต่ละบุคคลของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง อันเกิดจากบุคคลนั้นเอง ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

6.2.1 เพศ หมายถึง ลักษณะความแตกต่างระหว่างความเป็น ชายหรือหญิง ตามเพศทางกายวิภาค และการจำแนกทางสังคมของตัวบุคคลนั้น

6.2.2 อายุ หมายถึง อายุของบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

6.2.3 สถานภาพ หมายถึง สถานภาพในการสมรส หรือการอยู่ร่วมกันฉันสามีภรรยา ของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยกำหนดให้เป็น โสด สมรส หย่าร้าง และหม้าย

6.2.4 ตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งปัจจุบันของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ด้านงานบริหาร จำนวน 18 อัตรา ได้แก่

(1) ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Division Manager: DVM) 1 อัตรา

(2) ผู้จัดการส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Manager: MGR) 1 อัตรา

(3) หัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Train Crew Controller: TCO) 9 อัตรา

(4) เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส (Senior Train Operator: STO) 6 อัตรา

(5) เจ้าหน้าที่ธุรการ (Administrative Officer: AMO) 1 อัตรา

2) ด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 อัตรา ได้แก่

(1) เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Train Operator: TO) 105 อัตรา

(2) เจ้าหน้าที่ควบคุมรถซ่อมบำรุง (Engineering Train Operator: ETO) 11 อัตรา

6.2.5 ระดับการศึกษา หมายถึง การศึกษาของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยกำหนดให้เป็น ปวช./ปวส./อนุปริญญา, ปริญญาตรี, ปริญญาโทและสูงกว่าปริญญาโท

6.2.6 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานกับส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วงโดยนับเป็นปีเต็ม

6.3 สมรรถนะในการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ที่สามารถผลักดันให้บุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตน รับผิดชอบได้ โดยส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วงได้มีการกำหนดเกณฑ์ของ สมรรถนะ สำหรับบุคลากรภายในส่วนงานที่รับผิดชอบงานด้านการบริหาร และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

6.3.1 สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ถูกกำหนด จากองค์การ ร่วมกันกับส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ โดยเป็นความสามารถสำคัญที่บุคลากรส่วน งานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถควรมีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าควรมีจิตสำนึกในการให้บริการที่ดี และคำนึงในเรื่องของ ความปลอดภัยเป็นอันดับแรก เช่น ดูแลการเข้า-ออกจากขบวนรถไฟฟ้า ขณะจอดรับส่งผู้โดยสาร ที่ชานชาลาภายในสถานี ตรวจตราดูแลความผิดปกติต่างๆ ภายในห้องโดยสารผ่านทางกล้อง CCTV ภายในห้องควบคุมรถ เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นได้ถูกกำหนดไว้ มีดังนี้

1) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ (Service Mind) หมายถึง การแสดงออกถึง การตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ) ด้วยการแสดงออกที่จะช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือที่ดีแก่ผู้ใช้บริการ

2) ความปลอดภัย (Safety) หมายถึง สภาพที่ไม่มีความเสี่ยงต่อการเกิด อุบัติเหตุ ปราศจากอุบัติภัยหรือทรัพย์สินปราศจากความเสียหายใดๆ เป็นสิ่งที่ทุกคนล้วนต้องการ ทั้งสิ้น เช่นนั้นแล้ว ความปลอดภัยจะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการตระหนักในการให้ ความสำคัญ และยึดถือปฏิบัติตามคู่มือ กฎระเบียบ แนวทางในการปฏิบัติงานของตัวบุคลากร นั่นเอง

3) ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง การรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ ตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และการรักษา กฎระเบียบ รวมถึงความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำตามบทบาทหน้าที่ของผู้กระทำด้วย

4) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Commitment to success) หมายถึง คุณลักษณะ ที่แสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความเพียรพยายาม อดทน ทุ่มเทกำลังกายใจ ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) ความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-improvement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ ความคิด ทัศนคติ เพื่อให้ ตนเป็นผู้ที่มีประโยชน์ต่อสังคมและผู้อื่น ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนอง ต่อความต้องการ แรงจูงใจ ความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ได้

6) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating and collaborating) หมายถึง ความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกัน โดยปราศจากการความขัดแย้ง สร้างให้เกิดความร่วมมือระหว่างผู้นำ และผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย ด้วยการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-Way Communication) ทำให้มีความเข้าใจที่ตรงกันและควรมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ทั้งในรูปที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การทำงานร่วมกับผู้อื่นในกิจกรรมต่างๆ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่เป้าประสงค์ตามที่องค์การหรือหน่วยงานคาดหวังไว้

6.3.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) หมายถึง สมรรถนะที่ถูกกำหนดจากส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ โดยเป็นความสามารถของบุคลากรที่มีตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ หรือเป็นความสามารถตามหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น ตำแหน่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการภายในส่วนงาน ควรจะต้องมีเกณฑ์ของสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่สูงขึ้นมากกว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ที่ทำหน้าที่ควบคุมรถเพียงอย่างเดียว เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นได้ถูกกำหนดไว้ มีดังนี้

1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (Solving and Decision Making) หมายถึง ความสามารถในการใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนและประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้ว ร่วมกับการตัดสินใจที่เป็นผลสรุปสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างรอบด้าน เพื่อเลือกแนวทางปฏิบัติได้ถูกต้องถูกวิธี และเหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถนำไปส่งต่อสู่การปฏิบัติให้งานนั้น บรรลุเป้าหมาย ส่งผลสู่การแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล

2) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง การเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามที่มีต่อกัน สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน ด้วยการใช้อิทธิพล (Influence) โดยอิทธิพลนี้ มีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและบังคับ แต่มีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำไม่ได้เป็นผู้กำหนด แต่เป็นวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดร่วมกัน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวบุคคลให้มุ่งไปสู่ผลสำเร็จของกลุ่มที่ต้องการอย่างแท้จริง

3) ความสามารถในการวางแผนการมอบหมายงานและติดตาม (Ability to planning, assigning, and following) หมายถึง ความสามารถในการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยเกิดจากการใช้ดุลพินิจคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต ร่วมกับการมอบหมายงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้ผู้อื่นทำแทน โดยมีพันธสัญญาผูกพันกันว่าจะต้องทำงานนั้น ให้เสร็จสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งผู้มอบหมายงานต้องคอยติดตาม

เพื่อประเมินผลงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้น จึงจำต้องมีการติดตามงานอย่างเป็นระบบ ด้วยการติดตามความคืบหน้าของงานที่มอบหมายไป เน้นในเรื่องความก้าวหน้าของงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางการแก้ไข และการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ และให้มีการจัดทำรายงานชี้แจงความคืบหน้าของงาน นำเสนอเป็นระยะ รวมถึงใช้วิธีการเป็นที่ปรึกษาในลักษณะที่เรียกว่า Coaching โดยผู้รับมอบหมายงานสามารถขอคำปรึกษาได้ตลอดเวลา ในลักษณะของพี่เลี้ยง

4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และสามารถคิดออกจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน จนนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ดีกว่า แตกต่างไปจากเดิม มีความหลากหลาย กว้างไกล หลายแง่หลายมุม เน้นทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ หรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (Innovation) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อทำให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานมีความสะดวกสบาย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6.3.3 สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง เป็นความสามารถเฉพาะตัว ที่คนอื่น ๆ ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น ความสามารถของนักจิตรกร นักกายกรรม หรือนักกีฬา เป็นต้น ความสามารถเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ต้องมีความพยายามสูงมาก

6.4 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (effectiveness) หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนา หรือเป็นไปตามที่คาดหวังหรือกำหนดไว้

6.5 KPI (Key Performance Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักมีความเชื่อมโยงกับปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก จะแสดงถึงภารกิจที่องค์การจะต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์การผู้ให้สัมปทานได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน สำหรับส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไว้ ดังนี้

6.5.1 TSA (Train Sevice Availability) หมายถึง รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทาง สถานีคลองบางไผ่ หรือ สถานีเตาปูน คลาดเคลื่อนเกิน 2 นาที ในช่วง Peak และคลาดเคลื่อนเกิน 5 นาที ในช่วง Off Peak ที่มีสาเหตุมาจากพนักงาน

6.5.2 TSP (Train Sevice Punctuality) หมายถึง รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้นทางไปจนถึงสถานีปลายทาง จะต้องไม่คลาดเคลื่อนเกิน 2 นาที ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลา Peak หรือ Off Peak ที่มีสาเหตุมาจากพนักงาน

6.5.3 TA (Train Availability) หมายถึง รถไฟฟ้าที่ไม่พร้อมให้บริการตามที่กำหนดที่มีสาเหตุมาจากพนักงาน เช่น เจ้าหน้าที่ควบคุมรถบางคนอาจจะแวะทำธุระส่วนตัว ทำให้ไปถึงรถ

ล่าช้านั้น ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้รถไฟวิ่งออกให้บริการไม่ได้ (ถ้ากรณีเหตุรถเสียถือว่าไม่เป็นไร แต่คนขับรถไฟต้องพร้อมให้บริการอยู่เสมอ)

6.6 ผู้ให้สัมปทาน หมายถึง การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.)

6.7 ผู้รับสัมปทาน หมายถึง บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM)

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

7.1 การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ เกี่ยวกับระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร และทราบถึงประเภทของสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมถึงทราบปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน

7.2 การนำผลการศึกษาไปใช้ประโยชน์ ในการพัฒนางานด้านการบริหารจัดการ วางแผนและพัฒนา แนวทางการดำเนินงาน ควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7.3 สามารถนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารงาน โดยเฉพาะข้อมูลในการตัดสินใจสนับสนุนสมรรถนะด้านที่ขาด และจัดทำเป็นสถิติ เพื่อฝึกอบรมและพัฒนาเพิ่มเติมศักยภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วน และรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชนต่อไป

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและศึกษาเอกสาร ตำรา และรายงานการวิจัย ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา เสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

เสน่ห์ จุ้ยโต 2553 (อ้างในธิติพงศ์ ขัตตะละ 2556: 9-12) ได้ศึกษาความเป็นมาของสมรรถนะ พบว่า แนวคิดในการศึกษาสมรรถนะ เป็นเรื่องของการศึกษาเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานภายในหน่วยงาน เริ่มต้นช่วงทศวรรษที่ 70 เมื่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา ได้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด โดยมี David C. McClelland นักจิตวิทยา เป็นผู้นำในการสัมมนา ซึ่งเขาได้พัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่สามารถระบุได้ว่า บุคคลผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ประสบกับความสำเร็จนั้น ควรที่จะต้องมีทัศนคติและอุปนิสัย เช่นไรบ้าง (Attitudes and Habits) เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานข้อมูลข่าวสารของสหรัฐอเมริกา จึงเกิดความสนใจ และได้ขอคำปรึกษาจากศาสตราจารย์ McClelland ว่าวิธีการทดสอบบุคลิกภาพ อาจนำไปใช้แก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานเขาได้ ซึ่งศาสตราจารย์ McClelland ก็ได้ตอบตกลง และเริ่มโครงการนี้

ต่อมาใน ปี ค.ศ 1973 David C. McClelland ได้เขียนแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงานในระบบราชการของสหรัฐอเมริกา โดยชี้ให้เห็นว่า การใช้แบบทดสอบมาตรฐานในการสอบเข้ารับราชการ เช่น แบบทดสอบระดับความสามารถทางสติปัญญา (IQ Test) หรือแบบทดสอบบุคลิกภาพ (Minnesota Multiphasic Personality Inventory) ไม่ได้มีส่วนช่วยให้เข้าใจว่าผู้ที่มาสมัครงานนั้น จะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างไร โดย David C. McClelland ได้กล่าวอีกว่า “ถ้าต้องการทดสอบว่า ใครจะทำหน้าที่เป็นตำรวจได้ดี ก็ต้องไปดูว่าตำรวจเขาทำงานอย่างไร (If you want to test who will be a good policeman, go find out what a policeman dose)” ผลการศึกษาครั้งนั้น จึงเป็นจุดเริ่มต้นให้ศาสตราจารย์ David C. McClelland ตีพิมพ์บทความสำคัญ ชื่อ “Testing for Competency Rather than for Intelligence” และเรียกร้องให้ใช้การทดสอบสมรรถนะ (Competency Testing) แทนแบบทดสอบที่เคยใช้อยู่ โดยเนื้อหาของบทความนี้ได้ระบุว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษา หรือคะแนนสอบ) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคคลที่ทำงานเก่ง ไม่ได้หมายถึง บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูง หรือเรียนเก่ง” แต่บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่อง สมรรถนะ ซึ่งนักวิชาการได้นำมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาในเวลาต่อมา

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือสมรรถภาพ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Competency เป็นคำที่มีการกล่าวถึง โดยให้คำนิยามไว้มากมายและนิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น “ขีดความสามารถ” หรือ “ศักยภาพ” แต่โดยทั่วไป ความหมายนั้น ไม่มีคำใดผิดหรือถูก ขึ้นอยู่กับการนำไปประยุกต์ใช้ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลากหลายต่างกัน ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 21) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์ที่แสดงออกผ่านทางพฤติกรรม ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว ความสามารถของมนุษย์ โดยเฉพาะความสามารถส่วนที่ซ่อนเร้น (Talent) อยู่ที่มีอย่างมหาศาล เพียงแต่ว่ายังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย เช่น ทัศนคติ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry) (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2548: 16) ให้นิยามสมรรถนะว่า คือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว

สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เด่นๆ มีอะไรบ้าง หรือในทางกลับกันสาเหตุที่ทำให้การทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะที่สำคัญ คือ อะไรบ้าง เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 27) กล่าวว่า สมรรถนะ มีความหมายแปลได้ทั้งความสามารถ ศักยภาพ และสมรรถนะ โดยได้มีการสรุปความหมายของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นในด้านของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ รวมถึงอุปนิสัย กลุ่มที่สอง หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงาน แสดงออกมาของแต่ละบุคคลในรูปแบบที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 5) ได้ให้นิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (K: Knowledge S: Skill A: Ability O: Other) ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วนั้นจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การทำให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

ชัชวลิต สรวารี (2550: 159) กล่าวถึง David C. McClelland ว่าได้สังเกต นักเรียนที่เรียนจบการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกัน เกรดเท่ากัน ฝึกฝนเหมือนกัน แต่เมื่อออกไปทำงานในลักษณะเดียวกัน กลับมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เลยตั้งสมมุติฐานว่า ทักษะและความรู้ไม่น่าจะเป็นปัจจัยหลักปัจจัยเดียว ที่ทำให้คนประสบความสำเร็จ น่าจะมีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยได้ค้นพบว่า พฤติกรรม มีส่วนสำคัญที่ทำให้การทำงานของคนๆ หนึ่ง ประสบความสำเร็จ และได้ศึกษาลึกไปในด้านจิตวิทยาว่า อะไร คือ อิทธิพลที่ทำให้คนๆ หนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าคนทั่วไป ทั้งที่มีทักษะและองค์ความรู้ในระดับพอๆ กัน McClelland จึงได้พัฒนารูปแบบการศึกษาเพื่ออธิบายสมมุติฐาน ให้สามารถอธิบายได้ในเชิงทฤษฎี เรียกว่า โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Ice Berg Model)

มาใช้อธิบายความหมายของ Competency ว่าเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็ง มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำกับส่วนที่อยู่ใต้น้ำ โดย McClelland ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ และได้อธิบายถึง ส่วนที่อยู่เหนือน้ำของภูเขาน้ำแข็ง ว่าคือ ส่วนของทักษะและองค์ความรู้ที่ชัดแจ้ง หรือความรู้ทีเป็นทางการ (Explicit Knowledge) ซึ่งทักษะ คือ ทำได้หรือไม่ได้ และองค์ความรู้ คือ รู้หรือไม่รู้ วัดได้จากข้อมูลที่จับต้องได้

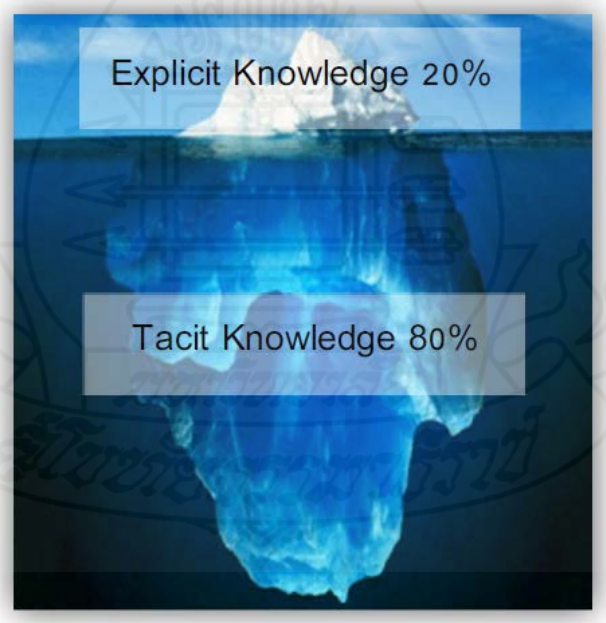
สำหรับส่วนที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดนั้นเป็น Competency ในเชิงพฤติกรรม หรือความรู้ที่มองไม่เห็นชัดเจน (Tacit Knowledge) ซึ่งมี 4 ส่วนสำคัญ คือ

1) Social Role คือ บทบาททางสังคม ซึ่งแสดงออกตามค่านิยม หรือ Value ที่คนๆ นั้นมี (Value คือ สิ่งที่คนๆ นั้นคิดว่าสำคัญ เกิดจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม การเรียนรู้)

2) Self-image คือ ภาพที่คนๆ นั้น มองตัวเอง

3) Traits/Personality คือ บุคลิกภาพ และตัวตนที่แท้จริง ของคนๆ นั้น

4) Motive คือ แรงจูงใจ ที่ผลักดันให้คนมีพฤติกรรมในแบบที่คนๆ นั้น เป็นอยู่



ภาพที่ 2.1 Iceberg Model ของสมรรถนะ

ที่มา: กิตติคุณ วัชรมณเฑียร. (2558). การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Managemen) สืบค้น เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2561 จาก http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/79

อาจกล่าวได้ว่า Competency ที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็งตาม โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (IceBerg Model) ในมุมของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR) เป็นการมองลึกลงไปถึงคุณสมบัติส่วนตัวของคนๆ นั้น ซึ่งจะนำไปใช้พิจารณาคู่กับคุณสมบัติของคนกับงานให้มีความสอดคล้องกันมากที่สุด สำหรับการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในตำแหน่งต่างๆ รวมถึงการปรับเลื่อนตำแหน่งงาน การสลับสายงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในแต่ละสายงาย หรือที่เราเรียกกันว่า “Put The Right Man on The Right Job” ร่วมกับการพิจารณาด้านทักษะ และความสามารถตามประวัติการทำงาน (Profile) ของคนๆ นั้น

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2557: 8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน และทำให้บุคคลนั้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล หรือมีผลงานที่ดี

Competency Models-Communicating Industry’s Education and Training Need. (2015: 4-5 เข้าถึงวันที่ 31 มกราคม 2561): คู่มือสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ค้าในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมแรงงานการจ้างงานและการฝึกอบรมของสหรัฐอเมริกา กล่าวถึง Competency ว่าหมายถึง ความสามารถในการประยุกต์หรือใช้ความรู้ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ หรืองานที่กำหนดไว้ สมรรถนะอธิบายถึงพฤติกรรม ที่เป็นพื้นฐานสำหรับมาตรฐานทักษะที่ระบุถึงระดับความรู้ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับความสำเร็จในสถานที่ทำงาน รวมถึงเกณฑ์การวัดผลที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินความสามารถในการปฏิบัติงาน สำหรับ Competency model คือ ชุดของสมรรถนะที่กำหนดการทำงานโดยเฉพาะ โมเดลสมรรถนะเป็นรากฐานสำหรับการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ เช่น การสรรหา การฝึกอบรมและการพัฒนา การจัดการประสิทธิภาพ เนื่องจากระบุสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเลือกหรือการฝึกอบรมและการพัฒนา โมเดลสมรรถนะพัฒนาขึ้นสำหรับงานเฉพาะ กลุ่มงานขององค์การหรือกลุ่มอาชีพได้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลเป็นผลที่ได้มาจากการเรียนรู้ จนเกิดความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ซึ่งทำให้เกิดความสามารถที่เป็นรากฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ที่มีความเชื่อมโยงเชิงเหตุ และผล

1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

จากการศึกษา มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้พอสังเขป ดังนี้

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์ (อ้างใน กนกพร สีดอกไม้, 2549: 15) ได้กล่าวถึง สมรรถนะว่าเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยม และเริ่มมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การชั้นนำต่างๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และเกิดความคุ้มค่ากับการลงทุน ดังนั้น สมรรถนะ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ดังนี้

1) เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์การมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล

2) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์การอย่างมีระบบต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์การ และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์การ

3) เป็นมาตรฐานการแสดงพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน และมีประสิทธิภาพ

4) เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร พัฒนาบุคลากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549: 29-32) กล่าวถึง ความสำคัญของแนวคิด competency ว่ามี 2 ปัจจัยที่ทำให้แนวคิดนี้ มีความสำคัญและนำไปสู่การนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

1) ความล้มเหลวของการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือความประพฤติส่วนบุคคลของพนักงาน เป็นที่ทราบกันดีว่าองค์การได้ลงทุนอย่างมากมายในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม ให้การศึกษา การใช้วงจรคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น ทำให้องค์การเสียทั้งเงินและเวลา แต่ผลที่ได้กลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลได้ นอกจากนั้นแล้ว ระดับผู้บริหารเอง ก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจัง ทำได้เพียงแค่จัดฝึกอบรม แต่ก็ไม่สามารถเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้ เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรม พนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมเช่นเดิม องค์การจึงควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

2) ความต้องการความสามารถ และทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษนี้ ผลการวิจัยของ Hendry, Pettigrew และ Sparrow ในปี ค.ศ. 1988 พบว่า องค์การในประเทศอังกฤษ 20 แห่ง ต้องเผชิญกับแรงกดดันไม่เฉพาะแต่ภายนอกองค์การเท่านั้น แต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันจากภายในองค์การด้วย ในช่วงทศวรรษ 1980 ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งส่งผลให้องค์การต้องปลดคนงานออกอย่างมากมาย และลดการสรรหาพนักงานใหม่ลง ทำให้งานใหม่เกิดขึ้น แต่องค์การขาดพนักงานที่มีความสามารถและเหมาะสมกับงาน แรงกดดันในด้านของการแข่งขัน จึงทำให้องค์การต้องยอมรับว่าช่องว่างที่เกิดขึ้น เป็นเพราะองค์การขาดพนักงานที่มีทักษะ ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่างๆ ได้มีความสำคัญ

ยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งทำให้แนวคิดเรื่องของความสามารถ (Competencies) มีความสำคัญมากขึ้น ดังที่ Morgan (G. Morgan, 1989 Riding the waves of change: Developing managerial competences for a turbulent world, Oxford: Jossey Bass.) (อ้างใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2549: 30-31) ได้อธิบายว่า "ในอดีต ความสามารถของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะ และความสามารถเฉพาะเท่านั้น แต่ปัจจุบัน ความสามารถได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เข้ามารุมเร้าองค์การได้" แนวคิด Competency จึงสามารถนำไปใช้ในการบริหารคนและองค์การได้ อีกทั้งยังสามารถทำให้องค์การบรรลุผลงานที่พึงประสงค์และมีประสิทธิภาพสูง ด้วยวิธีการดึงศักยภาพของพนักงานในองค์การ สร้างแรงจูงใจ กระตุ้น และให้รางวัลกับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน จากการนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการบริหารคน จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานขององค์การ มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ในหลายเรื่อง ได้แก่

(1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร

(2) ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพบุคลากร

(3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

(4) ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง

(5) ช่วยให้พนักงานมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง

(6) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการอบรมและชี้แนะแก่พนักงาน

(7) ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง

(8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ

(9) ช่วยให้การออกแบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2557: 9) ได้กล่าวว่า สมรรถนะมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1) เป็นสิ่งที่กำหนดคุณลักษณะของบุคคล (Underlying characteristics) คือ เป็นสิ่งที่ฝังลึกและมีความคงทนจนเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของบุคคลนั้นๆ รวมทั้งจะใช้เป็นตัวพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมการทำงานได้ด้วย

2) มีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) กล่าวคือ สมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรม หรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้นจะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด

3) สามารถจะใช้อ้างอิงหรือเทียบเกณฑ์ได้ (Criterion referenced) คือ สมรรถนะจะต้องสามารถใช้พยากรณ์ได้ว่าใครเก่งด้านไหน หรือมีจุดอ่อนด้านไหน เมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้

1.4 ประเภทของสมรรถนะ

จากการศึกษา มีนักวิชาการจำแนกประเภทของสมรรถนะไว้พอสังเขป ดังนี้

Edward J. Cripe. (2002). (31 Core Competencies Explained เข้าถึงวันที่ 31 มกราคม 2561) ได้กล่าวถึง การแบ่งสมรรถนะหลักออกเป็น 31 ประเภท ได้แก่

1) Establishing Focus: ความสามารถในการพัฒนาและสื่อสารเป้าหมาย

2) Providing Motivational Support: ความสามารถในการเสริมสร้างความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับผู้อื่น

3) Fostering Teamwork: ความสามารถและความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในทีม เป็นผู้นำทีม และการทำให้กลุ่มเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน

4) Empowering others: ความสามารถในการส่งต่อความมั่นใจในความสามารถของพนักงานในการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งงานใหม่ที่ท้าทาย การมอบหน้าที่และอำนาจที่สำคัญ ช่วยให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจว่าจะบรรลุเป้าหมาย และแก้ไขปัญหาได้อย่างไร

5) Managing Change: ความสามารถในการแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุนนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การที่จำเป็นต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ การริเริ่ม สนับสนุน ช่วยผู้อื่น ในการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้อย่างประสบความสำเร็จ

6) Developing others: ความสามารถในการมอบหมายความรับผิดชอบและทำงานร่วมกับผู้อื่น และสอนให้พวกเขาพัฒนาขีดความสามารถได้

7) Managing Performance: ความสามารถในการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนเองหรือของพนักงานโดยการกำหนดเป้าหมาย และความคาดหวังที่ชัดเจน ติดตามความคืบหน้าในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างความมั่นใจว่าข้อเสนอแนะ และแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับประสิทธิภาพและปัญหาต่าง ๆ มีความพร้อม

8) Attention to Communication: ความสามารถในการตรวจสอบให้แน่ใจว่าข้อมูลต่างๆ ถูกส่งไปยังผู้รับอย่างถูกต้อง

9) Oral Communication: ความสามารถในการพูดคุยและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

10) Written Communication: ความสามารถในการแสดงออกในการเขียนเชิงธุรกิจ

11) Persuasive Communication: ความสามารถในการวางแผนและการสื่อสารด้วยวาจา และเป็นลายลักษณ์อักษรที่สร้างผลกระทบ และชักชวนโน้มน้าวผู้รับฟัง

12) Interpersonal Awareness: ความสามารถในการสังเกตถึงความกังวลและความรู้สึกของผู้อื่น และสื่อสารสิ่งที่สังเกตเห็นให้ผู้อื่นเข้าใจ

13) Influencing others: ความสามารถในการได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่น สำหรับความคิดข้อเสนอแนะ และแนวทางแก้ไข

14) Building Collaborative Relationships: ความสามารถในการพัฒนารักษาและเสริมสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ภายในหรือภายนอกองค์กรที่สามารถให้ข้อมูลความช่วยเหลือและการสนับสนุนกันได้

15) Customer Orientation: ความสามารถทำให้ลูกค้า ทั้งภายนอก/ภายในเกิดความพึงพอใจ

16) Diagnostic Information Gathering: ความสามารถในการระบุข้อมูลที่จำเป็นในการชี้แจงสถานการณ์ หาข้อมูลจากแหล่งที่เหมาะสม และใช้การตั้งคำถามที่ดีเพื่อดึงข้อมูลจากผู้อื่นที่ไม่เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลนั้น

17) Analytical Thinking: ความสามารถในการจัดการกับปัญหาอย่างเป็นระบบ

18) Forward Thinking: ความสามารถในการคาดการณ์ผลกระทบของสถานการณ์และดำเนินการอย่างเหมาะสม เพื่อเตรียมพร้อมรับเหตุการณ์

19) Conceptual Thinking: ความสามารถในการหาแนวทางแก้ไขที่มีประสิทธิภาพโดยใช้มุมมองแบบองค์รวม มุมมองที่เป็นนามธรรม หรือทฤษฎี

20) Strategic Thinking: ความสามารถในการวิเคราะห์การแข่งขัน โดยพิจารณาจากแนวโน้มการตลาดและอุตสาหกรรมในปัจจุบัน วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

21) Technical Expertise: ความสามารถในการแสดงออกถึงความรู้ ทักษะในด้านเทคนิค

22) Initiative: สามารถระบุสิ่งที่ต้องทำ ก่อนที่จะต้องใช้ในสถานการณ์นั้นๆ

23) Entrepreneurial Orientation: ความสามารถในการมองหาและคว้าโอกาสทางธุรกิจที่ทำกำไรได้ คำนวณความเสี่ยงได้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

24) Fostering Innovation: ความสามารถในการพัฒนาสนับสนุนแนะนำวิธีการขั้นตอนหรือเทคโนโลยีที่ปรับปรุงใหม่

25) Results Orientation: ความสามารถในการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ต้องการจากการทำงานของตัวเอง หรือของแต่ละคนการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย

26) Thoroughness: สามารถดูแลงานและข้อมูลได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ด้วยความรอบคอบ

27) Decisiveness: ความสามารถในการตัดสินใจที่ยากลำบากในเวลาที่เหมาะสม

28) Self Confidence: เชื่อมั่นในความคิดของตนเองในการประสบความสำเร็จ ความเต็มใจที่จะรับตำแหน่งในการเผชิญกับฝ่ายตรงข้าม

29) Stress Management: ความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันและควบคุมตนเอง เมื่อเผชิญกับความเป็นปรปักษ์หรือการยั่วยุ

30) Personal Credibility: สามารถทำให้ผู้อื่น เกิดความเชื่อมั่นและรับรู้ว่าตัวเองมีความรับผิดชอบเชื่อถือได้

31) Flexibility: ความเปิดกว้างในการรับรูปแบบใหม่ๆ และความแตกต่างในการทำสิ่งต่างๆ ความเต็มใจที่จะปรับเปลี่ยนวิธีที่ในการทำสิ่งต่างๆ

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) กล่าวว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น

2) ความสามารถเชิงสมรรถนะในด้านทั่วไป (Generic Competency) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรเกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น การสื่อสารเจรจาต่อรอง ทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3) ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึง ความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้องาน (Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม รับผิดชอบเกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ดังนั้นความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคคือ การวิเคราะห์หลักสูตร และการประเมินหลักสูตร เป็นต้น

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การ โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้

2) สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยให้คนนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตาฐาน

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรือสัตย์มีพิษได้ เป็นต้น ซึ่งมักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าเป็นความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ปัทมา สุขสันต์ 2550 (อ้างถึงใน ธิติพงศ์ ขัตตะละ, 2556: 20) กล่าวว่า สมรรถนะแบ่งออกได้เป็น 2 สมรรนะ ได้แก่ สมรรถนะองค์การ และสมรรถนะตัวบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) สมรรถนะองค์การ (Organization Competency) คือ สมรรถนะที่จะช่วยให้องค์การทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นสมรรถนะที่จะบอกว่าองค์การต้องมีความสามารถในเรื่องใดบ้างที่จะทำให้วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้บรรลุผลสำเร็จ

2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

(1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์การไม่ว่าจะอยู่สายงานใดต้องมีสมรรถนะนี้เหมือนกัน คนที่ไม่มีสมรรถนะนี้ไม่สามารถจะทำงานออกมาได้ดี

(2) สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในงานนั้น คนที่อยู่ในสายงานใดจะต้องมีสมรรถนะตามสายงานนั้น

1.4.1 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2557: 9) ได้กล่าวว่า สิ่งที่จัดว่าเป็นสมรรถนะประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) องค์ความรู้ (Knowledge) คือ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขาต่างๆ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารงาน ความรู้เกี่ยวกับการผลิต เป็นต้น

2) ทักษะต่างๆ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะในการจัดเอกสาร ทักษะการฉีดยาให้คนไข้ไม่รู้สึกเจ็บของพยาบาล ทักษะการนำเสนอให้ผู้ฟังเข้าใจและประทับใจ เป็นต้น

3) บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) คือ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับปัจจัยทางสังคมสิ่งแวดล้อม ซึ่งในทางกลับกันก็เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลๆ นั้นด้วย เช่น ผู้นำองค์การจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้กระตุ้น ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสร้างสรรค์ ผู้ปฏิบัติมักจะทำตามคำสั่งหรือขอบเขตความรับผิดชอบ

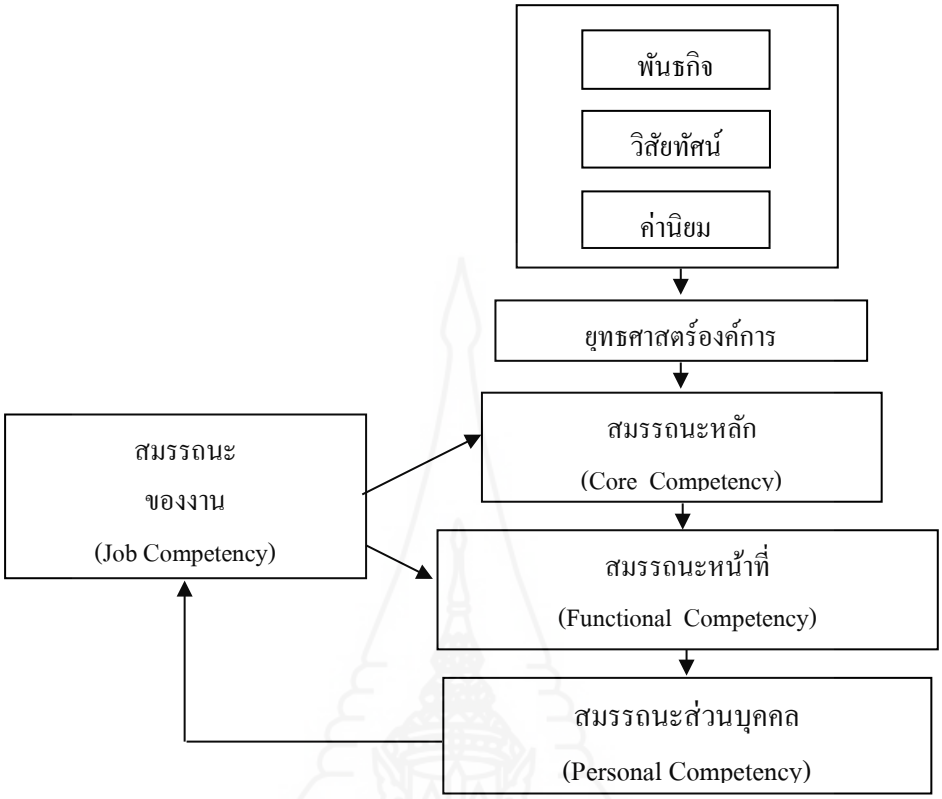
4) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิด และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็น เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น การเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ หรือการยึดถือค่านิยมในการเสียสละเพื่อส่วนรวม

5) อุปนิสัย (Traits) คือ ความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น เป็นที่น่าเคารพนับถือ เป็นที่น่าเชื่อถือไว้ใจได้ เป็นผู้ฟังที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

6) แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ จินตนาการ แนวโน้ว วิธีคิด วิธีปฏิบัติ อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ หรือแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ เป็นต้น

1.4.2 การกำหนดสมรรถนะ

การสร้างรูปแบบสมรรถนะ สามารถกำหนดได้โดยการเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) ค่านิยม (values) ขององค์การมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ (อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ 2547: 62; สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004: 50-51; 58-59) (อ้างในเทื้อน ทองแก้ว, 2552) ดังภาพที่ 2.2

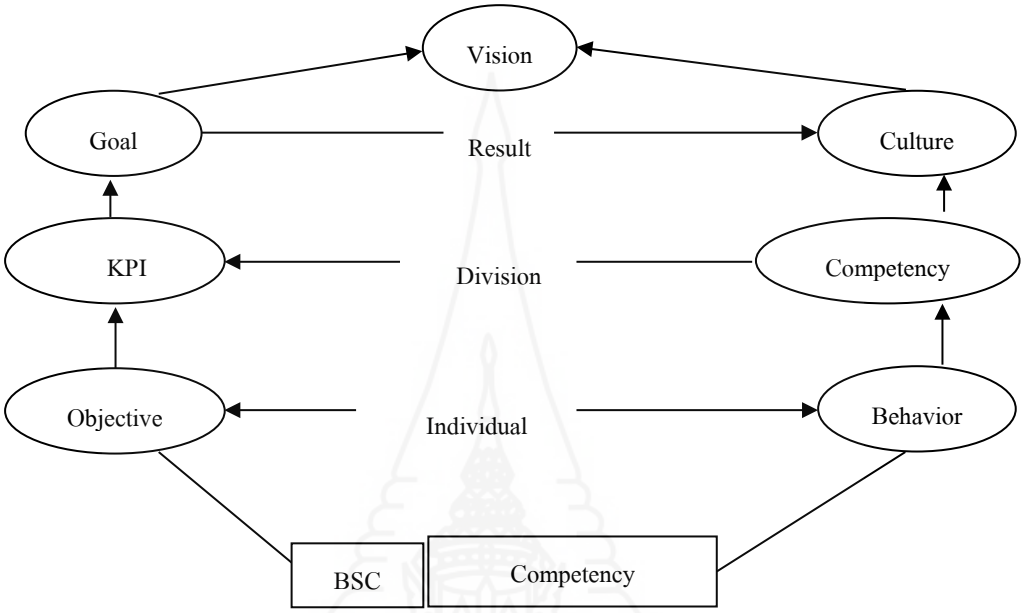


ภาพที่ 2.2 การกำหนดสมรรถนะ (competency model)

ที่มา: เทื้อน ทองแก้ว. (2552). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560 จาก http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/79

จากภาพจะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะ ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ โดยการมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์องค์การ จากนั้น มาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไร ที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และจึงมาพิจารณาสมรรถนะหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งต่างๆ ตามลำดับถัดไป ซึ่งสมรรถนะหน้าที่กับสมรรถนะของบุคคลจะต้องสอดคล้องไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

อาจกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดังความสัมพันธ์ในระบบบริหาร ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 Performance Management System

ที่มา: เทื้อน ทองแก้ว. (2552). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560 จาก http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/79

1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ประโยชน์ของการนำแนวคิด competency ไปใช้ สรุปได้ดังนี้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 29) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงสมรรถนะ สามารถจำแนกได้ 3 ด้าน ได้แก่

1.5.1 ประโยชน์ที่มีต่อองค์การ

1) สามารถกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล

2) สามารถลงทุนในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากรับรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อนที่แท้จริงของทรัพยากรบุคคล

3) พัฒนาและปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากร ให้มาเป็นความสามารถในทางการแข่งขัน เพื่อความยั่งยืนขององค์การ

1.5.2 ประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหาร

1) มีมาตรฐานในการบริหารจัดการบุคลากร

2) พัฒนาบุคลากรได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน และองค์การ

3) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นมาตรฐานเดียวกัน

4) ลดความอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.5.3 ประโยชน์ที่มีต่อพนักงาน

1) พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานขององค์การ

2) พนักงานสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) พนักงานสามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกัน

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (อ้างใน เบญจมาศ ชวดนุช, 2555: 27-28) กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปใช้มีประโยชน์ ดังนี้

1) ใช้ในการคัดเลือกพนักงาน

2) ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถทำได้ดังนี้

(1) การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง ผู้ประเมินสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเอง ในการประเมินว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด

(2) การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง ผู้ประเมินเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจเพียงผู้เดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นๆ ทั้งด้านบวก และด้ายลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ได้

(3) การประเมินหลายทิศทาง หมายถึง เป็นการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คน อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับบัญชากับผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วม ฯลฯ

(4) การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทางทั้งผู้ถูกประเมิน ต้องประเมินตนเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เมื่อแต่ละหน่วยงานมีการจัดทำใบกำหนดหน้าที่งาน (Job Description) จะสามารถทบทวนได้ว่าแต่ละตำแหน่งจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะเรื่องใดบ้าง หลังจากนั้นทำการประเมิน ช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gab) ระหว่างสมรรถนะ

ที่ควรจะมีกับสมรรถนะที่พนักงานมีอยู่ในปัจจุบัน จากนั้นก็นำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคล (Individual Development) ต่อไป

4) ใช้ประเมินเพื่อหาผู้สืบทอดตำแหน่ง สามารถที่จะเอาสมรรถนะไปใช้ในการกำหนดว่าตำแหน่งของพนักงานสายงานต่างๆ ในระดับสูงขึ้นไปนั้นจะต้องมีการประเมินสมรรถนะเรื่องอะไรบ้าง และจะต้องมีการประเมินอย่างไร

5) ใช้ในการประเมินบริหารผลค่าตอบแทน ในการกำหนดค่าจ้างสำหรับพนักงานใหม่บนพื้นฐานของหลักสมรรถนะ ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

(1) ประเมินระดับสมรรถนะโดยรวมของพนักงานใหม่ว่าอยู่ในระดับใด โดยส่วนใหญ่ จะมีอยู่ 3 ระดับ ได้แก่

ระดับแรก คือ ต้องมีการพัฒนา (Deveiopment Level) สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาตรฐาน แต่ยังมีสมรรถนะบางตัวที่ยังต่ำกว่ามาตรฐาน

ระดับที่สอง คือ อยู่ในระดับมาตรฐาน (Market Target Level) สมรรถนะทุกตัวอยู่ในระดับมาตรฐาน สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้

ระดับที่สาม คือ สูงกว่ามาตรฐาน (Premium Level) สมรรถนะทุกตัวอยู่ในระดับสูงกว่ามาตรฐาน เป็นตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่นได้ในตำแหน่งเดียวกัน

(2) การเปรียบเทียบช่วงค่าจ้าง โดยนำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับกระบอกเงินเดือน หรือช่วงค่าจ้าง

1.6 การนำแนวคิด Competency ไปประยุกต์ใช้

การประยุกต์ใช้แนวคิด Competency ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR) สามารถทำได้ ดังนี้ (เทื้อน ทองแก้ว: 2552 เข้าถึงวันที่ 26 กรกฎาคม 2560).

1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (human resource planning) เป็นการวางแผนความต้องการเกี่ยวกับตำแหน่ง ซึ่งต้องสอดคล้องกับการกำหนด competency ในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในองค์การมีคนที่เหมาะสม ต้องมี competency ใดบ้าง เพื่อนำไปสู่การวางกลยุทธ์ขององค์การต่อไป

2) การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) สามารถนำมาใช้ในการกำหนดค่างาน (compensable factor) เช่นวิธีการ point method ด้วยการกำหนดปัจจัย แล้วกลั่นกรองว่าแต่ละปัจจัย มีความจำเป็นต้องใช้ในตำแหน่งงานนั้นๆ มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

3) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) เมื่อมีการกำหนด competency ไว้แล้ว การสรรหาพนักงานควรต้องสอดคล้องกับ competency ให้ตรงกับตำแหน่งงาน

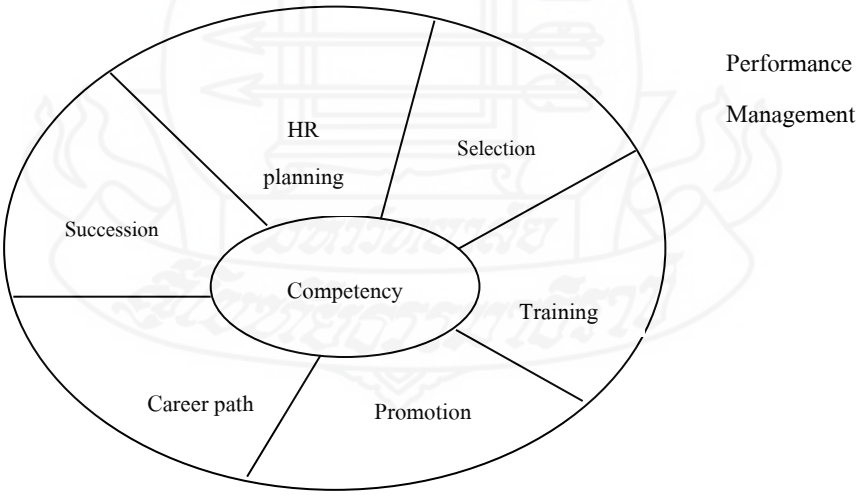
4) การบรรจุตำแหน่ง ควรคำนึงถึง competency ของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือมีความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

5) การฝึกอบรมและพัฒนา (training and development) ควรดำเนินการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับ competency ของบุคลากร ให้เต็มขีดความสามารถของแต่ละคน

6) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) องค์การจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพ (career path) ในแต่ละขั้นตอนว่าจะต้องมี competency อะไรบ้าง อย่างไร ที่จะช่วยให้ก้าวหน้าและพัฒนา จะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่ง บริหารเป็นการสืบทอดตำแหน่ง และต้องมีการวัด competency เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

7) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) การทราบ competency ของแต่ละคน ทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่าย และเหมาะสม

8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า วงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึง competency ของแต่ละคน วางคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ รวมถึงการติดตามและการประเมินผล ก็พิจารณาจาก competency เป็นสำคัญ และนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 การประยุกต์ใช้ competency ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา: เทื้อน ทองแก้ว. (2552). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560 จาก http://www.sbdc.co.th/knowledge/article/79

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) ที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานให้เกิดความโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น (ในระดับตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบเดียวกันในหน่วยงาน) ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งปัจจุบัน เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความนิยมทั่วไป โดยสามารถสรุป สมรรถนะ ได้ 3 ประเภท ได้แก่

1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของผู้ปฏิบัติงานเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน

2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน ซึ่งจำเป็นจะต้องมี เพื่อช่วยสนับสนุนให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้

3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่งที่ปฏิบัติ เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลผู้นั้น ยากที่จะลอกเลียนแบบได้

2. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานของบุคลากร คือ ผลงานหรือผลผลิต ที่ถือเป็นหัวใจหลักขององค์การที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากสามารถแสดงออกถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้ โดยการปฏิบัติงาน (Operation) สามารถวัดได้จากทรัพยากร อันได้แก่ บุคลากร ค่าใช้จ่าย ความคุ้มค่า ดังนั้นหากองค์การต้องการประสิทธิผลของงานในระดับที่สูง องค์การจะต้องมีวิธีการดำเนินงานที่ดีเพื่อคาดหวังให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วง และได้ผลลัพธ์ที่ดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526: 11) กล่าวถึง การปฏิบัติงาน ว่าเป็นความสามารถในการแสดงออกของร่างกายในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยอาศัยความรู้และทัศนคติเป็นองค์ประกอบซึ่งต้องอาศัยเวลา และผ่านกระบวนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ชม ภูมิภาค (อ้างถึงใน ณัฐพงศ์ ดามาพงษ์, 2549: 26) ได้กล่าวถึง การปฏิบัติงาน ว่าแต่ละคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ทั้งสติปัญญา สมรรถภาพร่างกายที่ได้รับการถ่ายทอดทางพันธุกรรมจากยีนส์ในโครโมโซม และสิ่งแวดล้อมจากการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นพฤติกรรมการปฏิบัติงานจึงแตกต่างกัน และทำให้ประสบผลสำเร็จแตกต่างกันไป

ดังนั้น การปฏิบัติงาน จึงหมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมา โดยมีการนำความรู้ ความเข้าใจ ทัศคติ การจูงใจ มาเป็นส่วนประกอบในการแสดงของพฤติกรรม

2.1 ความหมายของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดเรื่อง ประสิทธิผลนั้นเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยสนันสนุน และเป็นตัวบ่งชี้ถึงการบริหารงานของหน่วยงาน หรือองค์การที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการทำงานมาเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามความคาดหมายหรือไม่ เนื่องจากการจัดการนั้น มีส่วนสัมพันธ์กับผลของงานที่ได้จากการกระทำ นั่นเอง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผล” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

กิบสัน และคณะ (Gibson Others 1982, p. 812) นิยามประสิทธิผลไว้ว่า ประสิทธิผลเป็นเรื่องของการกระทำใดๆ ที่มีความมุ่งหมายจะได้รับผลอะไรสักอย่างให้เกิดขึ้น การกระทำหรือความพยายามจะมีประสิทธิผลสูงต่ำเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าผลที่ได้รับตรงนั้น มีความเที่ยงตรงและครบถ้วน ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ และใช้พลังงานมากน้อยเพียงใด

พจนานุกรมฉบับพระราชบัณฑิตยสถาน (2525: 504) ให้ความหมายคำว่าประสิทธิผลว่าหมายถึง ผลสำเร็จ หรือผลที่เกิดขึ้น

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536: 169) ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2537: 22) กล่าวว่า ประสิทธิผล เป็นการทำงานที่ได้ผลลัพธ์โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป็นการวัดผลงานที่ทำได้ เทียบกับเป้าหมาย หากสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็แสดงว่าการทำงานนั้น มีประสิทธิผลสูง

วันชัย มีชาติ (2550: 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จขององค์การ ที่สามารถวัดได้จากระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์การได้วางไว้

Donna C.S. Summers. (2009, p. 11-12). ได่กล่าวถึง ประสิทธิผลขององค์การในหนังสือ Quality Manangrment Creating and Sustaining Organizational Effectiveness. ไว้ว่า เป้าหมายขององค์การ, กระบวนการภายใน และความพยายามของแต่ละบุคคล มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลองค์การ องค์การที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างระบบโดยรวม ที่ช่วยและสนับสนุนให้ทั้งสามส่วนให้ทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างสินค้าหรือการบริการให้กับลูกค้า แผนกลยุทธ์การจัดการความคาดหวังของลูกค้าและกระบวนการที่ดี จะส่งผลให้สินค้าหรือการบริการลูกค้าเกิดสิ่งที่ถูกต้อง

กล่าวโดยสรุป ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานของบุคคลในองค์การ ที่ผู้บริหารในระดับสูงได้กำหนดเป้าหมายเอาไว้ล่วงหน้า และการดำเนินงาน

ของบุคคลในองค์การนั้นๆ สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังหรือตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จ ลุล่วง เน้นที่ผลผลิต ความคุ้มค่าและผลลัพธ์

2.2 ความสำคัญของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหารองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์การ ดังนั้น ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537: 22-23)

2.2.1 ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2.2.2 ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหารการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

2.2.3 ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล โดยประสิทธิผลอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

1) ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่มีคุณภาพ เช่น มีความถูกต้องมีคุณค่า มีความคุ้มค่าเหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ประสิทธิผลขององค์การ คือ การเน้นไปที่ผลรวมขององค์การ

ซึ่งกิบสัน และคณะ (Gibson and Other, 1982) ได้อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิผลขององค์การว่าประกอบด้วยตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

(1) การผลิต (Production)

(2) ประสิทธิภาพ (Efficiency)

(3) ความพึงพอใจ (Satisfaction)

(4) การปรับเปลี่ยน (Adaptiveness)

(5) การพัฒนา (Development)

สำหรับคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าใช้ไปอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานใช้โดยประหยัดให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การคาดหวังอย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

(1) ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและปริมาณของผลงาน มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

(2) ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินงานต่างๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่างๆ อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุด มีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดี โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์การจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่ ประกอบกับประสิทธิภาพ ก็มีความสำคัญต่อองค์การมากเช่นกัน หากการดำเนินงานองค์การไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่มีผลกำไร เกิดความขาดทุน ก็ยากที่องค์การจะตั้งอยู่ได้ ดังนั้น ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายองค์การ (Goals) และประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิต (Output) ที่ต้องการ จึงมีความสัมพันธ์กัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายภายในเงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบรรลุถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ จึงเป็นที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ

2.3 การบริหารผลการปฏิบัติงาน

การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานกระบวนการความต่อเนื่อง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน: กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน, เข้าถึงวันที่ 26 กรกฎาคม 2560) โดยเริ่มตั้งแต่

1) การวางแผนปฏิบัติงานจะต้องชัดเจน สอดคล้องกับทิศทางตามยุทธศาสตร์ขององค์การ

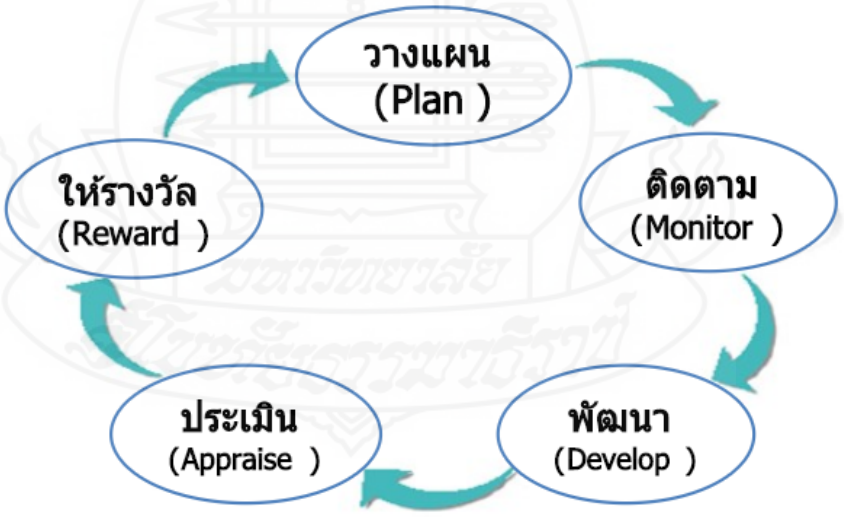
2) การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากำกับ ดูแล ให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

3) การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดียิ่งขึ้น

4) การประเมินผลปฏิบัติงาน เพื่อวัดความสำเร็จของงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

5) การนำผลที่ได้จากการประเมินประกอบการพิจารณาค่าตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็นกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ดังแผนภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก

ที่มา: ภิญโญ นิลจันทร์. (2560). ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ. สืบค้นเมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2560 จาก http://slideplayer.in.th/slide/11145541

ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน มีการกำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการ โดยจะถูกประเมินผลรายเดือน ดังนี้

1) การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง

2) การตรวจสอบการให้บริการโดยผู้โดยสารนิรนาม (จากองค์การผู้ให้สัมปทาน)

3) แบบสำรวจความพึงพอใจจากผู้โดยสาร

สำหรับส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตรง แบ่งออกเป็น 2 หัวข้อ (ข้อมูลทั่วไป: ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs): 2015) ได้แก่

1) ความตรงเวลาของรถไฟที่ให้บริการ

(1) ความตรงเวลาของรถไฟที่ให้บริการ จะถูกวัดเปรียบเทียบจากตารางการให้บริการ ซึ่งเป็นตารางการเดินรถของแต่ละวัน ในกรณีนี้ ผู้รับสัมปทานจะต้องควบคุมการเดินรถไฟ โดยให้ช่วงระยะเวลาการเดินรถเป็นไปตามข้อกำหนด

(2) หากผู้รับสัมปทานเกิดข้อผิดพลาดในการสนับสนุนการเดินรถไฟระหว่างช่วงการบริการที่เกิดรายได้ (การล่าช้าของรถไฟจะถูกบันทึกเหตุการณ์) สำหรับรถไฟล่าช้านอกเหนือจากที่ตารางเวลากำหนด ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมไม่เหมาะสมของผู้โดยสารถือเป็นข้อยกเว้น

(3) ระบบอาณัติสัญญาณจะบันทึก และรายงานรถไฟที่ล่าช้า ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การผู้ให้สัมปทาน รายละเอียดทั้งหมดของรถไฟที่ล่าช้าจะถูกบันทึกลงในสมุดบันทึกเหตุการณ์ โดยบุคลากรในศูนย์ควบคุมการเดินรถของผู้รับสัมปทาน โดยข้อผิดพลาดและการแจ้งเตือนอัตโนมัติ จะถูกบันทึกลงในระบบต่างๆ

(4) ผู้รับสัมปทานควรจะดำเนินการจัดทำรายงานเบื้องต้น ในกรณีของการให้บริการล่าช้า ซึ่งต้องระบุระยะเวลาของการเกิดข้อผิดพลาดเบื้องต้น, ระยะเวลาที่ต้องกำหนดให้ช่างซ่อมบำรุงได้อย่างเหมาะสม และระยะเวลาในการแก้ปัญหาข้อผิดพลาดและการหาสาเหตุการเกิดข้อผิดพลาด

(5) การล่าช้าที่เกิดกับรถไฟมากกว่าหนึ่งขบวน ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากสาเหตุเดียวกันนั้น ให้ถือว่าเป็นหนึ่งกรณีการให้บริการล่าช้าเท่านั้น

(6) การให้บริการล่าช้า เบื้องต้นเกิดจากข้อผิดพลาดของอุปกรณ์ ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้รับสัมปทาน ซึ่งอาจเกิดจากการไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และรวมถึงการเกิดปัญหาผู้โดยสาร มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม จากเหตุการณ์การล่าช้าเหล่านี้ ผู้รับสัมปทานควรจะพยายามดำเนินการเบื้องต้น สำหรับทุกกรณี การให้บริการล่าช้าต้องถูกลงในบันทึกเหตุการณ์

(7) สำหรับขั้นตอนการกู้คืนเหตุการณ์ของการให้บริการล่าช้า ทำให้เกิดความเสี่ยงของการเกิดเหตุการณ์ที่สอง ซึ่งเป็นผลจากความล่าช้า เวลารวมทั้งหมดที่ล่าช้าควรจะเป็นความรับผิดชอบของทั้งสองเหตุการณ์ ซึ่งมาจากเวลาที่ใช้ในการกู้คืน

2) ความพร้อมใช้งานของรถไฟที่ให้บริการ

(1) การให้บริการของรถไฟ ต้องเป็นไปตามข้อกำหนดของตารางเวลาการเดินรถขององค์การผู้ให้สัมปทาน ต้องมีความพร้อมทั้งรถไฟและเจ้าหน้าที่ควบคุมรถอยู่ในสถานที่และเวลาที่กำหนด

(2) ผู้รับสัมปทานจะต้องรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ต้องยืนยันว่าจำนวนรถไฟมีความเหมาะสมและพร้อมสำหรับการให้บริการ ซึ่งผู้รับสัมปทานต้องไม่เกิดการล่าช้าอย่างไม่มีเหตุผลอันสมควร โดยเกิดจากการรายงานความบกพร่องของรถไฟหนึ่งขบวน หรือมากกว่าหนึ่งขบวน

(3) ผู้รับสัมปทานจะต้องรับผิดชอบเพียงผู้เดียว ต้องยืนยันว่าจำนวนของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีความเหมาะสมและพร้อมให้บริการตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนรถไฟที่ต้องให้บริการ

(4) สำหรับกรณีรถไฟที่กำลังให้บริการถูกรายงานความบกพร่อง ผู้รับสัมปทานจะต้องรับผิดชอบเพียงผู้เดียว โดยต้องตัดสินใจว่ารถไฟบกพร่องจะถูกถอนออกจากการให้บริการที่ไหนและเมื่อไหร่ และต้องนำรถไฟสำรองเข้าให้บริการทดแทนขบวนดังกล่าว

(5) องค์การผู้ให้สัมปทานสามารถร้องขอให้นำรถไฟสำรองเข้าสู่การให้บริการได้ทันทีจากผู้รับสัมปทาน หากรถไฟสำรองถูกจัดเตรียมความพร้อมสำหรับการให้บริการไว้แล้ว

(6) หากข้อมูลที่บันทึกไว้แสดงให้เห็นว่าผู้รับสัมปทานไม่สามารถจัดหารถไฟเข้าทดแทน ในเหตุการณ์ความบกพร่องตามความต้องการได้ แต่ผู้รับสัมปทานมีเหตุผลอันสมควรที่จะไม่จัดหารถไฟเข้าทดแทนในเหตุการณ์ดังกล่าว ผู้รับสัมปทานจะต้องอธิบายลงในรายงานประจำเดือนด้วย

(7) หากผู้รับสัมปทานเกิดข้อผิดพลาดจากการที่เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ไม่สามารถควบคุมรถให้เป็นไปตามตารางการเดินรถได้ ไม่ว่าจะเป็นช่วงเวลาเร่งด่วนหรือนอกช่วงเวลาเร่งด่วน รถไฟที่ไม่สามารถให้บริการได้นั้น จะต้องถูกลงในบันทึกเหตุการณ์

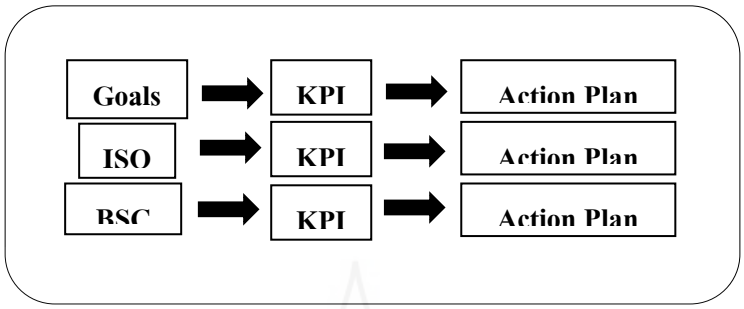
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

วรภัทร์ ภู่เจริญ และคณะ (2550: 9-10) กล่าวถึง KPI มาจากคำว่า Key Performance Indicator หมายถึง ตัวชี้วัด ดัชนีวัดผล เครื่องบ่งบอก ขีดความสามารถ ของผลการดำเนินการ หรือดัชนีชี้วัดผลงานนั้นเอง โดย KPI จะเป็นการวัดที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ใช้ได้ทุกองค์การ ซึ่ง KPI จะถูกนำมาใช้ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบถึงขีดความสามารถ สมรรถนะ ความคืบหน้า คุณภาพ ปริมาณของกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ทำไปตามแผน หรือตามกลยุทธ์ KPI มักเป็นตัวสะท้อน (Reflect) ว่ากิจกรรมต่างๆ ในองค์การได้เป็นไปตามแผนตามกลยุทธ์ต่างๆ ที่วางไว้หรือไม่ โดยขึ้นอยู่กับมุมมอง หรือนโยบายของผู้บริหาร

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2555: 28-29) กล่าวว่า Key Performance Indicator: KPI หมายถึง ดัชนี ชี้วัด หรือแสดงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ตามข้อกำหนด ISO: 9001 ได้กล่าวถึงเรื่องเป้าหมาย (Objective Target) สรุปได้ว่า “ผู้บริหารจะต้องมั่นใจว่า เป้าหมายคุณภาพต่างๆ ทั้งนี้ให้รวมถึงความต้องการของสินค้า โดยจัดทำเป้าหมายคุณภาพต่างๆ ที่สามารถวัดได้ ตามสายงานให้สอดคล้องกับนโยบาย และนโยบายคุณภาพ” ดังนั้น ทุกหน่วยงานที่ทำระบบ ISO: 9001 หรือ ISO ชนิดต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนด KPI เป็นอย่างมาก และต้องการที่จะกำหนดเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จ เพื่อใช้ในการดำเนินงานและประเมินผลงานในรูปแบบต่างๆ

สำหรับองค์การใด ที่มีการนำ Balance Score Card มาใช้ในการบริหารงาน หลังจากที่มีการประเมิน ทั้งสี่มุม คือ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Perspective) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) แล้วนั้น ก็จะมีการกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Stragegic Map Perspective) ซึ่งจะทำให้เกิด KPI ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์

ที่มา: ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). KPI และ ACTION PLAN. จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ไม่พลาดเป้า.นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์.

3.2 ประเภทของเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

วรภัทร์ ภู่เจริญ และคณะ (2550: 11-12) กล่าวถึง KPI ว่าสามารถแบ่งได้หลากหลายลักษณะ ได้แก่ แบ่งตามวัตถุประสงค์ แบ่งตามหน่วยงานที่ถูกวัด และแบ่งตามลักษณะการวัด ดังนี้

1) KPI ที่แบ่งตามวัตถุประสงค์ มีอยู่ 3 ลักษณะได้แก่

(1) เพื่อดูผลการดำเนินการ จะได้ดูว่า มีเรื่องใดที่ขาดตกบกพร่อง ที่ดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า มีความเสี่ยงสูง ยังสามารถควบคุม (Control) การบริหารได้ไหม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Change) ได้ หรือไม่

(2) เพื่อติดตามโครงการ เพื่อดูว่ากิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามแผน หรือตามยุทธศาสตร์หรือไม่ จะได้ปรับแผนช่วยเหลือ พัฒนา ต่อไป

(3) เพื่อเตือนภัย เช่น ดูแนวโน้ม เช่น ประชากรที่เพิ่มขึ้น จำนวนผู้สูงอายุ บัณฑิตในสาขาต่างๆ สภาพแวดล้อมจากภัยธรรมชาติต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้ผู้บริหารได้วางแผนเตรียมการเตือนภัย

2) KPI ที่แบ่งตามหน่วยงานที่ถูกวัด มีอยู่ 2 ลักษณะได้แก่

(1) แบบที่ใช้วัดผลหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

(2) แบบที่ใช้วัดผลการทำงานร่วมของหลายๆ หน่วยงาน (Cross function) ซึ่งเรียกว่า Cluster KPI หรือ KPI ร่วม

3) KPI ที่แบ่งตามลักษณะของการวัด มีอยู่ 4 ลักษณะได้แก่

(1) KPI ที่วัดเชิงปริมาณ (Quantitative) จะวัดออกมาเป็นตัวเลข ซึ่งนิยมวัดเป็นสัดส่วนร้อยละ (%) เนื่องจากถ้าวัดเป็นตัวเลขธรรมดาอาจไม่สะท้อนให้เห็นภาพที่ชัดเจน

(2) KPI ที่วัดเชิงคุณภาพ (Quality) เป็นการวัดที่เป็นนามธรรม (Subjective) ซึ่งอาจจะต้องใช้การวัดผลด้วยการสอบถาม สังเกต ทดสอบ ตัดสินด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ

(3) KPI ที่วัดเชิงความคืบหน้า (Milestone) เป็นการวัดระดับความก้าวหน้าของโครงการว่าเป็นไปถึงระยะไหนแล้ว

(4) KPI ที่วัดเชิงพฤติกรรม (Behavior) เป็นการวัดอุปนิสัยให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

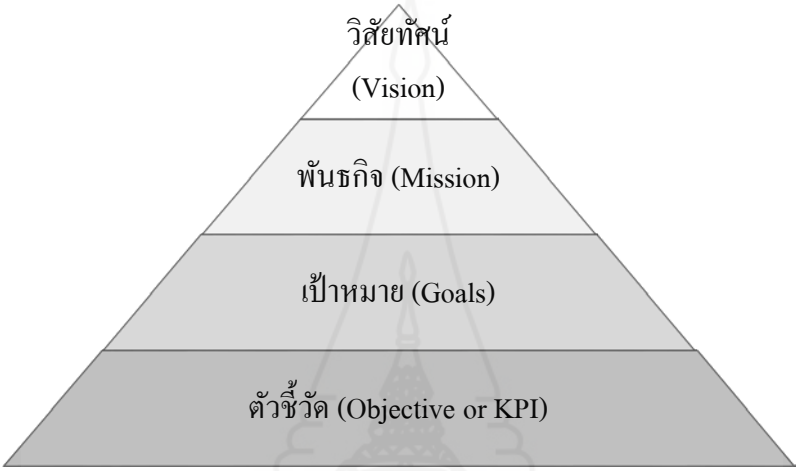
โดยธรรมชาติของการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม คนเราก็มักจะให้ความสำคัญอยู่สองเรื่อง เรื่องแรก คือ เรื่องส่วนตัว และเรื่องที่สอง คือ เรื่องส่วนรวม ในเรื่องของ KPI ก็เช่นเดียวกัน โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ 2555: 30-31)

1) KPI ส่วนตัว หรือส่วนแผนก โดยแต่ละแผนก จะมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อเป้าหมายแยกออกจากกันอย่างชัดเจน เช่น การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเฉพาะแผนก การลดเวลาการสั่งซื้อ การลดเวลาการติดตั้งเครื่องจักร การลดอัตราการทำงานล่วงเวลาของแผนก การลดจำนวนความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าแต่ละส่วน หรือแต่ละแผนกนั้น KPI ไม่มีความสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องกัน

2) KPI ส่วนรวม สำหรับ KPI รูปแบบนี้ จะมีผู้เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยกันหลายฝ่าย การจะบรรลุ KPI ได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เช่น การลดปริมาณของเสียจากกระบวนการผลิต การลดเวลาการผลิตทั้งกระบวนการ การลดการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น

ขั้นตอนของการกำหนด KPI ส่วนรวม กล่าวคือ เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าส่วนงาน/แผนกใดที่มีความเกี่ยวข้อง โดยแต่ละแผนกต้องกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเฉพาะของแต่ละแผนก หลังจากนั้น จึงดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น ลูกค้าร้องเรียน 5 ครั้ง/เดือน เป็น 2 ครั้ง/เดือน สาเหตุที่ลูกค้าร้องเรียนเกิดจากปัญหาด้านคุณภาพ ดังนั้น แผนกงานที่จะต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง คือ แผนกผลิต (Production) แผนกตรวจสอบและประกันคุณภาพ (Quality Control & Assurance) แผนกวิศวกรรม (Engineering) และแผนกซ่อมบำรุง (Maintenance) เป็นต้น โดยแต่ละแผนกก็จะต้องตั้งเป้าหมายของตนไว้อีกครั้งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่งถ้าทุกแผนกทำงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ก็จะทำให้มั่นใจได้ว่า เป้าหมายหลัก ก็จะบรรลุผลสำเร็จด้วยเช่นกัน กล่าวคือ

ถ้า กิจกรรม (Activity) บรรลุผลสำเร็จ ตัวชี้วัด (Objective or KPI) ก็จะบรรลุผลสำเร็จ
ถ้า ตัวชี้วัด (Objective or KPI) บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมาย (Goals) ก็จะบรรลุผลสำเร็จ
ถ้า เป้าหมาย (Goals) บรรลุผลสำเร็จ พันธกิจ (Mission) ก็จะบรรลุผลสำเร็จ
ถ้า พันธกิจ (Mission) บรรลุผลสำเร็จ วิสัยทัศน์ (Vision) ก็จะบรรลุผลสำเร็จ



ภาพที่ 2.7 การมองภาพรวมความสัมพันธ์ระหว่าง วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) ตัวชี้วัด (Objective or KPI) กิจกรรม (Activity)

ที่มา: ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). KPI และ ACTION PLAN.จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ไม่พลาดเป้า.นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์.

3.3 ประโยชน์ของเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์ (2552), เข้าถึงวันที่ 23 กรกฎาคม 2560 ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมี KPI ไว้ ดังนี้

1) ทำให้บุคคลทีมงาน หน่วยงานได้ทราบว่าตนเองจะต้องทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (Result) หรือทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร

2) ทำให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานที่หลากหลาย และครอบคลุม

3) ทราบว่าทุกตัวชี้วัดต้องการเป้าหมาย และมาตรฐานอะไร

4) บุคคล ทีม หน่วยงาน จะทำงานอย่างเต็มที่เพราะรู้ด้วยว่าจะถูกวัดด้วยผลงานใด ตัวชี้วัดใด และเป้าหมายมาตรฐานใด

5) สามารถตรวจสอบผลงานได้ตลอดเวลา

6) สามารถนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง แก้ไข การทำงานได้ทันที

7) มีหลักเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจนในแต่ละตัวชี้วัด สามารถจัดระดับความสำเร็จได้ทุกตัวชี้วัด ทุกผลงาน และในภาพรวมได้เป็นอย่างดี

8) สามารถนำไปปรับปรุงมาตรฐานการทำงานของบุคคล ทีมงานและหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และผลผลิต (Productivity) ที่สูงขึ้นได้ในอนาคต

ประโยชน์ของการนำเกณฑ์ชี้วัดผลการปฏิบัติงาน หรือ KPI ไปใช้ สามารถสรุปได้เป็นหัวข้อหลักๆ ดังนี้ (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ 2555: 36)

1) ใช้เป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน

2) ใช้เป็นแนวทางการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน

3) ใช้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลงานของพนักงาน

4) ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและองค์การ

5) ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์การ

4. ข้อมูลเกี่ยวกับ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน

4.1 ประวัติความเป็นมาของ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน ("BEM")

บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) แต่เดิม คือ บริษัทรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Metro Public Company Limited: BMCL) เริ่มก่อตั้งเมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2541 โดยกลุ่มบริษัท ช.การช่าง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ เพื่อเข้าร่วมประมูลสัมปทานโครงการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าใต้ดินรายแรกของประเทศไทย ในฐานะเป็นผู้ออกแบบ ผลิต จัดหา ติดตั้ง ทดสอบ และใช้งานอุปกรณ์งานระบบ เพื่อดำเนินการและบำรุงรักษาระบบรถไฟฟ้า ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2543 และวันที่ 25 กรกฎาคม 2543 ตามลำดับ ในการให้บริการเดินรถโครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล จากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2543 ในการจัดเก็บรายได้ค่าโดยสารรวมทั้งการดำเนินกิจกรรม และการพัฒนาเชิงพาณิชย์ การโฆษณา และการให้เช่าพื้นที่ในโครงการโดยมีอายุสัมปทานเป็นระยะเวลา 25 ปี มีการจดทะเบียนเป็น “บริษัทมหาชน” เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2547

ต่อมา BMCL ได้มีการควบรวมกิจการ (Coalescing) กับบริษัททางด่วนกรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway Public Company Limited: BECL) ที่ดำเนินธุรกิจด้านการคมนาคมขนส่ง เป็นการสร้างความร่วมมือและการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public - Private Partnership: PPP) ซึ่งการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน เป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาประเทศ แต่ปฏิเสธไม่ได้ว่าเม็ดเงินในการลงทุนมากมายมหาศาล การที่ภาครัฐจะเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียว อาจสร้างภาระทางการคลังโดยไม่จำเป็น การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public - Private Partnership: PPP) (กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ: 2556 เข้าถึงวันที่ 27 กรกฎาคม 2560) เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน เข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ เพื่อให้การลงทุนเกิดประสิทธิภาพในนามบริษัทใหม่ คือ บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) เกิดขึ้นจากการควบบริษัทตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และที่มีการแก้ไขเพิ่มเติมจากทั้งสองบริษัท เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2558 บริษัทมีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วเท่ากับ 15,285,000,000 บาท แบ่งออกเป็นหุ้นสามัญ จำนวนทั้งสิ้น 15,285,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท ซึ่งธุรกิจของบริษัทประกอบไปด้วยการให้บริการทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า รวมถึงการพัฒนาเชิงพาณิชย์ที่เกี่ยวเนื่องกับระบบรถไฟฟ้าและทางพิเศษ ซึ่งจะเป็นฐานรากในการขยายธุรกิจผ่านการขยายเส้นทางโครงข่ายการให้บริการในอนาคต ส่งผลให้บริษัทสามารถเป็นผู้ดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการระบบขนส่งมวลชนและการคมนาคมชั้นนำในประเทศและในภูมิภาค นอกจากนั้น ยังสามารถต่อยอดธุรกิจเพิ่มเติมไปยังธุรกิจอื่นที่มีอัตราการเติบโตและอัตราผลตอบแทนที่ดีได้ เช่น โครงการสาธารณูปโภคพื้นฐานอื่นๆ การพัฒนาเชิงพาณิชย์ หรือการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดย BEM มีความมุ่งมั่นพัฒนาระบบขนส่งมวลชนทางรางให้มีคุณภาพการให้บริการที่ดีในระดับสากล อีกทั้งยังมีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในการมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศตามแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน พร้อมกับการยกระดับคุณภาพชีวิตให้แก่ผู้คนในสังคม มีการเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนและคมนาคมแบบครบวงจร ซึ่งดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีอีกด้วย ความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัท ในฐานะผู้ให้บริการทางพิเศษ และรถไฟฟ้า ด้วยความมุ่งมั่นดำเนินงานตามเจตนารมณ์ที่จะมีส่วนช่วยบรรเทาปัญหาจราจรในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยการเชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชน และคมนาคมแบบครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และขับเคลื่อนอนาคตของระบบขนส่ง และระบบคมนาคมของประเทศไทย อย่างต่อเนื่อง

ปัจจุบัน บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) เป็นผู้รับสัมปทานการให้บริการเดินรถไฟฟ้าและซ่อมบำรุงรักษาโครงการรถไฟฟ้า 2 โครงการ ได้แก่ โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน: รถไฟฟ้า MRT BL) เส้นทางสถานีหัวลำโพง-สถานีบางซื่อ และโครงการรถไฟฟ้าสายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง: รถไฟฟ้า MRT PPL) บางใหญ่-ราษฎร์บูรณะ เส้นทางระยะแรกช่วงบางใหญ่-บางซื่อ ตั้งแต่สถานีคลองบางไผ่-สถานีเตาปูน ทั้ง 2 โครงการรวม 34 สถานี ระยะทางกว่า 40 กิโลเมตร (บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน: เข้าถึงวันที่ เมื่อ 23 กรกฎาคม 2560)

โครงการรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม (Metropolitan Rapid Transit Chalong Ratchadham Line, MRT Purple Line) หรือ รถไฟฟ้ามหานคร สายสีม่วง ซึ่งเรียกตามสีที่กำหนดในแผนแม่บทฯ ของสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) (แผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลสายหลักและสายรอง ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล: 2560 เข้าถึงวันที่ 26 กรกฎาคม 2560) เป็นหนึ่งในโครงการก่อสร้างเส้นทางรถไฟฟ้าในระบบรถไฟฟ้ามหานครโดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) ที่มีทั้งโครงสร้างใต้ดินและยกระดับดำเนินการโดย บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในลักษณะของการจ้างเดินรถจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย โดยนามว่า “ฉลองรัชธรรม” เป็นชื่อที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทาน เพื่อเป็นชื่ออย่างเป็นทางการของโครงการรถไฟฟ้ามหานคร สายสีม่วง ระยะแรก สายคลองบางไผ่-นนทบุรี-เตาปูน มีความหมายว่า “เฉลิมฉลองพระราชาที่ปกครองโดยธรรม” และ เปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม พ.ศ. 2559 เวลา 14.30 น. โดยพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เสด็จฯ แทนพระองค์ ทรงเป็นประธานในพิธีเปิดการเดินรถ และกดปุ่มเปิดระบบรถไฟฟ้าอย่างเป็นทางการภายใต้การกำกับดูแลจากการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.) หรือผู้ให้สัมปทานที่มีการตรา “พระราชบัญญัติการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2543” (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 11 ตอนที่ 114ก วันที่ 1 ธันวาคม 2543) จัดตั้ง “การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย” เรียกโดยย่อว่า “รฟม” เพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่ขององค์การรถไฟฟ้ามหานคร ให้สามารถดำเนินกิจการรถไฟฟ้าให้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ในการคุ้มครองความปลอดภัยของกิจการรถไฟฟ้า และคนโดยสารรถไฟฟ้า มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม โดยผู้ให้สัมปทาน มีการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงาน (Performance Obligation) และมีตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการระบบรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล และโครงการระบบรถไฟฟ้ามหานคร สายฉลองรัชธรรม ให้เป็นไปตามมาตรฐาน

การดำเนินงานที่ได้นำเสนอกระทรวงการคลังและกระทรวงคมนาคม โดยนำมาเป็นเป้าหมายในการกำกับดูแลการดำเนินการของ BEM ซึ่งผู้ให้สัมปทานได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดำเนินการในหลายเส้นทาง เป็นระยะทางประมาณ 200 กิโลเมตร แสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาด้านคมนาคมในอนาคต แต่อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยกำลังอยู่ในช่วงพัฒนาระบบขนส่งมวลชนแบบราง ที่กำลังจะขยายเส้นทางในการเดินรถให้ทั่วทั้งประเทศ ทำให้องค์การต้องเตรียมพร้อมที่จะปรับตัวต่อหลายปัจจัย ซึ่ง BEM เองในระดับองค์การก็ได้มีการดำเนินการในการวิเคราะห์ถึงสภาวะแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่มีหลายปัจจัย ได้แก่ ด้านคู่แข่งขัน บริการที่ใช้ทดแทนกันได้ ประชานชน (อร่าม ศิริพันธุ์ 2553: 13) จึงทำให้องค์การต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ด้วยการนำแนวคิด SWOT Analysis มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพองค์การ เพื่อหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาอุปสรรคสำคัญ ร่วมกับการประยุกต์ใช้แนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert Kaplan & David Norton เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์การได้รับทราบถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงาน ช่วยในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการจัดการระดับองค์การให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต เพื่อเป็นการจัดการและรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เกิดจากความไม่แน่นอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในส่วนของหน่วยงานระดับฝ่ายปฏิการ ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ได้ให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลากร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทุนที่สำคัญที่สุดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือเอกชน และสามารถที่จะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินกิจการได้ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรทำงานให้กับองค์การด้วยความกระตือรือล้น ทุ่มเทความสามารถในการทำงานจึงจำเป็นต้องสร้างภาวะในการกระตุ้น หรือตอบสนองความต้องการของบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น เนื่องด้วยขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของทัศนคติ และความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานเพื่อธำรงรักษาพลังของผู้ร่วมงานให้อยู่ในระดับสูงตามความต้องการ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่จะส่งผลดีต่อองค์การ กล่าวคือ บุคลากรนั้น จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ที่มีอยู่ในองค์การให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจูงใจ เพื่อให้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงาน จึงน่าจะเป็นหลักการบริหารที่ดี วิธีหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงผลักดันต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความต้องการในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อสามารถเลือกที่จะนำวิธีการมาใช้อย่างเหมาะสม และถูกต้องกับเหตุการณ์หรือเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน กล่าวโดยสรุปได้ว่า การทำงานใดๆ ก็ตาม หากจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น นอกจากองค์การจะต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะที่ดีแล้ว บุคลากรที่อยู่ในองค์การนั้นจะต้องได้รับแรงจูงใจอย่างถูกวิธี ในลักษณะที่กระตุ้นให้พยายามใช้ความสามารถและทักษะที่มีอยู่

อย่างเต็มที่ ซึ่งผู้บริหารองค์การ จะต้องใช้เทคนิควิธีการศึกษาบุคลากรในองค์การของตนว่าบุคลากรเหล่านั้น มีความต้องการหรือมีความพอใจในสิ่งใดจากการทำงาน การที่จะให้บุคคลากรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานนั้น ขึ้นอยู่กับศักยภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่จะสามารถดึงเอาความสามารถที่มีอยู่ของบุคคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การได้

4.2 สัญญาสัมปทานระหว่างผู้ให้สัมปทาน และผู้รับสัมปทาน

4.2.1 การร่วมลงทุนระหว่างรัฐกับเอกชน (Public-Private Partnership: PPP)

เป็นรูปแบบการดำเนินงานที่ภาครัฐ เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดยการดำเนินโครงการในด้านการให้บริการสาธารณะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานและบริการ โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่ากับต้นทุนมากกว่าภาครัฐ จะเป็นเจ้าของหรือดำเนินการโดยภาครัฐเอง (กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ: 2556 เข้าถึงวันที่ 27 กรกฎาคม 2560) ซึ่งสามารถแบ่ง PPP ออกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1) Build-Transfer (BT) คือ การร่วมมือในลักษณะนี้ เปรียบเสมือนภาครัฐได้ว่าจ้างให้เอกชนเป็นผู้ก่อสร้างโครงการ โดยภาครัฐจะเป็นผู้จัดสรรเงินทุนให้ภาคเอกชน และรัฐจะเป็นผู้ดำเนินการเอง ขณะที่ภาคเอกชนจะเป็นผู้ออกแบบ ก่อสร้าง และจัดสรรต้นทุนการก่อสร้าง

2) Build-Operate-Transfer (BOT) คือ ภาครัฐจะให้ภาคเอกชนทำการพัฒนาและดำเนินการโครงการด้วยนอกเหนือจากการก่อสร้าง โดยภาคเอกชนจะทำสัญญากับภาครัฐเมื่อเอกชนก่อสร้างเสร็จ และดำเนินงานไปจนถึงระยะเวลาหนึ่งแล้ว จะต้องโอนกรรมสิทธิ์ให้ภาครัฐ

3) Build-Transfer-Operate (BTO) คือ ภาครัฐดำเนินการก่อสร้างและทำการพัฒนา โดยภาคเอกชนจะทำสัญญากับภาครัฐ เมื่อมีการก่อสร้างจากภาครัฐแล้วเสร็จ เอกชนจะดำเนินงานในรูปแบบของการจ้างให้บริการไปจนถึงระยะเวลาหนึ่งแล้ว จะต้องโอนกรรมสิทธิ์ให้ภาครัฐ

4) Build-Own-Operate-Transfer (BOOT) หรือ Build-Own-Operate (BOO) คือ ความร่วมมือนี้ นับได้ว่ามีความเป็นเอกชนสูงมากผู้พัฒนาโครงการจะเป็นเสมือนเจ้าของโครงการแทนที่จะเป็นภาครัฐ โครงการจะดำเนินงานตามลักษณะของเอกชน และเมื่อโครงการสิ้นสุดลงโครงการจะถูกโอนไปให้ภาครัฐหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความตกลงของทั้งสองฝ่าย

การร่วมลงทุนแบบ (Public-Private Partnership: PPP) โครงการระบบการขนส่งมวลชนทางราง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) มีการร่วมลงทุนกับภาครัฐ ภายใต้สัญญาสัมปทาน 2 รูปแบบ คือ

1) โครงการรถไฟฟ้ามหานครสายเฉลิมรัชมงคล (สายสีน้ำเงิน: รถไฟฟ้า MRT BL) เป็น PPP รูปแบบของ Build-Operate-Transfer (BOT)

2) โครงการรถไฟฟ้าสายฉลองรัชธรรม (สายสีม่วง: รถไฟฟ้า MRT PPL) เป็น PPP รูปแบบของ Build-Transfer-Operate (BTO) โดยมีรายละเอียดของโครงการ ดังตารางนี้

ตารางที่ 2.1 การลงทุนระหว่างรัฐและเอกชนโครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน และโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง

โครงการ	การลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน	หน้าที่ของเอกชน	การแบ่งผลประโยชน์	ความเป็นเจ้าของ
โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน	**รัฐ**: โครงสร้างพื้นฐานงานโยธา **เอกชน**: งานระบบรถไฟฟ้า และตัวรถ	เดินรถ บำรุงรักษา และพัฒนาพื้นที่สถานีเชิงพาณิชย์	**PPP Net Cost:** เอกชนได้รับรายได้จากค่าโดยสาร และการพัฒนาเชิงพาณิชย์ และมีส่วนแบ่งรายได้กับรัฐตามสัญญา	ส่วนอสังหาริมทรัพย์โอนให้รัฐ เมื่อสร้างเสร็จ (BOT) และ ในส่วนอื่นเอกชนจะโอนกรรมสิทธิ์ให้รัฐ เมื่อสิ้นสุดสัญญาสัมปทาน (BOT)
โครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง	**รัฐ**: โครงสร้างพื้นฐานงานโยธา **เอกชน**: งานระบบรถไฟฟ้า และตัวรถ	เดินรถ บำรุงรักษา และพัฒนาพื้นที่สถานีเชิงพาณิชย์	**PPP Gross Cost:** เอกชนได้รับค่าจ้างการให้บริการ โดยรัฐรับรายได้จากค่าโดยสาร และการพัฒนาพื้นที่สถานีเชิงพาณิชย์	เอกชนจะต้องโอนกรรมสิทธิ์ให้รัฐทันทีที่ดำเนินการ ก่อสร้างแล้วเสร็จ ก่อนที่จะเริ่มให้บริการ (BTO)

ที่มา: กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ. (2556). การลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน และโครงการรถไฟฟ้าสายสีม่วง. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppp.sepo.go.th

4.2.2 ประโยชน์ของการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

การทำโครงการ PPP ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายมากขึ้นในหลายประเทศ เนื่องจากช่วยลดภาระงบประมาณและการก่อหนี้สาธารณะของรัฐบาลได้ หากภาครัฐต้องดำเนินการโดยลำพัง อาจทำได้ยาก การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาร่วมลงทุนเป็นการสร้างกลไกการแข่งขัน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของบริการสาธารณะที่ประชาชนได้รับอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นการดึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และเทคโนโลยีของเอกชนมาใช้ช่วยก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อีกด้วย

ภาพที่ 2.8 ประโยชน์จากการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชนตามพระราชบัญญัติการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ เมื่อ พ.ศ. 2556

ที่มา: กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ. (2556). ประโยชน์จากการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2560, จากhttp://www.ppp.sepo.go.th

โดยประโยชน์ของการร่วมทุนสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) Public - ภาครัฐ: สร้างความคุ้มค่าทางการเงินและเป็นการแบ่งหน้าที่การบริหารความเสี่ยงที่ได้รับจากความรู้ประสบการณ์จากภาคเอกชน และโอกาสในการรับการถ่ายทอดเทคโนโลยีจากภาคเอกชน

2) Private - ภาคเอกชน: เพิ่มโอกาสการทำธุรกิจให้กับภาคเอกชนในการลงทุนในรูปแบบ PPP ภาคเอกชน จะมีโอกาสเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) People - ภาคประชาชน: ประชาชนผู้รับบริการสามารถได้รับบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพในราคาที่เหมาะสม

4.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายกลยุทธ์องค์การ

4.3.1 วิสัยทัศน์

“เป็นผู้นำด้านการให้บริการระบบคมนาคมขนส่งที่ครบวงจรของประเทศและในภูมิภาคอาเซียน”

4.3.2 พันธกิจ

บริษัทมุ่งมั่นที่จะ

1) ให้บริการระบบทางพิเศษและระบบขนส่งมวลชน ด้วยรถไฟฟ้าที่มีความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว เชื่อถือได้ ตรงเวลา และมีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

2) พัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของโครงข่ายระบบคมนาคมขนส่งที่ทันสมัย และครบวงจร เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาจราจร ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อม และพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

3) สร้างมูลค่าเพิ่ม และประโยชน์สูงสุดให้แก่ ผู้ถือหุ้น บนพื้นฐานของความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

4.3.3 เป้าหมาย และกลยุทธ์ธุรกิจ

เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจ บริษัทได้กำหนดกลยุทธ์หลักในการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

1) ลงทุนในโครงการด้านระบบคมนาคมขนส่ง โครงการทางพิเศษ ทางเชื่อม โครงการระบบขนส่งมวลชน ระบบราง และโครงการที่เกี่ยวข้อง ตามที่รัฐบาลมีนโยบายให้เอกชนเข้าร่วมลงทุน (PPP) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น การพัฒนาเชิงพาณิชย์ต่างๆ โดยพิจารณาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศ และมีผลตอบแทนทางธุรกิจที่เหมาะสม

2) สร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจด้วยการสร้างรายได้ให้เติบโตอย่างต่อเนื่องและบริหารต้นทุน และค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อธำรงฐานะการเงินที่มั่นคง

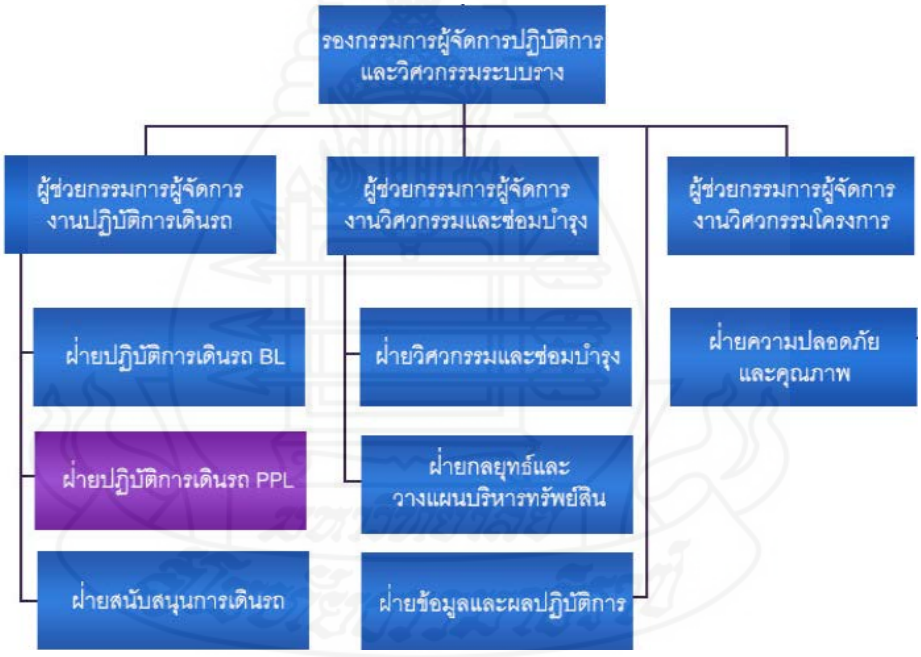
3) สร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้เสีย โดยผ่านกระบวนการความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) และสื่อสารให้บุคคลภายในและภายนอกองค์การรับทราบ

4) สร้างบุคลากรที่มีความพร้อมในการให้บริการระบบทางพิเศษ และระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้าที่มีคุณภาพ

5) สร้างการยอมรับของสังคมให้เกิดการรับรู้ภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ

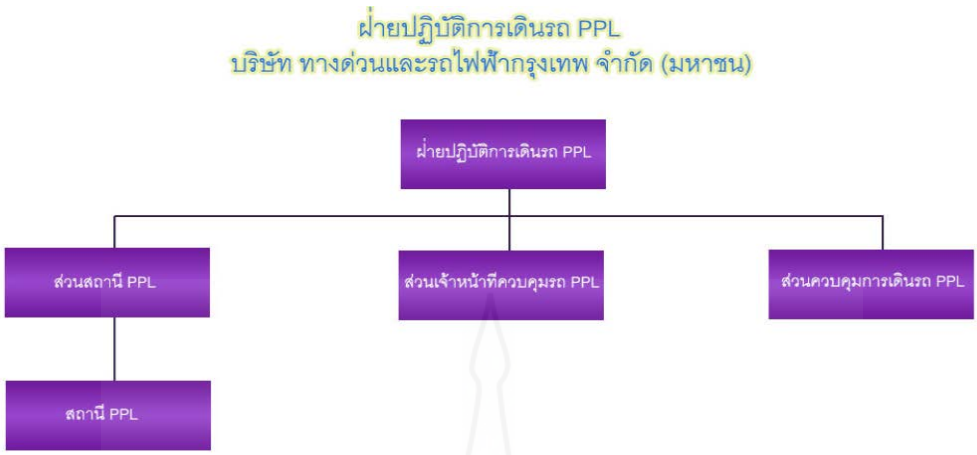
4.4 โครงสร้างองค์การ

บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน (Bangkok Expressway And Metro Public Company Limited: BEM) มีการดำเนินงานใน 2 ธุรกิจ คือ ธุรกิจทางด่วน และธุรกิจรถไฟฟ้า โดยธุรกิจทางด้านงานระบบรางมีแผนผังองค์การ ดังภาพต่อไปนี้



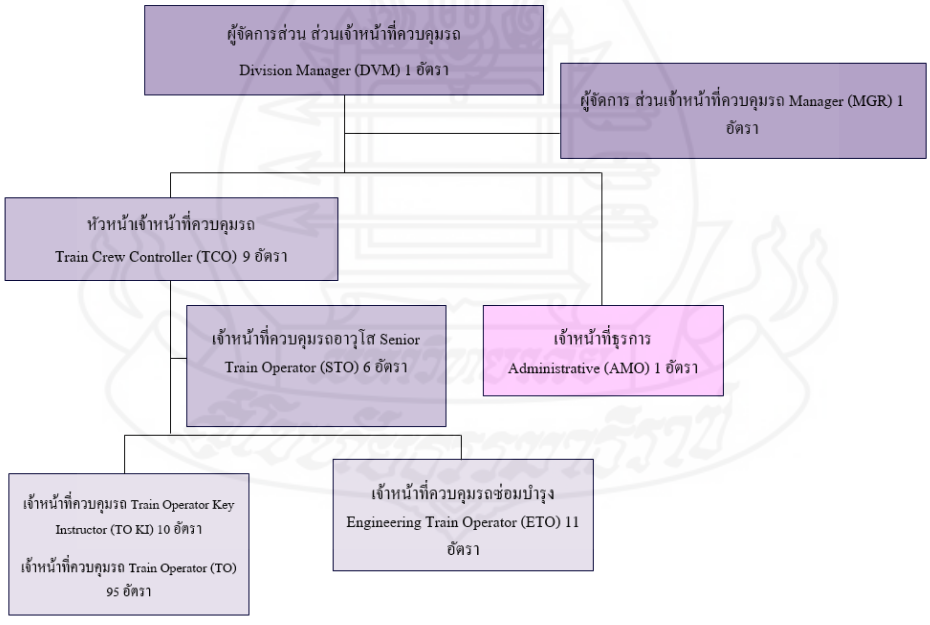
ภาพที่ 2.9 แผนผังงานปฏิบัติการเดินรถ (Train Operations Group)

ที่มา: บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2560). โครงสร้างองค์การ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppp.sepo.go.th



ภาพที่ 2.10 แผนผังงานปฏิบัติการเดินรถ (Train Operations Group)

ที่มา: บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2560). โครงสร้างองค์การ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppp.sepo.go.th



ภาพที่ 2.11 แผนผังงานปฏิบัติการเดินรถ (Train Operations Group)

ที่มา: บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน. (2560). โครงสร้างองค์การ. สืบค้นเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2560, จาก http://www.ppp.sepo.go.th

4.4.1 หน้าที่ และความรับผิดชอบของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ

การปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะด้าน ในการบริหารจัดการควบคุมและดูแลการให้บริการเดินรถให้เป็นไปด้วยความปลอดภัย สะดวก รวดเร็ว และเชื่อถือได้ รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าให้บริการแก่ผู้โดยสาร/รถซ่อมบำรุงในการปฏิบัติงานซ่อมบำรุงตามคู่มือระเบียบปฏิการที่ได้รับการฝึกอบรมมาด้วยความปลอดภัย ให้สอดคล้องเป็นไปตามข้อกำหนดของผู้ให้สัมปทาน

4.4.2 เกณฑ์การวัดประสิทธิผลบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ

ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถได้มีการจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการวัดประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มีหลักเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานเป็นไปในทางเดียวกัน และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) เพื่อให้มีการเก็บข้อมูลในแต่ละหัวข้อ ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีอย่างชัดเจน และเป็นระบบ

(3) เพื่อให้พนักงานระดับบังคับบัญชา มีดัชนีชี้วัดระดับผลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้มีการติดตามผลอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล และนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้ตรงประเด็น และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

(4) เพื่อให้พนักงานที่รับการประเมินได้มีดัชนีชี้วัดระดับผลการปฏิบัติงานทำให้มีข้อมูลในการนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานได้อย่างตรงประเด็น และเป็นอย่างต่อเนื่อง

2) ข้อกำหนดหลักเกณฑ์การประเมิน

(1) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ ใช้กับบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ

(2) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นลักษณะของการประเมินแบบปีต่อปี

(3) หัวข้อประเมินน้ำหนักและคะแนนที่นำมาจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ อ้างอิงและจัดทำให้สอดคล้องกับแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล

(4) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละปี ที่กำหนดโดยฝ่ายทรัพยากรบุคคล และตามที่ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ตั้งแต่ระดับผู้จัดการส่วนขึ้นไปพิจารณาเห็นสมควร

(5) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานฉบับนี้ มีวิธีการบันทึกข้อมูลเป็นแบบ 2 ชุด แล้วนำข้อมูล 2 ชุด มาเปรียบเทียบกัน โดยข้อมูลทั้ง 2 ชุดจะต้องตรงกัน 100 เปอร์เซ็นต์

4.4.3 หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (สายสีม่วง)

ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสื่อสารถึงความต้องการขององค์การไปสู่เป้าหมายการทำงานของพนักงานทุกๆ คน ให้ได้รับทราบ และนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติในการทำงาน เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของพนักงานแต่ละคน ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI) ร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ (หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถสายสีม่วง: 2560) โดยมีรายละเอียดสรุปดังตารางที่ 2.2 - 2.4

ตารางที่ 2.2 การประเมินผลตามผลสำเร็จของงาน

หัวข้อประเมิน	วิธีการวัดผล
1. ปริมาณงาน และคุณภาพ	**คำนวณจาก** ปริมาณงาน 50% จาก 1. สถิติชั่วโมงที่มาปฏิบัติงาน - อ้างอิงข้อมูลจาก HR คุณภาพ 50% จาก 1. การตรวจการปฏิบัติหน้าที่โดยผู้บังคับบัญชาซึ่งจะต้องได้รับการตรวจอย่างน้อย 1 ครั้ง ผลการตรวจ 100%= 5 คะแนน 2. การหักคะแนนจากกรณีได้รับหนังสือตักเตือนด้วยวาจา หักครั้งละ 1 คะแนน 3. การหักคะแนนจากกรณีได้รับหนังสือตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร หักครั้งละ 2 คะแนน (กรณีเป็นประเภทร้ายแรง หักเพิ่มอีกครั้งละ 1 คะแนน)
2. ประสิทธิภาพงาน	**คำนวณจาก** - การปฏิบัติงานผิดพลาดที่มีกระทบต่อ TSA , TSP, TA

ตารางที่ 2.3 การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม

หัวข้อประเมิน	วิธีการวัดผล
1. จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ	**คำนวณจาก** - การปฏิบัติงานผิดพลาดที่มีกระทบต่อ TSA , TSP , TA
2. ความปลอดภัย	**คำนวณจาก** - การหักคะแนนจากการปฏิบัติงานผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยหักข้อละ 1 คะแนน - กรณีได้รับหนังสือตักเตือนจากการปฏิบัติงานผิดพลาดที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย - หากได้รับหนังสือตักเตือนด้วยวาจา หักเพิ่มอีกครั้งละ 1 คะแนน - หากได้รับหนังสือตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษร หักเพิ่มอีก ครั้งละ 2 คะแนน (กรณีเป็นประเภทร้ายแรง หักเพิ่มอีกครั้งละ 1 คะแนน)
หัวข้อประเมิน	**วิธีการวัดผล**
3. ความรับผิดชอบ	**คำนวณจาก** การเข้าร่วมประชุม 50% 1. ขาดประชุมโดยไม่แจ้ง : หักคะแนน ครั้งละ1 คะแนน - ติดภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมาย : ถือว่าไม่ขาดการประชุม 2. มาร่วมประชุมช้าเกินกว่า 15 นาที หักครั้งละ 0.5 คะแนน การรับทราบเอกสารออนไลน์ 50% - การหักคะแนนกรณีไม่ได้รับทราบเอกสารออนไลน์ที่ได้รับข้อมูลจากแผนกควบคุมเอกสารการเดินรถ หักครั้งละ 1 คะแนน
4. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	**คำนวณจาก** - ค่าเฉลี่ย KPI ทั้งหมด ของส่วนงาน
5. ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	**คำนวณจาก** - ค่าเฉลี่ยคะแนนสอบ (ภาคทฤษฎี) กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของบริษัทฯ = ปี 2560 คู่มือปฏิบัติงานของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ = 1/60, 2/60 และนำมาเทียบอัตราส่วน 96-100 = 5 คะแนน, 91-95 = 4.6 คะแนน 86-89 = 4.2 คะแนน, 80-85 = 3.8 คะแนน 76-79 = 3.4 คะแนน, 70-75 = 3 คะแนน กรณีมีการสอบซ่อมหักลบครั้งละ 0.5 คะแนน (เพื่อความแตกต่างกับผู้ที่ไม่ต้องสอบซ่อมและได้คะแนน 70%)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

หัวข้อประเมิน	วิธีการวัดผล
6. การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	**คำนวณจาก** บันทึกจากการประสานงานและการให้ความร่วมมือที่ผิดพลาด หักข้อละ 1 คะแนนต่อครั้ง ได้แก่ การไม่เข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานอื่น ตามที่ได้รับมอบหมาย และการประสานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ, หัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ, เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส, เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ, เจ้าหน้าที่ควบคุมรถซ่อมบำรุง ที่ผิดพลาด
7. ความสามารถในการแก้ปัญหาการตัดสินใจ	**คำนวณจาก** - ความผิดพลาดของการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจที่ผิดพลาดในการปฏิบัติงาน หักครั้งละ 1 คะแนน
8. ทักษะการเป็นผู้นำ	**คำนวณจาก** 1. ทักษะการเป็นผู้นำ ได้แก่ - ความรู้ ความสามารถ - ความตรงต่อเวลา - การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี - ความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ - ความสามารถในการวางแผน ติดตาม ติดต่อประสานงาน - ความสามารถในการจูงใจ นำพาทีมงานให้ปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ - ความสามารถในการปรับปรุงพัฒนางานและทีมงาน 2. กรณีได้รับหนังสือตักเตือน - ได้รับหนังสือตักเตือนด้วยวาจาหักครั้งละ 1 คะแนน - ได้รับหนังสือตักเตือนด้วยลายลักษณ์อักษรหักครั้งละ 2 คะแนน (กรณีเป็นประเภทร้ายแรง หักเพิ่มอีกครั้งละ 1 คะแนน)
9. ความสามารถในการวางแผนมอบหมายและติดตาม	**คำนวณจาก** ความสำเร็จของงานตามที่ได้รับมอบหมาย
10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	**คำนวณจาก** 1. การนำเสนอโครงการ/แนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ของส่วนงานฯ 2. การนำเสนองาน ปรับปรุงการทำงาน และแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ นอกวาระ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนงานฯซึ่ง ได้รับความเห็นชอบจากผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ/ผู้จัดการส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ และนำไปใช้งานได้จริง

ตารางที่ 2.4 การมาปฏิบัติงานและการฝึกอบรม

หัวข้อประเมิน	วิธีการวัดผล
1. การฝึกอบรม	**คำนวณจาก** - สถิติการเข้าฝึกอบรม และคำนวณตามหลักเกณฑ์ที่ HR กำหนด 70% สถิติการเข้าฝึกอบรม และ30% คะแนนผลสอบ
2. เกณฑ์การขาด/ลา/มาสาย	**คำนวณจาก** - สถิติขาด ลา มาสาย และคำนวณตามหลักเกณฑ์ที่ HR กำหนด

4.4.4 การจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Preparation of Scope of Work & Job Description Procedure), (ระเบียบปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทาขอบเขตความรับผิดชอบงาน และคาบรรยายลักษณะงาน: 2560) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) วัตถุประสงค์

(1) เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่กำหนดไว้

(2) เพื่อให้พนักงานได้รับทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน และภารกิจที่ต้องปฏิบัติในแต่ละตำแหน่งงาน

(3) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

(4) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีคำบรรยายลักษณะงานเป็นแนวทาง

(5) เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำการประเมินค่างาน (Job Evaluation) ของแต่ละตำแหน่งงานในองค์การ

2) ขอบเขตระเบียบปฏิบัติงาน

(1) การจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน ในหน่วยงานระดับงาน ฝ่าย ส่วน และแผนก

(2) การจัดทคำาบรรยายลักษณะงานสำหรับตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หรือเทียบเท่าลงมาทุกตำแหน่ง

3) ความรับผิดชอบ

(1) หน่วยงานเจ้าของเอกสาร: แผนกบริหารงานบุคคล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักทรัพยากรบุคคล

(2) หน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามเอกสารฉบับนี้: พนักงานทุกคนในบริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่ระดับรองกรรมการผู้จัดการลงมา

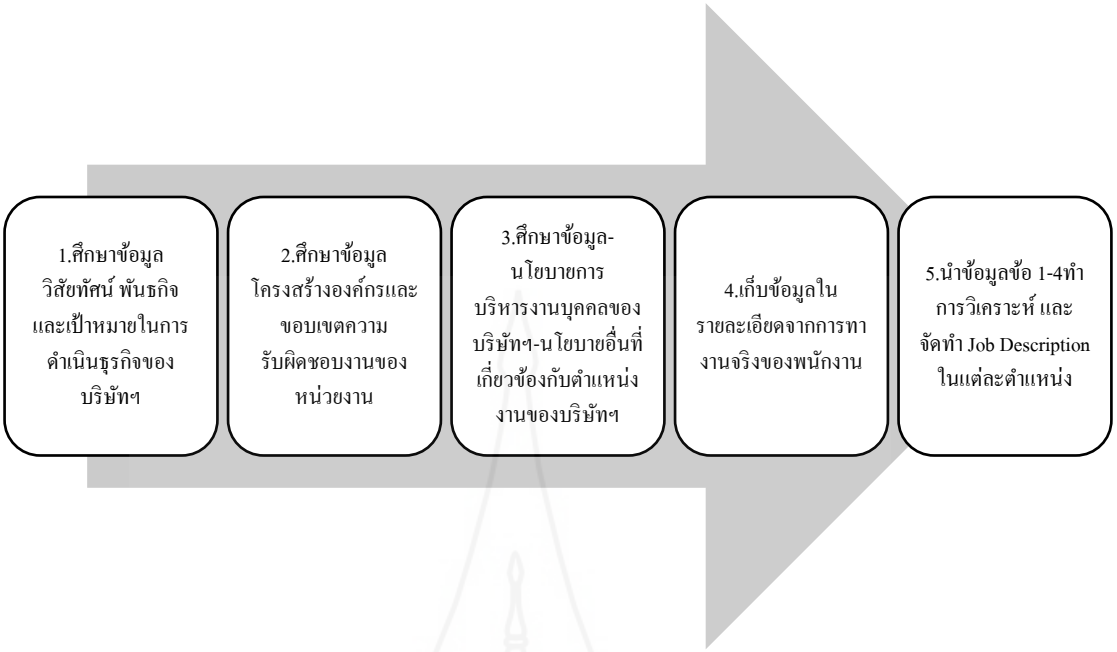
4) กระบวนการจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน และคำบรรยายลักษณะงาน (Scope of Work & Job Description)

(1) การจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Scope of Work)

ก. หน่วยงานที่จะต้องจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Scope of Work) ตามระเบียบปฏิบัติ ประกอบด้วย งาน ฝ่าย ส่วน และแผนก การเขียนขอบเขตความรับผิดชอบงานในหน่วยงาน ให้เขียนตามภารกิจหน้าที่ของงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ(Organization Structure) ที่บริษัทฯ กำหนดไว้ และเขียนให้มีความชัดเจน ครอบคลุมงานในหน้าที่ของหน่วยงานนั้นๆ โดยสรุปเป็นประโยคสั้นๆ หรือเป็นหัวข้อสั้นๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน

(2) การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ก. ตำแหน่งงานที่จะต้องจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ได้แก่ ตำแหน่งผู้อำนวยการลงไปทุกตำแหน่งงาน การเขียนคำบรรยายลักษณะงาน ควรเขียนให้เชื่อมโยงจากนโยบายการบริหารงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยให้กำหนดหน้าที่งานในแต่ละตำแหน่งงาน ตามภารกิจหน้าที่ และต้องพิจารณาองค์รวมแบบภาพใหญ่ก่อน แล้วขยายรายละเอียดปลีกย่อยแต่ละหน้าที่งานออกไป และที่สำคัญต้องเขียนให้มีความชัดเจน ครอบคลุมงานในหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งงานนั้นๆ ให้ครบถ้วน หลังจากนั้นดำเนินการ และผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ



ภาพที่ 2.12 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน

ที่มา: การจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน และคำบรรยายลักษณะงาน. Preparation of Scope of Work & Job Description Procedure. (2560). บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน).

(3) ขั้นตอนการจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงานและคำบรรยายลักษณะงาน (Scope of Work & Job Description)

ก. ผู้จัดทำ (Creator) ขอรับแบบฟอร์มขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Scope of Work) และแบบฟอร์มคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) แล้วแต่กรณี ที่แผนกบริหารงานบุคคล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักทรัพยากรบุคคล เพื่อดำเนินการจัดทำ

ข. ผู้จัดทำ (Creator) ตรวจสอบข้อมูลให้เรียบร้อย และนำเสนอต่อหัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา เพื่อทบทวน เปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

ค. กรณีมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลง ให้ผู้จัดทำ (Creator) นำเอกสารกลับไปดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย และเสนอต่อหัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชาอีกครั้งหนึ่ง

ง. เมื่อเอกสารผ่านความเห็นชอบครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว ให้ดำเนินการเสนอหัวหน้างานตามสายการบังคับบัญชา เพื่อขอพิจารณาอนุมัติตามตารางผู้ดำเนินการและผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ

จ. *ในการลงนามทุกขั้นตอน* ได้แก่ ผู้จัดทำ (Creator) ผู้ทบทวน (Reviewer) และผู้อนุมัติ(Approver) ต้องลงวัน เดือน ปี ในแบบฟอร์มขอบเขตความรับผิดชอบงาน (Scope of Work) และแบบฟอร์มคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ด้วยทุกครั้ง

(4) การปรับปรุง ขอบเขตความรับผิดชอบงานและคำบรรยายลักษณะงาน (Scope of Work & Job Description) จะดำเนินการในกรณีต่างๆ ดังนี้

ก. บริษัทฯ มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ หน่วยงาน ตำแหน่งงานใหม่ ซึ่งมีผลทำให้ขอบเขตความรับผิดชอบงาน หรือคำบรรยายลักษณะงานเปลี่ยนไป

ข. บริษัทฯ กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบงาน หรือคำบรรยายลักษณะงานใหม่ เพื่อให้สอดคล้องต่อระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ

ค. บริษัทฯ มีการเปลี่ยนชื่อหน่วยงาน หรือชื่อตำแหน่งงานใหม่

ง. หน่วยงานมีความประสงค์ขอปรับปรุงขอบเขตความรับผิดชอบงาน หรือคำบรรยายลักษณะงานใหม่

จ. เพื่อให้คำบรรยายลักษณะงานทุกตำแหน่งงาน มีข้อมูลที่สอดคล้องกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และเป็นปัจจุบันมากที่สุด ดังนั้น ทุกหน่วยงานในบริษัทฯ จะต้องทำการทบทวนคำบรรยายลักษณะงาน อย่างน้อยทุก 5 ปี (นับจากวันที่ได้รับอนุมัติ) โดยแผนกบริหารงานบุคคล ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล จะเป็นผู้ตรวจสอบ และแจ้งให้หน่วยงานต่างๆ ดำเนินการทบทวน

จากที่กล่าวมาข้างต้น ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถได้มีการจัดทำ Work Shop เกี่ยวกับเกณฑ์สมรรถนะตามตำแหน่งงานต่างๆ ภายในส่วนงาน เพื่อทดลองใช้ให้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) บุคลากรด้านงานบริหาร 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนแรก คือ บุคลากรด้านงานบริหาร จะรับผิดชอบงานในการบริหารจัดการภาพรวมทั้งหมด การจัดเกณฑ์ของสมรรถนะจึงจะต้องมีระดับสูงกว่าบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เนื่องจากบุคลากรด้านงานบริหารจะต้องผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของงานปฏิบัติการมาก่อน ซึ่งต้องมีความรู้ความเข้าใจ และทักษะความเชี่ยวชาญชำนาญการเป็นอย่างดี โดยได้จัดแบ่งกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 3 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล

ก. สมรรถนะหลัก (core competencies) ได้แก่

ก) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ (Service Mind)

ข) ความปลอดภัย (Safety)

ค) ความรับผิดชอบ (Accountability)

ง) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Commitment to success)

จ) ความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Self-improvement)

ฉ) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating and collaborating)

ข. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) ได้แก่

ก) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (Solving and Decision Making)

ข) ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership)

ค) ความสามารถในการวางแผนการมอบหมายงานและติดตาม (Ability to planning, assigning, and following)

ง) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)

ค. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) เป็นความสามารถของบุคลากรแต่ละคน

ส่วนที่สอง คือ บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จะรับผิดชอบงานในส่วนของการควบคุมรถเท่านั้น ซึ่งยังไม่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบงานการบริหารจัดการด้านอื่นๆ การจัดเกณฑ์ของสมรรถนะ จึงมีสรรถนะในระดับต่ำกว่าบุคลากรด้านงานบริหาร แต่ถึงอย่างนั้น เกณฑ์ของสมรรถนะของบุคลากร ด้านงานปฏิบัติการส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ จะต้องมีการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีบทลงโทษที่ร้ายแรง เนื่องจากต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับความเสี่ยงและความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สิน ถึงแม้นจะเป็นสมรรถนะหัวข้อเดียวกันกับส่วนงานอื่นๆ ที่ถูกกำหนดมา เช่น สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ สำหรับบุคลากรส่วนงานอื่นๆ อาจให้บริการด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้ใช้บริการด้วยความสุภาพ อัธยาศัยดี แต่สำหรับบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ จะต้องมีจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ โดยเมื่อจอดขบวนรถที่สถานีจนหมดเวลาจอดรถ เห็นผู้โดยสารกำลังวิ่งเข้าขบวนรถ ต้องไม่ปิดประตูรถไฟหนีบผู้โดยสาร และรอจนกว่าผู้โดยสารจะเข้าขบวนรถไฟ จึงปิดประตูออกรถให้บริการได้ เป็นต้น โดยได้จัดแบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 2 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 2) สมรรถนะส่วนบุคคล

ก. สมรรถนะหลัก (core competencies) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (functional competencies) ได้แก่

ก) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ (Service Mind)

ข) ความปลอดภัย (Safety)

ค) ความรับผิดชอบ (Accountability)

ง) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (Commitment to success)

จ) ความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง (Self - improvement)

ฉ) การประสานงาน และการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Coordinating and collaborating)

ข. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) เป็นความสามารถของบุคลากรแต่ละคน

ก) ในการกำหนดสมรรถนะเริ่มต้นของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ที่มีการจัดสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานไว้ด้วยกันนั้น สามารถอธิบายได้ว่า บุคคลที่ผ่านการฝึกอบรมมาเพื่อเป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ต้องมีสมรรถนะที่มากกว่าบุคลากรในส่วนงานอื่นๆ ถึงแม้จะเป็นสมรรถนะหลักที่องค์การกำหนดก็ตาม เนื่องจากบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ถือเป็นภาพลักษณ์ขององค์การ และปัจจัยหลักขององค์การ บทบาท หน้าที่ของบุคลากร มีความเสี่ยงสูงหากเกิดความผิดพลาด จะส่งผลกระทบที่ร้ายแรงต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้บริการ และทรัพย์สินของบริษัทที่มีมูลค่าสูง อีกทั้ง มีผลทางคดีความกฎหมายอีกด้วย

5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดต่างๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

5.1 ชยุต สุดด้วงแก้ว (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานในปัจจุบันของบุคลากร 2) พัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร 3) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา ประชากรในการศึกษาวิจัย คือ บุคลากรของ อบต. ดอนแก้ว ทุกระดับ จำนวน 85 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ

ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บุคลากรมากกว่าครึ่ง เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 25-35 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์การทำงาน 1-5 ปี ปัญหาของการพัฒนาสมรรถนะพบว่า บุคลากรบางส่วน ไม่มีความต้องการที่จะพัฒนาสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ หน่วยงานมีงบประมาณที่จำกัดทำให้ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรมีจำนวนมากและมีความหลากหลายในด้านความรู้และวุฒิการศึกษา บุคลากรต้องการให้มีการพัฒนาสมรรถนะของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการสร้างแนวทางการพัฒนา พบว่า บุคลากรมีช่องว่างที่ต้องการการพัฒนาทั้ง 5 ด้าน (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริการที่ดี (3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (4) ด้านจริยธรรม (5) ด้านความร่วมแรงร่วมใจ แต่เนื่องจากผู้วิจัยมีงบประมาณ และระยะเวลาในการพัฒนาที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถทำการพัฒนาได้ทั้ง 5 ด้านได้ ผู้วิจัย จึงเลือกสมรรถนะด้านที่บุคลากรมีช่องว่างมากที่สุด จำนวน 3 ด้าน คือ (1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) ด้านการบริการที่ดี (3) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ โดยใช้การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนา การประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะระหว่างก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า เมื่อผ่านการพัฒนาบุคลากร มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านเพิ่มขึ้น แม้ว่ามีบุคลากรบางคนยังไม่สามารถพัฒนาถึงระดับสมรรถนะที่พึงประสงค์ แต่ก็มีการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ซึ่งแสดงว่า การพัฒนาโดยการใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นวิธีที่สามารถพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตามก็ควรที่จะหาวิธีการพัฒนาสมรรถนะที่หลากหลายมากขึ้น

5.2 นาวาอากาศโทหญิง เบญจมาศ ชวดนุช (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษา 1) ศึกษาระดับสมรรถนะของข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย 2) ศึกษาแนวทางการพัมนาสมรรถนะของข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 74 นาย นายทหารประทวน จำนวน 49 นาย และพนักงานราชการ จำนวน 23 นาย รวมทั้งสิ้น 146 นาย ศึกษาจากประชากรทั้งหมด เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับสมรรถนะของข้าราชการในกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย มีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความมีวินัยและเสียสละ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน (2) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการในกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรจัดให้มีระบบการควบคุมงานที่ดี มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน มีการให้รางวัล ยกย่อง เชิดชูเกียรติผู้ปฏิบัติงานดี มีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่โปร่งใส และมีความยุติธรรม ด้านความมีวินัยและเสียสละ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี ในการประพฤติปฏิบัติตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง มีการว่ากล่าวตักเตือนเมื่อมีการกระทำผิดวินัย รวมทั้งลงโทษตามแต่กรณี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรมีการสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรในเรื่องของการพัฒนาความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการทดสอบความรู้ในเรื่องที่จำเป็น เพื่อการนำไปพัฒนาบุคลากรได้ตรงตามวัตถุประสงค์ต่อไป ด้านจริยธรรม ผู้บังคับบัญชาควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา จัดให้มีการชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีจริยธรรมดี ควรให้มีการจัดอบรมเรื่องจริยธรรมให้กับข้าราชการ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ควรมุ่งหวังความสำเร็จในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นและตัดสินใจ จัดให้มีการพบปะข้าราชการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันร่วมกับทีมงาน

5.3 ศิริรัตน์ เจือไธสง (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล เปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การ

บริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด และข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 126 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้ F-test (One-way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคามระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม (3) ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสกว้างในการแสดงออกความคิดเห็น และควรมีปรับข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความสมดุล กำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชานชน ด้านการทำงานเป็นทีม ควรจัดอบรมทำความเข้าใจในเรื่องวินัยแก่ ข้าราชการการเมือง และพนักงานส่วนตำบล ควรมีการจัดประชุม/สัมมนา ทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปรึกษา หารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันบ่อยๆ ทำความเข้าใจโดยเร็วเมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และควรมีการปรึกษาหารือกัน ก่อนที่จะปฏิบบัติงานจริง ทำความเข้าใจในตัวบทกฎหมาย ด้านจริยธรรม ผู้บิหารควรสร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจนว่า เป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คืออะไร สร้างกระบวนการตรวจสอบการทำงานขององค์กรการบริหารส่วนตำบลให้คลอบคลุม เพื่อกระตุ้นการทำงาน และควรเป็นกลางทางการเมือง ด้านการบริการที่ดี สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร จิตสำนึก

สาธารณะ การบริการประชาชน มีคุณธรรมจริยธรรม ปลูกฝังจิตสำนึกในการรักท้องถิ่น ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จัดการความขัดแย้ง โดยเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม ทัศนคติ จิตสำนึกภายใน สร้างความรักสามัคคี ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด

5.4 อโนมา นาคมนต์ (2555) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับและเปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน และข้อเสนอแนะการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำนวน 102 คน โดยการเจาะจงกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ T-test (Independent Sample) และ F-test (One-way ANOVA) ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significance Difference) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย มีสมรรถนะไม่แตกต่างกัน (3) ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย ที่มีความถี่สูงสุดในแต่ละด้าน มีดังนี้ สมรรถนะด้านความรู้ เจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น เจ้าหน้าที่ควรมีความรู้เกี่ยวกับการวางแผน สมรรถนะด้านทักษะ เจ้าหน้าที่ควรมีทักษะในการเป็นผู้นำทีมงาน เจ้าหน้าที่ควรมีทักษะในการใช้ภาษา เจ้าหน้าที่ควรมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สมรรถนะด้านคุณลักษณะ เจ้าหน้าที่ควรมีความละเอียดรอบคอบ เจ้าหน้าที่ควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน เจ้าหน้าที่ควรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

5.5 ศศิธร จิมากรณ์ (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่องสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม มีวัตุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะหลักของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม 2) ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม 3) อิทธิพลสมรรถนะหลักที่มีต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม จากประชากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 84 คน โดยมีแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการศึกษา พบว่า การศึกษาด้านการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ด้านจิตตสำนึกด้านการให้บริการ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด เช่นเดียวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ด้านปริมาณงาน ด้านคุณภาพของงาน และด้านความทันต่อเวลา เมื่อทำการทดสอบสมมติฐาน พบว่าสมรรถนะหลักมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ได้ร้อยละ 67.9 ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ จิตสำนึกด้านการให้บริการ และการพัฒนาตนเองอย่งต่อเนื่อง ส่วนตัวแปรคุณธรรมและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเลขานุการ สำนักงานศาลยุติธรรม ที่นัยสำคัญทางสถิติ .05

5.6 ธิติพงศ์ ขัตตะละ (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร คือ ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ จำนวน 119 แห่ง รวมทั้งสิ้น 431 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 216 คน โดยคำนวณตามสูตรของทาโร่ยามาเน่ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า (1) ความคิดเห็นต่อสมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านคุณลักษณะของบุคคล มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ

ด้านของทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ โดยเจ้าหน้าที่และบุคลากรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (2) ปัญหาการปฏิบัติงานในโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดแพร่ พบว่า บุคลากรมีภาระงานมากเกินไป จำนวนบุคลากรและงบประมาณไม่ดพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่วนข้อเสนอแนะเห็นสมควรให้หน่วยงานสรรหาบุคลากรให้มีความเพียงพอกับพื้นที่ที่รับผิดชอบ พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม รวมทั้งเสริมสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

5.7 นัชรินทร์ แสนบุญศิริ (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับชั้นตำแหน่ง อายุ และระดับการศึกษา เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ประชากรกลุ่มเป้าหมายได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ T-test (Indeperdent Samples) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA)

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เห็นว่ามีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ด้านจริยธรรม ด้ารการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระดับชั้นตำแหน่ง อายุ และระดับการศึกษา ผลการศึกษา พบว่า เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีระดับชั้นตำแหน่ง อายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ การปฏิบัติงานเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรเกิดจากจิตใจภายในที่มุ่งหวังให้เกิดผล โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน หน่วยงานควรมีการพัฒนาองค์กร ทั้งด้านวัฒนธรรม เทคโนโลยี องค์ความรู้ที่เหมาะสมให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจ

เพราะจะทำให้เจ้าหน้าที่ตำรวจที่มีประสิทธิภาพ มีจิตบริการ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้บังคับบัญชาควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสพัฒนางานในความรับผิดชอบให้ครบทุกด้าน และต่อเนื่อง จัดหาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยสนับสนุนการปฏิบัติงาน ควรทำงานโดยยึดมั่นในจรรยาบรรณของวิชาชีพ และวินัยอย่างเคร่งครัด และควรปลูกจิตสำนึกด้านการทำงานเป็นทีมให้แก่เจ้าหน้าที่ตำรวจในสถานีตำรวจแสดงออกกับเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ

5.8 พิสิษฐ์ พลอินทร์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง มีวัตุประสงค์ เพื่อ 1) ประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง 2) เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานประกันสังคมในโรงพยาบาล จำนวน 876 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรทาโร่ยามาเน่ การสุ่มตัวอย่างใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจริยธรรม ด้ารการร่วมแรงร่วมใจ และคุณภาพการให้บริการ (2) ผลเปรียบเทียบสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีอายุมากมีสมรรถนะด้านจริยธรรมสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุน้อย และบุคลากรที่มีการศึกษษสูงมีสมรรถนะด้านการบริการที่ดีสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาน้อย (3) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในโรงพยาบาลกลางที่สำคัญ คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ขาดความรู้ความเข้าใจในการให้บริการที่ดี และขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญ คือ ควรมีกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงพยาบาล และควรส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ ควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะในการให้บริการเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงานในองค์การที่ประสบความสำเร็จ

5.9 สุกัญญา ปัตตะสงคราม (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม มีวัตุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล ในเขตอำเภอนาดูน

จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประเภทของบุคลากร และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัด ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 123 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 แล้ววิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ T-test (Indeperdent Samples) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน และด้านจริยธรรม (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามประเภทของบุคลากรและองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (3) ข้อเสนอแนะ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรมีการติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นำปตามวัตถุประสงค์และมุ่งเน้นความสำเร็จของงานที่ทำ และควรปฏิบัติงานให้เสร็จตามกำหนดระยะเวลาที่กำหนด ด้านการบริการที่ดี เต็มใจให้บริการ ยิ้มแย้มแจ่มใส ควรยึดหลักธรรมาภิบาล มีความเป็นธรรมต่อผู้มารับบริการ ด้านการมุ่งหวังความเชี่ยวชาญในงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลได้รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้อยู่เสมอในหลายๆ ด้าน ไม่ใช่เฉพาะในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ ด้านจริยธรรม ควรปลูกฝังจิตสำนึกหรือมีการอบรมจริยธรรมให้กับพนักงาน ให้พนักงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีต่อองค์กร เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ควรมีการประชุมในระดับพนักงาน เพื่อให้เกิดความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจในการทำงานทุกงาน มีการประสานงานกัน มีความจริงใจ ตั้งใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

5.10 อังคณา มะปะทา (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม มีวัตุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของเลขานุการคณะกรรมการหมู่บ้านที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ แตกต่างกัน รวมถึง ข้อเสนอแนะ กล่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 150 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เป็นแบบสอบถามมาตรส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 33 ข้อ มีระดับค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ T-test (Indeperdent Samples) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว F-test (One-way ANOVA) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการวิเคราะห์ความแตกต่างรายคู่ โดยวิธี LSD. (Least significant Difference)

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของเลขานุการคณะกรรมการหมู่บ้านโดยรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการอำนวยความยุติธรรมให้กับประชาชน ด้านการบริการ ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาสังคม และด้านการปกครองและการรักษาความสงบเรียบร้อย ตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของเลขานุการคณะกรรมการหมู่บ้านจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้โดยรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ข้อเสนอแนะของเลขานุการคณะกรรมการหมู่บ้านในการเสริมสร้าง สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม ที่มีค่าความถี่สูงสุดในแต่ละด้านปรากฏ ดังนี้ ควรมีการจัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครดูแลความสงบเรียบร้อย ควรส่งเสริมวิถีชาวบ้าน โดยยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง ควรแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในชุมชน และควรจัดห้องให้คำปรึกษาเป็นการเฉพาะ

จากการศึกษางานต่างๆ จะเห็นได้ว่า มีสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์ หรือส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ความสัมพันธ์ที่พบมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตัวแปร หรือรูปแบบที่ใช้ในการศึกษา สำหรับการศึกษานี้ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบการศึกษา โดยคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่สนใจ และสามารถนำมาขยายผลให้เกิดประโยชน์ เพื่อกระชับกรอบการศึกษาให้ชัดเจนตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ

6. งานวิจัยต่างประเทศ

Theresa Lawrence, Ed.D. Senior Training Research Analyst Evaluation and Analysis Branch (2012) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “Job task analysis and competency assessment for office of inspectors general criminal investigators” การวิเคราะห์งานและการประเมินสมรรถนะของผู้ตรวจการอาชญากรรมทั่วไป ซึ่งการศึกษานี้ เป็นการวิจัยที่ดำเนินการในนามของสถาบันฝึกอบรมสำหรับสภาผู้ตรวจการทั่วไป ด้านความซื่อสัตย์และประสิทธิภาพ (The Training Institute for the Council of the Inspectors General on Integrity and Efficiency: CIGIE) เพื่อกำหนดสมรรถนะทั่วไปในสำนักงานรัฐบาลกลางผู้ตรวจการทั่วไป (Federal Offices of Inspectors General: OIG) ผู้สืบสวนอาชญากรรม (Criminal Investigators: CIs) มี 460 คน ที่ตอบกลับเพื่อวิเคราะห์งานเกี่ยวกับความสำคัญ ประกอบด้วย องค์ความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของผู้อำนวยการตรวจการอาชญากรแห่งชาติ โดย (The Inspector General Criminal Investigator Academy: IGCIA) เป็นหน่วยงานที่ทำงานร่วมกับทีมผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา เพื่อสร้างสมรรถนะที่สำคัญขึ้นกับผลของการวิเคราะห์งาน (JTA) การประเมินสมรรถนะถูกนำไปใช้กับหัวหน้างานของ OIG เพื่อตรวจสอบความสามารถและอธิบายการทำงานของผู้สืบสวนอาชญากรรม (CIs) ว่าถูกต้องหรือไม่ พบว่ามีผู้บังคับบัญชาที่ตอบกลับ 197 คน ตัวแทนจาก 29 หน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 95 ของผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยอย่างยิ่ง (60%), เห็นด้วย (34%) ว่าสมรรถนะ 9 ข้อ ที่ระบุในแบบสำรวจการทำงานของผู้สืบสวนอาชญากรรม มีผู้บังคับบัญชาให้คะแนน 6 ใน 9 สมรรถนะที่สำคัญที่สุด สำหรับนักสืบสวนอาชญากรรม 5-13 ตำแหน่ง ประกอบด้วย การบังคับใช้กฎหมาย, ทักษะการสืบสวน, องค์ความรู้ด้านกฎหมาย, การสื่อสารด้วยวาจาและการเขียนที่เป็นลายลักษณ์อักษร และการวิจัยและการวิเคราะห์ โดยการจัดอันดับทักษะการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามของ JTA พบว่า มีความสามารถเดียวกัน 5 ใน 10 อันดับแรกที่สำคัญที่สุด ยกเว้นองค์ความรู้ด้านกฎหมาย ซึ่งถูกแทนที่ด้วยอิทธิพลและการเจรจาต่อรอง สำหรับความถี่ในการใช้งาน ยังแสดงให้เห็นว่าสมรรถนะมีอิทธิพลต่อการเจรจาต่อรองและการเป็นพันธมิตร โดยการสร้างทีมงานที่สอดคล้องกัน อยู่ใน 10 อันดับแรกที่ใช้บ่อยที่สุดในงาน อย่างไรก็ตาม ความสามารถสองอย่างนี้ มีความสำคัญน้อยที่สุดในหมู่ผู้บังคับบัญชา ในส่วนของความต้องการในการฝึกอบรมขั้นสูงหรือเพิ่มเติมทั้งสองกลุ่ม (นักสืบสวนอาชญากรรมและผู้บังคับบัญชา) คือ ติดตามกฎหมายที่มีการปรับปรุงใหม่ และความสามารถในการสัมภาษณ์ อีกทั้งผู้ตรวจประเมินสมรรถนะ ถูกขอให้ระบุการฝึกอบรมความเป็นผู้นำที่จำเป็น โดยผู้สืบสวนอาชญากรรม จาก 154 คน ที่ตอบคำถามนี้ 66 (34%) แนะนำการฝึกทักษะพฤติกรรม ได้แก่ การสื่อสารระหว่างบุคคล, การแก้ปัญหาความขัดแย้ง, ความแตกต่าง, การตัดสินใจ และจรรยาบรรณ

นอกจากนี้ 55 (36%) แนะนำให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับทรัยพกรมนุษย์ ได้แก่ การพัฒนาพนักงาน ระเบียบวินัย และแรงจูงใจ รวมถึงผู้บังคับบัญชาระบุว่าพวกเขาเชื่อหรือไม่ว่าควรมีนโยบาย มาตรฐาน, การฝึกอบรม หรือแลกเปลี่ยนข้อมูลกับชุมชน IG (Inspectors General คือ ตำแหน่ง ผู้ตรวจการอัยการ) นอกจากนี้ 122 ที่เข้าร่วมและให้การตอบกลับ 96 (79%) เห็นด้วยกับความจำเป็น ที่จะต้องมีมาตรฐาน คำแนะนำของพวกเขา ประกอบด้วย ความจำเป็นสำหรับนโยบายพื้นฐาน สำหรับ การดำเนินการสืบสวน, ปฏิบัติการลับ การใช้งบประมาณและการเขียนรายงาน ร้อยละ 31 ยังกล่าวว่าการแบ่งปันทรัพยากร เช่น ฐานข้อมูลและระบบการจัดการอิเล็กทรอนิกส์จะเป็น ประโยชน์โดยรวม

Michael Fleming, MD, Stephanie House, MS, Vansa Shewakramani Hanson, MS, Lan Yu, PhD, Jane Garbutt, MD, Richard McGee, PhD, Kurt Kroenke, MD, Zainab Abedin, MPH, and Doris M. Rubio, PhD. (2013). ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “The Mentoring Competency Assessment: Validation of a New Instrument to Evaluate Skills of Research Mentors” การประเมิน สมรรถนะการให้คำปรึกษา: ความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินทักษะของผู้ให้ คำปรึกษาด้านวิจัย โดยมีวัตถุประสงค์: เพื่อกำหนดคุณสมบัติด้านจิตวิทยาของสมรรถนะผู้ให้ คำปรึกษา The Mentoring Competency Assessment (MCA) ประกอบด้วย 26 หัวข้อ ในการประเมิน สมรรถนะผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา เพื่อประเมิน 6 สมรรถนะของผู้ให้คำปรึกษา ประกอบด้วย การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ, วางแนวความคาดหวัง, การประเมินความเข้าใจ, การจัดการกับความ หลากหลาย, การสนับสนุนอิสรภาพ และส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ วิธีการการดำเนินการ ในปี ค.ศ. 2010 นักวิจัยได้ใช้ MCA 283 คู่ (ผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษา) จาก 16 มหาวิทยาลัยที่เข้าร่วมในการทดลอง ใช้หลักสูตรการให้คำปรึกษาทางคลินิก และที่ปรึกษาการทำวิจัย ผู้เขียนได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ของ MCA เพื่ออธิบายคุณลักษณะทางจิตวิทยา ผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาสำหรับ MCA แสดงให้ถึง ค่าความเชื่อมั่น (ความสอดคล้องภายใน) รูปแบบสมมติฐานและสิ่งที่แฝงอยู่ 6 โครงสร้าง (สมรรถนะ) ผลลัพธ์ข้อมูลเป็นที่ยอมรับได้ นอกจากนี้ เครื่องมือเสร็จสมบูรณ์โดย 1) ผู้ให้คำปรึกษา chi-square = 663.20; *df* = 284; p <.001; RMSEA = 0.069 (90% CI, 0.062-0.076); CFI= 0.85; TLI = 0.83 สำหรับเครื่องมือเสร็จสมบูรณ์โดย2) ผู้รับคำปรึกษา chi-square = 840.62; *df*= 284 p <.001; RMSEA = 0.080 (90% CI, 0.063-0.077); CFI = 0.87; TLI = 0.85 ความสัมพันธ์ระหว่าง 6 สมรรถนะที่มี ค่าสูง: 0.49-0.87 สำหรับผู้ให้คำปรึกษา, 0.58-0.92 สำหรับผู้รับคำปรึกษา การประมาณค่าพารามิเตอร์ ทั้งหมด สำหรับแต่ละรายการ มีนัยสำคัญ ได้แก่ ช่วงปัจจัยมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.81 สำหรับผู้ให้คำปรึกษา และ 0.56 ถึง 0.86 สำหรับผู้รับคำปรึกษา สรุปผล การวิจัย แสดงให้เห็นว่า MCA

มีค่าความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรง นอกจากนี้ การศึกษานี้ ยังให้ข้อเสนอแนะเบื้องต้น จากตัวอย่างระดับชาติของผู้ให้คำปรึกษา และผู้รับการปรึกษา

Linda Kay Chase. (2010). ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ “Nurse manager competencies” สมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล จากผลการศึกษา เมื่อปี ค.ศ.1994 การศึกษาเชิงพรรณนาสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จัดการได้ยากของบทบาทหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล การสำรวจแห่งชาติใช้แนวคิดของแคทซ์ (1995) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคที่เกี่ยวข้องกัน, มนุษย์ และแนวคิดด้านสมรรถนะ เครื่องมือพัฒนา โดยผู้ตรวจสอบเพื่อหาสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล โดยคณะผู้เชี่ยวชาญขององค์กรบริหารการพยาบาลสหรัฐอเมริกา (American Organization of Nurse Executive (AONE)) การวิจัยครั้งนี้ ใช้การทำวิจัยออนไลน์ (เป็นการวิจัยเก็บข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบออนไลน์ เป็นหลัก และพัฒนาเครื่องมือหรือเทคโนโลยีเป็นสื่อนำคำถามไปถึงกลุ่มเป้าหมาย) เก็บรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลผ่านทางเครื่องมือวัดสมรรถนะด้วยตนเอง 81 คน ที่ทำแบบสำรวจออนไลน์ และได้รับการตอบกลับข้อมูลที่สมบูรณ์ ร้อยละ 13 ข้อเสนอแนะที่ค้นพบ คือ สมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลที่รายงานด้วยตนเองที่ให้คะแนนสูงสุด ได้แก่ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การเก็บรักษา ระเบียบวินัยที่มีประสิทธิภาพ และการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม สมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาลในการรายงานด้วยตนเองให้คะแนนต่ำสุด ได้แก่ ทฤษฎีการพยาบาล การจัดการดูแลผู้ป่วย และกระบวนการวิจัย การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับตัวแปรส่วนบุคคลและองค์กร พบว่า ผลกระทบของตัวแปรองค์กรที่มีต่อขนาดของโรงพยาบาลและช่วงเวลาในการควบคุมมีผลปานกลาง ผลกระทบด้านสถานะเป็นเรื่องธรรมดาทั่วไป ตัวแปรส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ช่วงระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง และตำแหน่งปัจจุบัน ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการให้คะแนนสมรรถนะ ผลกระทบที่มีขนาดใหญ่และปานกลาง ถูกระบุไว้ระหว่างการดำรงตำแหน่งในบทบาทการจัดการ ในการให้คะแนนสมรรถนะทั้งหมดใน 5 โครงสร้าง การติดตามเครื่องมือสมรรถนะหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ได้รับการทดสอบทางจิตวิทยาเช่นเดียวกับที่เคยทำเมื่อ ค.ศ.1994 การศึกษาข้อมูลจาก 1994 และ 2010 กำหนดค่าความเชื่อมั่น และความเที่ยงตรงในการประเมินกับผลลัพธ์ทางบวก ผลลัพธ์ระหว่างการใช้เครื่องมือติดตามและกรอบความร่วมมือของหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะที่คล้ายคลึงกัน จากผลการวิจัยพบประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะ 10 ข้อ ประกอบด้วย จัดให้มีความคาดหวังบทบาทที่แท้จริง, จัดให้มีการประเมินทักษะ และจัดทำแผนงานที่อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาขีดความสามารถ, จัดให้มีการปฐมนิเทศ และพัฒนาโปรแกรมในการติดตาม ซึ่งประกอบด้วย 30/60/90 วัน ในการติดตามตรวจสอบ, มีที่ปรึกษาระยะยาวเกี่ยวกับแรงบันดาลใจและแบบจำลองบทบาท, การมีส่วนร่วมของ

หัวหน้าฝ่ายการพยาบาล, การสอนที่มีคุณภาพ, สอนกลยุทธ์การใช้งาน, สร้างสรรค์วัฒนธรรม, ลงทุนพัฒนา สนับสนุนทีมหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล, การบริหารการเงินและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และเสริมสร้างทักษะด้านการสื่อสารในทุกระดับ ในกลุ่มผู้นำทางการพยาบาล บทบาทหัวหน้าฝ่ายการพยาบาล มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ, การดูแลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการดูแลผู้ป่วย รับผิดชอบด้านคุณภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพในการจัดค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตำแหน่ง และรับรองวิทยฐานะ ความเป็นเลิศในด้านการสื่อสารในระดับเดียวกัน และระดับสูงหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบทบาทนี้ แสดงถึงการฟังเสียงโดยตรงของภาวะการเป็นผู้นำ รวมถึงเสียงของคณะกรรมาธิการระดับหน่วย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษา เรื่อง สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีรายละเอียดในการดำเนินงานตามขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 134 คน แบ่งตามหน้าที่รับผิดชอบเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) บุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา และการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากรายการของหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (สายสีม่วง) เพื่อสอบถามข้อมูลและประเมินการปฏิบัติงานตามสมรรถนะของบุคลากรในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ จำนวน 2 ชุด (ตามหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ ด้านงานบริหาร และด้านงานปฏิบัติการ) แบบสอบถามทั้ง 2 ชุด แบ่งเป็น 4 ตอน ซึ่งมีลักษณะเป็นชุดของข้อคำถามที่มีทั้งลักษณะตัวเลือกที่คงที่ (Fixed alternative) หรือคำถามแบบปลายปิด (Close-end Questionnaire) และคำถามแบบปลายเปิด (Open-end Questionnaire) ผสมควบคู่กันตามความเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ให้เลือกตอบคำถาม สำหรับแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล คำถามมีลักษณะเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert กำหนดให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องใดช่องหนึ่ง ที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองมากที่สุด โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 2 ชุด ตามหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ 1) ด้านงานบริหาร จำนวน 60 ข้อ 2) ด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 40 ข้อ มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.1 และตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.1 แสดงการจำแนกข้อคำถามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร

เนื้อหา/องค์ประกอบ	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ	รวมจำนวนข้อ
สมรรถนะหลัก	1-30	-	30
สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	31-50	-	20
สมรรถนะส่วนบุคคล	51-60	-	10
รวมจำนวนข้อ	**60**	**-**	**60**

ตารางที่ 3.2 แสดงการจำแนกข้อคำถามสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

เนื้อหา/องค์ประกอบ	คำถามเชิงบวก	คำถามเชิงลบ	รวมจำนวนข้อ
สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน	1-30	-	30
สมรรถนะส่วนบุคคล	31-40	-	10
รวมจำนวนข้อ	**40**	**-**	**40**

แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล สามารถแสดงโดยใช้เกณฑ์การวัดทัศนะมาตรวัดแบบ Likert Scales 5 ระดับ ดังนี้ (เติมศักดิ์ สุขวิบูลย์: 2552 เข้าถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2560)

5 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน มากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน มาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน น้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน น้อยที่สุด

การศึกษาแบ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละระดับ ด้วยวิธีหาความกว้างของอัตรภาคชั้น โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5}$$

$$= 0.80$$

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ใช้เกณฑ์ตามลำดับต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย (4.21 - 5.00) หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย (3.41 - 4.20) หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย (2.61 - 3.40) หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย (1.81 - 2.60) หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย (1.00 - 1.80) หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ด้าน TSA (Train Service Availability) TSP (Train Service Punctuality) และ TA (Train Availability) มีลักษณะเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating Scales) ระดับ 5 ตามแบบของ Likert กำหนดให้ผู้เลือกทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องใดช่องหนึ่ง ที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองมากที่สุด สำหรับแบบสอบถามทั้ง 2 ชุด มีจำนวน 15 ข้อ รายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงการจำแนกข้อคำถามประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านบริหาร และงานด้านปฏิบัติการ

เนื้อหา/องค์ประกอบ	ข้อคำถามเชิงบวก	ข้อคำถามเชิงลบ	รวมจำนวนข้อ
TSA (Train Service Availability)	1-5	-	5
TSP (Train Service Punctuality)	6-10	-	5
TA (Train Availability)	11-15	-	5
รวมจำนวนข้อ	**15**	**-**	**15**

แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ด้าน TSA (Train Service Availability), TSP (Train Service Punctuality) และ TA (Train Availability) ใช้เกณฑ์การวัดทัศนะมาตรวัดแบบ Likert Scales 5 ระดับ ดังนี้ (เติมศักดิ์ สุขวิบูลย์: 2552 เข้าถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2560)

5 หมายถึง มีประสิทธิผลมากที่สุด (การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด)

4 หมายถึง มีประสิทธิผลมาก (การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมาก)

3 หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง (การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับปานกลาง)

2 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อย (การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับน้อย)

1 หมายถึง มีประสิทธิผลน้อยที่สุด (การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับน้อยที่สุด)

การศึกษาแบ่งค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละระดับ ด้วยวิธีหาความกว้างของอัตรภาคชั้น โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{อัตราภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5}$$

$$= 0.80$$

การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ย ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติการของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ใช้เกณฑ์ตามลำดับต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย (4.21 - 5.00) หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย (3.41 - 4.20) หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย (2.61 - 3.40) หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย (1.81 - 2.60) หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย (1.00 - 1.80) หมายถึง มีประสิทธิผลในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended) เพื่อให้บุคลากรของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องเป็นไปตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานจากผู้ให้สัมปทาน จำนวน 3 ข้อ

3. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมความรู้ต่างๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง มาออกแบบจัดทำเป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูล

3.2 กำหนดขอบเขตของคำถาม และร่างแบบสอบถาม ให้มีความสอดคล้องครอบคลุมกับวัตถุประสงค์ ตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรต้น และประสิทธิผลที่เป็นตัวแปรตาม

3.3 นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระและผู้เชี่ยวชาญ โดยนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความครบถ้วนครอบคลุมของเนื้อหา ภาษา โครงสร้างและรูปแบบ เมื่อได้ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะต่างๆ ของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้ว จึงนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งประกอบด้วย

3.3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จ.นนทบุรี

3.3.2 อาจารย์ ดร.จำเนียร ราชแพทยาคม
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จ.นนทบุรี

3.3.3 รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จ.นนทบุรี

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน เป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ โดยตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ และความถูกต้องตามหลักวิชาการ เพื่อให้ได้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนำมาดำเนินการแก้ไข อีกทั้งได้นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective/IOC) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปไว้ใช้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ได้นำไปปรับปรุงก่อนนำไปใช้ เพื่อคงความครบถ้วนของเนื้อหา โดยการหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) เป็นการหาค่าความเที่ยงตรงที่ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่าข้อคำถามในแต่ละข้อนั้น วัดได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการวัดเนื้อหา หรือวัตภุประสงค์ของการศึกษามากน้อยเพียงใด โดยใช้เกณฑ์การประเมิน ดังนี้ (ปราณี หลาเบ็ญสะ: 2559 เข้าถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2560)

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดวัตถุประสงค์เนื้อหา

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดวัตถุประสงค์เนื้อหา

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่วัดวัตถุประสงค์เนื้อหา

หลังจากนั้นแล้ว สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence หรือ IOC) จากสูตร $IOC = \frac{\sum R}{N}$ $IOC = \frac{3}{3}$ จะได้เท่ากับ 1

โดย $\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ค่าของ IOC ที่มีค่า 0.50 ขึ้นไป นั้นแสดงว่า ข้อคำถามสามารถวัดวัตถุประสงค์ได้ หรือตรงตามเนื้อหา และถือว่าข้อคำถามนั้นสามารถใช้ได้

3.4 ทดลองใช้ (Try out) โดยนำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไข ปรับปรุง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ไปทดลองใช้กับบุคลากรฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (สายสีน้ำเงิน) ซึ่งมิใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 48 คน แบ่งเป็น 1) บุคลากรด้านบริหาร จำนวน 18 คน 2) บุคลากรด้านปฏิบัติงาน จำนวน 30 คน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่าของครอนบาซ (Coefficient alpha) พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าภาพรวมของข้อคำถาม เท่ากับ 0.824 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ก็พบว่า ทุกข้อคำถามได้ค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ มากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงสามารถสรุปได้ว่า แบบสอบถาม เรื่อง สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ต่อไป

เกณฑ์การแปลผล ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.00-1.00 ยิ่งใกล้ 1.00 ยิ่งมีความเชื่อมั่นสูง (วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. เข้าถึงวันที่ 20 สิงหาคม 2560) โดยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

0.00 - 0.20 ความเชื่อมั่นต่ำมาก/ไม่มีเลย

0.21 - 0.40 ความเชื่อมั่นต่ำ

0.41 - 0.70 ความเชื่อมั่นปานกลาง

0.71 - 1.00 ความเชื่อมั่นสูง

4. การรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (Questionnaires) ทางออนไลน์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วงโดยตรงทั้งหมด แบ่งเป็นบุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 ชุด และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 ชุด รวมทั้งสิ้น 134 ชุด

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) คือ ข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหนังสือ ตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เอกสารเผยแพร่ต่างๆ รวบรวมข้อมูลจากการศึกษา งานวิจัย หนังสือ ตำรา บทความ ตลอดจนบริการสืบค้นหาข้อมูลภายใต้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เกี่ยวข้อง และงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกัน

4.3 ประสานงานผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (สายสีม่วง) และ (สายสีน้ำเงิน) ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน

4.4 ชี้แจงรายละเอียดการศึกษา และขอความร่วมมือจากบุคลากรส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (สายสีม่วง) และ (สายสีน้ำเงิน) ฝ่ายปฏิบัติการเดินรถ บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน กรอกแบบสอบถามทางออนไลน์

4.5 รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามตามประชากรที่ได้กำหนดไว้ ตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ก่อนที่จะนำไปประมวลผล

4.6 นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ นำมาวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้นำมาประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

5.1 ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ประกอบไปด้วยข้อมูล 2 ส่วน

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ, อายุ, สถานภาพ, ตำแหน่ง, ระดับการศึกษา และอายุงาน จากแบบสอบถามตอนที่ 1 เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

5.1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเนื้อหา (Content analysis) จากข้อเสนอแนะความคิดเห็นของแบบสอบถามปลายเปิดตอนที่ 4 โดยจัดประเภทของความคิดเห็น สรุปข้อเสนอแนะเป็นประเด็นหลักๆ โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาค่าทางสถิติ นำเสนอในรูปแบบข้อความเชิงพรรณนา

5.2 ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป โดยใช้สถิติไคสแควร์ (Pearson Chi-Square) และการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับสมรรถนะด้านต่างๆ ของบุคลากร โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient) และกำหนดหลักเกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของตัวแปร ($-1 \leq r \leq 1$) จากการศึกษาตามแนวทางของ (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์: 2560) ไว้ ดังนี้

ค่า r (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์)	ความหมาย
.91 ถึง 1.00	มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมาก
.71 ถึง .90	มีความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง
.51 ถึง .70	มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างปานกลาง
.31 ถึง 50	มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างน้อย
.01 ถึง .30	มีความสัมพันธ์ทางบวกน้อยมากแทบไม่มีเลย
-.01 ถึง -.30	มีความสัมพันธ์ทางลบน้อยมากแทบไม่มีเลย
-.31 ถึง -.50	มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างน้อย
-.51 ถึง -.70	มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างปานกลาง
-.71 ถึง -.90	มีความสัมพันธ์ทางลบค่อนข้างสูง
-.91 ถึง -1.00	มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมาก

โดยเครื่องหมาย +,- หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะอธิบายถึงทิศทางของความสัมพันธ์ แยกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1) ค่า r มีเครื่องหมาย + หมายถึง ความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสัมพันธ์กัน (หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีกตัวหนึ่งจะมีค่าสูงตามด้วย)

2) ค่า r มีเครื่องหมาย - หมายถึง ความสัมพันธ์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่มีความสัมพันธ์กัน (หากตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ) จากตัวแปรของแบบสอบถามตอนที่ 2, 3 นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (3) ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ผู้ศึกษาขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้แบ่งการวิเคราะห์และแปลผล ของบุคลากรตามหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน 2) ด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน รวมทั้งสิ้น 134 คน จากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามออนไลน์ทั้ง 2 ชุด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน
3. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน
4. ผลการทดสอบตามสมมติฐาน
5. ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

กลุ่มที่ 1 บุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน

1. ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถรถไฟฟ้าสายสีม่วง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในรูปของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย โดยมีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานบริหาร

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=18)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	15	83.3
หญิง	3	16.7
รวม	**18**	**100.0**
2. อายุ		
26-30 ปี	1	5.6
31-35 ปี	2	11.1
36-40 ปี	6	33.3
มากกว่า 40 ปี	9	50.0
รวม	**18**	**100.0**
3. สถานภาพ		
โสด	6	33.3
สมรส	12	66.7
รวม	**18**	**100.0**
4. ตำแหน่งงาน		
ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	1	5.6
ผู้จัดการส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	1	5.6
หัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	9	50.0
เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส	6	33.2
เจ้าหน้าที่ธุรการ	1	5.6
รวม	**18**	**100.0**
5. ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส./อนุปริญญา	3	16.7
ปริญญาตรี	13	72.2
ปริญญาโท	2	11.1
รวม	**18**	**100.0**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=18)	ร้อยละ
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 3 ปี	1	5.6
8-10 ปี	3	16.7
มากกว่า 10 ปี	14	77.7
รวม	**18**	**100.0**

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีลักษณะดังนี้

เพศ พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 83.3 และเป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ

อายุ พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 น้อยที่สุด ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีสถานภาพสมรส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.7 และสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 33.3 น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ดำรงตำแหน่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมา คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนตำแหน่งผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ, ตำแหน่งผู้จัดการส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ คิดเป็นร้อยละ 5.6 เท่ากัน (โดยถูกกำหนดตามอัตรากำลังพล) ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.2 รองลงมาคือ ปวช./ปวส./อนุปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 11.1 น้อยที่สุด ตามลำดับ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่ มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมา คือ ระยะเวลาระหว่าง 8-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 น้อยที่สุด ตามลำดับ

2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการประเมินตนเองของบุคลากรด้านงานบริหารเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) และ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ในส่วนที่ 2 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารในภาพรวม

โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารภาพรวม

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	สมรรถนะหลัก	4.50	.371	มากที่สุด	1
2	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	4.30	.481	มากที่สุด	3
3	สมรรถนะส่วนบุคคล	4.32	.422	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.38**	**.387**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.38) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นประเภทของสมรรถนะ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด บุคลากรด้านงานบริหารมีความคิดเห็นต่อสรรถนะหลักมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) รองลงมา คือ สมรรถนะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.32) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.30) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร โดยจำแนกข้อมูลเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ 2) ความปลอดภัย 3) ความรับผิดชอบ 4) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 5) ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น 7) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 8) ทักษะการเป็นผู้นำ 9) ความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม 10) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ 11) สมรรถนะส่วนบุคคล รวมทั้งสิ้น 11 ด้าน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	สมรถนะการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	**สมรรถนะหลัก**				
	- ด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ	4.37	.544	มากที่สุด	5
	- ด้านความปลอดภัย	4.80	.306	มากที่สุด	1
	- ด้านความรับผิดชอบ	4.52	.434	มากที่สุด	2
	- ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.52	.450	มากที่สุด	3
	- ด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.47	.470	มากที่สุด	4
	- ด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	4.33	.428	มากที่สุด	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.50**	**.371**	**มากที่สุด**	
2	**สมรรถนะประจำกลุ่มงาน**				
	- ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	4.32	.557	มากที่สุด	3
	- ด้านทักษะการเป็นผู้นำ	4.32	.480	มากที่สุด	2
	- ด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม	4.24	.592	มากที่สุด	4
	- ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.34	.597	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.30**	**.481**	**มากที่สุด**	
3	**สมรรถนะส่วนบุคคล**				
	- ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล	4.32	.422	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.32**	**.422**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน จำแนกเป็น 1) สมรรถนะหลัก มีสมรรถนะด้านความปลอดภัยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.80) รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.52) และด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.33) น้อยที่สุด ตามลำดับ 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูงสุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.34) รองลงมา คือ สมรรถนะด้านทักษะการเป็นผู้นำ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.32) และสมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.24) น้อยที่สุด ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.32)

2.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อ เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core competency) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) จิตสำนึก เรื่องการให้บริการ 2) ความปลอดภัย 3) ความรับผิดชอบ 4) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 5) ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4 - 4.9

ตารางที่ 4.4 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ

ข้อ	สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร	4.38	.501	มากที่สุด	2
2	ความสามารถควบคุมอารมณ์ อากัปกิริยาท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสม เมื่อถูกสอบถามบ่อยครั้ง	4.38	.607	มากที่สุด	3
3	ความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก	4.55	.511	มากที่สุด	1
4	ความสามารถในการรับฟัง ทำความเข้าใจ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขความไม่สะดวกต่างๆ ในการให้บริการของผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ	4.27	.751	มากที่สุด	4
5	การนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ	4.27	.751	มากที่สุด	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.37**	**.544**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.37) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวกสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.55) รองลงมา คือ การแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) และเรื่องความสามารถในการรับฟัง ทำความเข้าใจ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขความไม่สะดวกต่างๆ ในการให้บริการของผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ และการนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.27) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.5 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความปลอดภัย

ข้อ	สมรรถนะด้านความปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ	4.88	.323	มากที่สุด	1
2	การดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งของตนเอง และผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด	4.66	.594	มากที่สุด	3
3	ความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของ สาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า	4.77	.427	มากที่สุด	2
4	การให้ความสำคัญกับมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎ คู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	4.88	.323	มากที่สุด	1
5	การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	4.77	.427	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.80**	**.306**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.80) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ และเรื่องการให้ความสำคัญกับมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎ คู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.88) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และเรื่องความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของ สาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.77) และเรื่องการดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งของตนเอง และผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านรับผิดชอบ

ข้อ	สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น			(n=18)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว	4.61	.697	มากที่สุด	2
2	การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวลหากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้าหรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด	4.33	.594	มากที่สุด	5
3	ความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	4.44	.511	มากที่สุด	4
4	การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไข และเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ	4.72	.460	มากที่สุด	1
5	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	4.50	.514	มากที่สุด	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.52**	**.434**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.72) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) และเรื่องการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวลหากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้าหรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.33) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

ข้อ	สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น			(n=18)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้การทำงานของตนดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	4.38	.607	มากที่สุด	4
2	ความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน	4.38	.607	มากที่สุด	4
3	การเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.66	.485	มากที่สุด	1
4	การให้ความทุ่มเทในการทำงาน ปราศจากความย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคใดๆ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้	4.55	.511	มากที่สุด	3
5	ความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง	4.61	.501	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.52**	**.450**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา คือ ความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) และเรื่องความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้การทำงานของตนดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเรื่องความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้น สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

ข้อ	สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	ระดับความคิดเห็น			(n=18)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.55	.511	มากที่สุด	1
2	การมีทักษะในการนำความรู้ วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบของตน	4.38	.697	มากที่สุด	4
3	ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้างอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.38	.607	มากที่สุด	3
4	ความกระตือรือร้น การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบ	4.55	.511	มากที่สุด	1
5	ปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น มิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน	4.50	.514	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.47**	**.470**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องความกระตือรือร้น การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบและเรื่องความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.55) รองลงมาคือ เรื่องปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) และเรื่องการมีทักษะในการนำความรู้วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบของตน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

ข้อ	สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น			(n=18)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน	4.38	.501	มากที่สุด	2
2	การให้ความร่วมมือ หรือการอาสาทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่ต้องให้มีการร้องขอ	4.27	.574	มากที่สุด	4
3	การให้การสนับสนุน และช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.38	.607	มากที่สุด	3
4	การพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น	4.44	.511	มากที่สุด	1
5	การไม่ปฏิเสธ เมื่อมีผู้ร้องขอให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน แม้ว่าจะต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม	4.16	.707	มาก	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.33**	**.428**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.33) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมาคือ เรื่องความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) และเรื่องการไม่ปฏิเสธ เมื่อมีผู้ร้องขอให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน แม้ว่าจะต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.16) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ 2) ทักษะการเป็นผู้นำ 3) ความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียด ดังตารางที่ 4.10 - 4.13

ตารางที่ 4.10 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ

ข้อ	สมรรถนะด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การเล็งเห็นความสำคัญและไม่เพิกเฉย เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน ด้วยการพยายามรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้านและชัดเจน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกัน และแนวทางแก้ไขปัญหา	4.44	.511	มากที่สุด	1
2	ความสามารถในการกำหนดประเภทของปัญหา การจำแนกสาระสำคัญของปัญหาในด้านต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ	4.38	.607	มากที่สุด	2
3	ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อมูลต่างๆ และสภาพแวดล้อมทั่วไปร่วมกับผู้อื่น จะช่วยให้กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง	4.27	.669	มากที่สุด	4
4	ความสามารถในการตัดสินใจคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาจากบริบทด้านต่างๆ เช่น ระยะเวลา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ กฎระเบียบฯ เป็นต้น	4.33	.685	มากที่สุด	3
5	ความสามารถในการนำข้อมูล/สารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น	4.16	.707	มาก	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.32**	**.557**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการเล็งเห็นความสำคัญและไม่เพิกเฉย เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน ด้วยการพยายามรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้านและชัดเจน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ไขปัญหาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมาคือ เรื่องความสามารถในการกำหนดประเภทของปัญหา การจำแนกสาระสำคัญของปัญหาในด้านต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) และเรื่องความสามารถในการนำข้อมูล/สารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.16) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.11 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านทักษะการเป็นผู้นำ

ข้อ	สมรรถนะด้านทักษะการเป็นผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			(n=18)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ	4.33	.685	มากที่สุด	3
2	ความสามารถในการสื่อสารที่ดี สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำวิสัยทัศน์ที่กำหนด แปลงไปสู่การปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดไว้ได้	4.00	.685	มาก	4
3	การแสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผล	4.38	.501	มากที่สุด	2
4	ความเที่ยงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่มีการแบ่งแยก และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำหน่วยงาน/องค์การ	4.55	.511	มากที่สุด	1
5	ความสามารถในการกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ ปลุกเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมรับรู้ถึงปัญหา สามารถหาทางแก้ไขปัญหานั้นได้	4.33	.685	มากที่สุด	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.32**	**.480**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านทักษะการเป็นผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องความเที่ยงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่มีการแบ่งแยก และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำหน่วยงาน/องค์การสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.55) รองลงมา คือ เรื่องการแสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผล มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) และเรื่องความสามารถในการสื่อสารที่ดี สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำวิสัยทัศน์ที่กำหนด แปลงไปสู่การปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดไว้ได้ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.00) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม

ข้อ	สมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงาน และติดตาม	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน และการบริหารผลงาน (performance management)	4.16	.785	มาก	4
2	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ระดับองค์กร มากำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้	4.05	.725	มาก	5
3	สามารถสื่อสารกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	.697	มากที่สุด	1
4	การประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงเวลาและความถี่ที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่จำเป็น	4.27	.751	มากที่สุด	3
5	การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบและให้คำแนะนำและวางแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานทุกครั้ง	4.33	.685	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.24**	**.592**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตามอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.24) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องสามารถสื่อสารกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) รองลงมาคือ เรื่องการแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบ และให้คำแนะนำและวางแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.33) และเรื่องความสามารถในการนำกลยุทธ์ระดับองค์กร มากำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.05) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.13 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ข้อ	สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแนวทางใหม่ๆ สำหรับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน	4.22	.808	มากที่สุด	5
2	การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ปรับปรุงในการทำงานอยู่เสมอ	4.33	.840	มากที่สุด	4
3	รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ	4.44	.615	มากที่สุด	1
4	ความสามารถในการค้นหาจุดบกพร่องของกระบวนการทำงาน เพื่อกำจัดปัญหาอุปสรรค และพัฒนาให้กระบวนการทำงานงานใหม่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.38	.697	มากที่สุด	2
5	มีสัมพันธภาพที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นเพื่อให้มีพัฒนาการความคิดที่ดียิ่งขึ้น	4.33	.594	มากที่สุด	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.34**	**.597**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.34) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.44) รองลงมา คือ เรื่องความสามารถในการค้นหาจุดบกพร่องของกระบวนการทำงาน เพื่อกำจัดปัญหาอุปสรรค และพัฒนาให้กระบวนการทำงานงานใหม่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.38) และเรื่องความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแนวทางใหม่ๆ สำหรับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.22) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2.5 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อ เกี่ยวกับสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ในการปฏิบัติงาน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านสมรรถนะส่วนบุคคล

ข้อ	สมรรถนะส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	มีความมั่นใจในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ และต่อหน้าผู้อื่น	4.22	.548	มากที่สุด	6
2	มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ เช่น ควบคุมความโกรธ หงุดหงิด หรือการแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น	4.33	.685	มากที่สุด	5
3	ความสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์การอย่างเคร่งครัด	4.61	.501	มากที่สุด	1
4	การมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	4.16	.707	มาก	9
5	มีความเข้าใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น	4.33	.594	มากที่สุด	4
6	ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้	4.33	.594	มากที่สุด	4
7	ท่านมีความเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานยอมรับและสามารถบริหารจัดการได้	4.22	.646	มากที่สุด	7
8	มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปิดรับวิทยาการและนวัตกรรมตลอดจนสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	4.38	.607	มากที่สุด	3
9	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของหน่วยงาน/องค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน	4.44	.511	มากที่สุด	2
10	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน/องค์การไปสู่ความสำเร็จ	4.22	.732	มากที่สุด	8
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.32**	**.422**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะส่วนบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.32) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องความสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์การอย่างเคร่งครัดสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) รองลงมา คือ เรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ของหน่วยงาน/องค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.44) และเรื่องการมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.16) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการประเมินตนเองของบุคลากรด้านงานบริหาร เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา และ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในส่วนที่ 3 สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารในภาพรวม โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารภาพรวม

ข้อ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา	4.71	.389	มากที่สุด	2
2	TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา	4.73	.422	มากที่สุด	1
3	TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)	4.64	.478	มากที่สุด	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.69**	**.392**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านบริหาร มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.69) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นประเภทของประสิทธิผล โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด บุคลากรด้านงานบริหารมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของ TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.73) รองลงมา คือ ประสิทธิผลของ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.71) และประสิทธิผลของ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.64) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา

ข้อ	ด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.77	.427	มากที่สุด	1
2	บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.66	.685	มากที่สุด	3
3	ทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า	4.61	.777	มากที่สุด	4
4	นำข้อมูลในอดีตมากำหนดมาตรการในการป้องกันปัจจัยสุ่มเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำรถออกให้บริการล่าช้า	4.72	.574	มากที่สุด	2
5	การบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.77	.427	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.71**	**.389**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.71) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเรื่องการนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา และเรื่องของการบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.77) รองลงมา คือ เรื่องนำข้อมูลในอดีตมากำหนดมาตรการในการป้องกันปัจจัยสุ่มเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำรถออกให้บริการล่าช้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.72) และเรื่องทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา

ข้อ	ด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.77	.427	มากที่สุด	1
2	บุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.77	.427	มากที่สุด	1
3	การติดต่อประสานงานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน และรวดเร็ว	4.72	.460	มากที่สุด	2
4	การบริหาร/จัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.72	.574	มากที่สุด	3
5	การบริหาร/จัดการกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี	4.66	.594	มากที่สุด	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.73**	**.422**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.73) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องบุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา และเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ

จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.77) รองลงมา คือ เรื่องการติดต่อประสานงานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน และรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.72) และเรื่องการบริหาร/จัดการกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.4 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)

ข้อ	ด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)	ระดับความคิดเห็น (n=18)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง	4.66	.485	มากที่สุด	1
2	การดูแลสุขภาพ และเตรียมความพร้อมทางร่างกายก่อนปฏิบัติหน้าที่เสมอ	4.66	.594	มากที่สุด	2
3	การเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ	4.61	.607	มากที่สุด	3
4	การมีความรู้ความเข้าใจ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ในขบวนรถ และปฏิบัติตามวิธีการขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง	4.66	.485	มากที่สุด	1
5	การมีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการอยู่เสมอ	4.61	.607	มากที่สุด	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.64**	**.478**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.64) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง การมีความรู้ความเข้าใจเชี่ยวชาญ เกี่ยวกับอุปกรณ์ในขบวนรถ และปฏิบัติตามวิธีการขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง และการดูแลสุขภาพ

และเตรียมความพร้อมทางร่างกายก่อนปฏิบัติหน้าที่เสมอสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา คือ เรื่องการเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ และการมีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) น้อยที่สุด ตามลำดับ

กลุ่มที่ 2 บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน

1. ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนนี้ เป็นข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน เก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=116)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	101	87.1
หญิง	15	12.9
รวม	**116**	**100.0**
2. อายุ		
ไม่เกิน 25 ปี	2	1.7
26-30 ปี	57	49.2
31-35 ปี	41	35.3
36-40 ปี	10	8.6
มากกว่า 40 ปี	6	5.2
รวม	**116**	**100.0**
3. สถานภาพ		
โสด	84	72.4
สมรส	30	25.9
หย่าร้าง/หม้าย	2	1.7
รวม	**116**	**100.0**

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (N=116)	ร้อยละ
4. ตำแหน่งงาน		
เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	105	90.5
เจ้าหน้าที่ควบคุมรถซ่อมบำรุง	11	9.5
รวม	**116**	**100.0**
5. ระดับการศึกษา		
ปวช./ปวส./อนุปริญญา	24	20.7
ปริญญาตรี	88	75.9
ปริญญาโท	4	3.4
รวม	**116**	**100.0**
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน		
ไม่เกิน 3 ปี	91	78.4
4-5 ปี	12	10.4
6-7 ปี	2	1.7
8-10 ปี	3	2.6
มากกว่า 10 ปี	8	6.9
รวม	**116**	**100.0**

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีลักษณะดังนี้

เพศ พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.1 และเป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ

อายุ พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีช่วงอายุ 26-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมา มีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.3 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีสถานภาพโสดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.4 รองลงมาเป็นสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 25.9 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 90.5 และตำแหน่งเจ้าหน้าควบคุมรถซ่อมบำรุง คิดเป็นร้อยละ 9.5 (โดยถูกกำหนดตามอัตรากำลังพล) ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมาคือ ปวช./ปวส./อนุปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.7 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 3.4 น้อยที่สุด ตามลำดับ

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาคือ ระยะเวลาระหว่าง 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.4 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6-7 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ

2. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการประเมินตนเองของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) และ2) สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในส่วนที่ 2 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการในภาพรวม โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม

ข้อ	สมรรถนะการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	4.57	.515	มากที่สุด	1
2	สมรรถนะส่วนบุคคล	4.47	.580	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.52**	**.532**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.52) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นประเภทของสมรรถนะ บุคลากรด้านงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงานมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.57) และสมรรถนะส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.47) ตามลำดับ

2.2 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ โดยจำแนกข้อมูลเป็นรายด้าน ได้แก่ 1) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ 2) ความปลอดภัย 3) ความรับผิดชอบ 4) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 5) ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และ7) สมรรถนะส่วนบุคคล รวมทั้งสิ้น 7 ด้าน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย รายละเอียดดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	สมรถนะการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	**สมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน**				
	- ด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ	4.55	.541	มากที่สุด	4
	- ด้านความปลอดภัย	4.72	.468	มากที่สุด	1
	- ด้านความรับผิดชอบ	4.56	.550	มากที่สุด	3
	- ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	4.57	.565	มากที่สุด	2
	- ด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.52	.611	มากที่สุด	5
	- ด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	4.49	.654	มากที่สุด	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.57**	**.515**	**มากที่สุด**	
2	**สมรรถนะส่วนบุคคล**				
	- ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล	4.47	.580	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.47**	**.580**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน จำแนกเป็น 1) สมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน พบว่า มีสมรรถนะด้านความปลอดภัยสูงสุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.72) รองลงมา คือ ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.57) และด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.49) น้อยที่สุดตามลำดับ 2) สมรรถนะด้านส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.47)

2.3 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อ เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Core competency) และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional competency) ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ 2) ความปลอดภัย 3) ความรับผิดชอบ 4) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 5) ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 6) การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.22 - 4.27

ตารางที่ 4.22 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ

ข้อ	สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร	4.68	.503	มากที่สุด	1
2	ความสามารถควบคุมอารมณ์ อากัปกิริยาท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อถูกสอบถามบ่อยครั้ง	4.56	.578	มากที่สุด	3
3	ความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก	4.59	.589	มากที่สุด	2
4	ความสามารถในการรับฟัง ทำความเข้าใจ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขความไม่สะดวกต่างๆ ในการให้บริการของผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ	4.49	.728	มากที่สุด	4
5	การนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำ และข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ	4.44	.772	มากที่สุด	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.55**	**.541**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.55) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตรสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.68) รองลงมา คือ ความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ ด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.59) และเรื่องการนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.44) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.23 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความปลอดภัย

ข้อ	สมรรถนะด้านความปลอดภัย	ระดับความคิดเห็น			(n=116)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ	4.79	.466	มากที่สุด	1
2	การดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งของตนเอง และผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด	4.70	.544	มากที่สุด	4
3	ความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของ สาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า	4.67	.540	มากที่สุด	5
4	การให้ความสำคัญกับมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎ คู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	4.72	.583	มากที่สุด	3
5	การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด	4.73	.481	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.72**	**.468**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.72) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.79) รองลงมา คือ การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.73) และเรื่องความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของสาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.67) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความรับผิดชอบ

ข้อ	สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ	ระดับความคิดเห็น			(n=116)
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว	4.66	.603	มากที่สุด	1
2	การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวลหากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้าหรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด	4.50	.678	มากที่สุด	5
3	ความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน	4.56	.622	มากที่สุด	3
4	การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ	4.56	.607	มากที่สุด	2
5	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ	4.54	.702	มากที่สุด	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.56**	**.550**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.56) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัวสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมาคือ การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงานและในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.56) และเรื่องการทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวล หากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้า หรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.25 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

ข้อ	สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้การทำงานของตนดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา	4.57	.591	มากที่สุด	3
2	ความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน	4.58	.575	มากที่สุด	2
3	การเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.62	.625	มากที่สุด	1
4	การให้ความทุ่มเทในการทำงาน ปราศจากความย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคใดๆ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้	4.55	.676	มากที่สุด	4
5	ความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง	4.53	.806	มากที่สุด	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.57**	**.565**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.57) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.62) รองลงมา คือ ความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.58) และเรื่องความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.53) น้อยที่สุดตามลำดับ

ตารางที่ 4.26 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

ข้อ	สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.50	.763	มากที่สุด	5
2	การมีทักษะในการนำความรู้ วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบของตน	4.51	.691	มากที่สุด	3
3	ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้างอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ	4.52	.652	มากที่สุด	2
4	ความกระตือรือร้น การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบ	4.51	.774	มากที่สุด	4
5	ปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง เพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น มิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน	4.56	.688	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.52**	**.611**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.52) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้น มิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.56) รองลงมาคือ ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้างอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.52) และเรื่องความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.27 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

ข้อ	สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	ความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน	4.56	.793	มากที่สุด	1
2	การให้ความร่วมมือ หรือการอาสาทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่ต้องให้มีการร้องขอ	4.43	.760	มากที่สุด	5
3	การให้การสนับสนุน และช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.47	.751	มากที่สุด	3
4	การพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น	4.50	.665	มากที่สุด	2
5	การไม่ปฏิเสธ เมื่อมีผู้ร้องขอให้ช่วยทำงาน ขณะกำลังพักผ่อน แม้ว่าจะต้องทำมากกว่าผู้อื่น ก็ตาม	4.47	.807	มากที่สุด	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.49**	**.654**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.49) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องความมีอัธยาศัย ไมตรีและความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงานสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.56) รองลงมา คือ การพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) และเรื่องการให้ความร่วมมือ หรือการอาสาทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยไม่ต้องให้มีการร้องขอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.43) น้อยที่สุด ตามลำดับ

2.4 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อ เกี่ยวกับสมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) ในการปฏิบัติงาน โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.28

ตารางที่ 4.28 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุลากรด้านสมรรถนะส่วนบุคคล

ข้อ	สมรรถนะส่วนบุคคล	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	มีความมั่นใจในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ และต่อหน้าผู้อื่น	4.36	.784	มากที่สุด	10
2	มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ เช่น ควบคุมความโกรธ หงุดหงิด หรือการแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น	4.47	.785	มากที่สุด	6
3	ความสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์การอย่างเคร่งครัด	4.55	.761	มากที่สุด	3
4	การมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	4.48	.728	มากที่สุด	4
5	มีความเข้าใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น	4.42	.674	มากที่สุด	9
6	ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ๆได้	4.43	.688	มากที่สุด	7
7	ท่านมีความเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานยอมรับและสามารถบริหารจัดการได้	4.47	.678	มากที่สุด	5
8	มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปิดรับวิทยาการ และนวัตกรรมตลอดจนสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	4.56	.607	มากที่สุด	2
9	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของหน่วยงาน/องค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน	4.58	.633	มากที่สุด	1
10	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน/องค์การไปสู่ความสำเร็จ	4.43	.782	มากที่สุด	8
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.47**	**.580**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะส่วนบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.47) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ

ของหน่วยงาน/องค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.58) รองลงมา คือ เรื่องมีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปิดรับวิทยาการ และนวัตกรรมตลอดจนสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.56) และเรื่องมีความมั่นใจในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ และต่อหน้าผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.36) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3. ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง บริษัททางด่วนและรถไฟฟ้า กรุงเทพ จำกัด มหาชน

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เป็นข้อมูลที่วัดจากการประเมินตนเองของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา และ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) จากการเก็บรวบรวมแบบสอบถามในส่วนที่ 3 สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการในภาพรวม โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.29

ตารางที่ 4.29 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม

ข้อ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา	4.66	.631	มากที่สุด	1
2	TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา	4.62	.613	มากที่สุด	3
3	TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)	4.63	.595	มากที่สุด	2
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.75**	**.572**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.75) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นประเภทของประสิทธิผล โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด บุคลากรด้านงานบริหารมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลามากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา คือ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.63) และประสิทธิผลของ TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.62) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.2 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.30

ตารางที่ 4.30 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา

ข้อ	ด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา	ระดับความคิดเห็น ($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	(n=18) ลำดับ
1	การนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.66	.617	มากที่สุด	1
2	บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.56	.725	มากที่สุด	3
3	ทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า	4.61	.615	มากที่สุด	2
4	นำข้อมูลในอดีตมากำหนดมาตรการในการป้องกันปัจจัยสุ่มเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำรถออกให้บริการล่าช้า	4.52	.739	มากที่สุด	4
5	การบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา	4.51	.839	มากที่สุด	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.66**	**.631**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.66) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) รองลงมา คือ เรื่องทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.61) และเรื่องการบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.51) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.3 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา

ข้อ	ด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.60	.616	มากที่สุด	1
2	บุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.59	.684	มากที่สุด	2
3	การติดต่อประสานงานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน และรวดเร็ว	4.55	.609	มากที่สุด	4
4	การบริหาร/จัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา	4.56	.649	มากที่สุด	3
5	การบริหาร/จัดการกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี	4.51	.678	มากที่สุด	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.62**	**.613**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.62) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่าบุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลาสูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.60) รองลงมา คือ เรื่องบุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.59) และเรื่องการบริหาร/จัดการกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.51) น้อยที่สุด ตามลำดับ

3.4 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลเป็นรายข้อเกี่ยวกับ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)

ข้อ	ด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)	ระดับความคิดเห็น (n=116)			
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	ลำดับ
1	การเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง	4.54	.784	มากที่สุด	5
2	การดูแลสุขภาพ และเตรียมความพร้อมทางร่างกายก่อนปฏิบัติหน้าที่เสมอ	4.60	.732	มากที่สุด	4
3	การเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ	4.60	.573	มากที่สุด	2
4	การมีความรู้ความเข้าใจ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ในขบวนรถ และปฏิบัติตามวิธีการขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง	4.60	.708	มากที่สุด	3
5	การมีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการอยู่เสมอ	4.62	.569	มากที่สุด	1
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.63**	**.595**	**มากที่สุด**	

ตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.63) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาต่ำสุด พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็น เรื่องการมีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการอยู่เสมอ โดยมีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.62) รองลงมาคือ เรื่องการเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.60) และเรื่องการเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.54) น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.33 การเปรียบเทียบข้อมูลทั่วไปของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

ข้อมูลทั่วไป	บุคลากรด้านงานบริหาร (N=18)	บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ (N=116)
1. เพศ	บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 83.3 และเป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 16.7 ตามลำดับ	บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.1 และเป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 12.9 ตามลำดับ
2. อายุ	บุคลากร มีช่วงอายุมากกว่า 40 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมามีช่วงอายุระหว่าง 36-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 และมีอายุระหว่าง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 น้อยที่สุด ตามลำดับ	บุคลากร มีช่วงอายุ 26-30 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมามีช่วงอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.3 และมีอายุไม่เกิน 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ
3. สถานภาพ	บุคลากร มีสถานภาพสมรส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 66.7 และสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 33.3 น้อยที่สุด ตามลำดับ	บุคลากร มีสถานภาพโสด มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.4 รองลงมาเป็นสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 25.9 และสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ
4. ตำแหน่งงาน	บุคลากร ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 50.0 รองลงมาคือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 33.3 ส่วนตำแหน่งอื่นๆ มีที่อัตราเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 5.6 ตามลำดับ	บุคลากร ส่วนใหญ่เป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 90.5 และตำแหน่งเจ้าหน้าควบคุมรถซ่อมบำรุง คิดเป็นร้อยละ 9.5 ตามลำดับ
5. ระดับการศึกษา	บุคลากร ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.2 รองลงมาคือ ปวช./ปวส./อนุปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 11.1 น้อยที่สุด ตามลำดับ	บุคลากร ส่วนใหญ่จบการศึกษาสูงสุดระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.9 รองลงมา คือ ปวช./ปวส./อนุปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 20.7 และจบการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 3.4 น้อยที่สุด ตามลำดับ
6. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	บุคลากร ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 77.8 รองลงมาคือ ระยะเวลาระหว่าง 8-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 5.6 น้อยที่สุด ตามลำดับ	บุคลากร ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาคือ ระยะเวลาระหว่าง 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.4 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 6-7 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 น้อยที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 4.34 การเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม

ข้อ	สมรรถนะบุคลากรด้านงานบริหาร	ระดับความคิดเห็น (n=18)			ข้อ	สมรรถนะบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ	ระดับความคิดเห็น (n=116)		
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ			($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ
1	สมรรถนะหลัก	4.50	.371	มากที่สุด	1	สมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	4.57	.515	มากที่สุด
2	สมรรถนะประจำกลุ่มงาน	4.30	.481	มากที่สุด					
3	สมรรถนะส่วนบุคคล	4.32	.422	มากที่สุด	2	สมรรถนะส่วนบุคคล	4.47	.580	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.38**	**.387**	**มากที่สุด**		**ค่าเฉลี่ยรวม**	**4.52**	**.532**	**มากที่สุด**

ตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม

ข้อ	เกณฑ์ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	ระดับความคิดเห็นด้านงานบริหาร (n=18)			ระดับความคิดเห็นด้านงานปฏิบัติการ (n=116)		
		($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ	($\overline{X}$)	(S.D.)	ระดับ
1	TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา	4.71	.389	มากที่สุด	4.66	.631	มากที่สุด
2	TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา	4.73	.422	มากที่สุด	4.62	613	มากที่สุด
3	TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)	4.64	.478	มากที่สุด	4.63	.595	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ยรวม	**4.69**	**.392**	**มากที่สุด**	**4.75**	**.572**	**มากที่สุด**

3.5 สรุปผลการศึกษา

3.5.1. ผลการศึกษาระดับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง พบว่า บุคลากรของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถทุกระดับชั้น มีระดับสมรรถนะในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นกลุ่มของประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ บุคลากรด้านงานบริหาร ที่มีการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะไว้สูงกว่าบุคลากรด้านงานปฏิบัติการนั้น พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านสมรรถนะหลักมีระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.50) และด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีระดับน้อยสุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.32) สำหรับบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ที่มีการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะไว้น้อยกว่า บุคลากรด้านงานบริหาร พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.57) และด้านสมรรถนะส่วนบุคคลมีระดับน้อยสุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.47) ตามลำดับ

3.5.2. ผลการศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง พบว่า บุคลากรของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถทุกระดับชั้น มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นกลุ่มของประชากรที่ทำการศึกษา ได้แก่ บุคลากรด้านงานบริหาร พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา มีระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.73) และประสิทธิผลด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) มีระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.64) สำหรับบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยประสิทธิผลด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา มีระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.66) และประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา มีระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$ = 4.62)

จากการศึกษา พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แต่ละด้านของบุคลากรภายใน ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ผลการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่ได้มีเกณฑ์การชี้วัดผลปฏิบัติงานกำหนดไว้ เช่นเดียวกันกับ ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ที่อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผลการศึกษาระดับประสิทธิผลเป็นไปตามความคาดหวังขององค์การในภาพรวมที่มีต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ

4. ผลการทดสอบตามสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานการศึกษาสำหรับนำมาทดสอบครั้งนี้ มีอยู่ 3 ประการ คือ

1) ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับประสิทธิผลสูง

2) ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

3) ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

4.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1: เพื่อวิเคราะห์ว่าระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับประสิทธิผลสูง

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลของข้อมูลตามสมมติฐานการศึกษา เกี่ยวกับระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง จำแนกข้อมูลเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา (2) TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา และ (3) TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) ซึ่งได้นำมากำหนดเป็นสมมติฐานที่เป็นกลาง หรือสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ ดังนี้

4.1.1 H_0 หมายถึง ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) ไม่มีประสิทธิผล (H_0: $\sigma = 0$)

4.1.2 H_1 หมายถึง ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) มีประสิทธิผลสูง (H_1: $\sigma > 0$)

โดยผลของข้อมูลได้จากการวิเคราะห์ของตารางที่ 4.35 การเปรียบเทียบประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการภาพรวม ในรูปของค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถทุกคน ทั้งบุคลากรด้านงานบริหารและบุคลากรด้านงานปฏิบัติการโดยภาพรวมนั้น “อยู่ในระดับมากที่สุด” โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.69, S.D. = .392) และ ($\overline{X}$ = 4.75, S.D. = .572) ซึ่งไม่เป็นไปตาม H_0 ที่ตั้งไว้ จึงสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีประสิทธิผลสูง กล่าวคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ด้านการควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ให้ความสำคัญกับประสิทธิผลโดยรวม คือ ความตรงต่อเวลา ในเรื่องของรถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความคิดเห็นอาจไม่ใช่ประเด็นเดียวกัน แต่มีความใกล้เคียงกันกับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านปฏิบัติการที่คำนึงถึง และให้ความสำคัญกับประสิทธิผลโดยรวม คือ ความตรงต่อเวลาในเรื่องของรถไฟที่ให้บริการ ออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลาที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นการให้ความสำคัญกับการให้บริการสาธารณะ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสะดวกสบาย ความตรงต่อเวลา และน่าเชื่อถือต่อผู้ใช้บริการรถไฟฟ้า ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ นั่นเอง

4.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2: เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วงกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันตามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square) นำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย ดังแสดงในตารางที่ 4.36 - 4.41

โดยมีการกำหนดเป็นสมมติฐานที่เป็นกลางหรือสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษา ดังนี้

1) H_0: เพศ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1: เพศ มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.36 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ

เพศ	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)			ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)				
	มาก	มากที่สุด	รวม	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ชาย	2(13.3)	13(86.7)	**15(100.0)**	2(2.0)	1(1.0)	23(22.8)	75(74.3)	**101(100.0)**
หญิง	0(0.0)	3(100.0)	**3(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	2(13.3)	13(86.7)	**15(100.0)**
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = .450^a$, Sig = .502

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 1.251^a$, Sig = .741

ตารางที่ 4.36 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ นั่นคือ บุคลากรชายและหญิง มีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

1) H_0: บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1: บุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

3) (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.37 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามอายุ

อายุ	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)			ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)				
	มาก	มากที่สุด	**รวม**	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	**รวม**
ไม่เกิน 25 ปี	-	-	**-**	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(100.0)	**2(100.0)**
26-30 ปี	0(0.0)	1(100.0)	**1(100.0)**	1(1.8)	1(1.8)	14(24.6)	41(71.9)	**57(100.0)**
31-35 ปี	0(0.0)	2(100.0)	**2(100.0)**	1(2.4)	0(0.0)	10(24.4)	30(73.2)	**41(100.0)**
36-40 ปี	1(16.7)	5(83.3)	**6(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	1(10.0)	9(90.0)	**10(100.0)**
มากกว่า 40 ปี	1(11.1)	8(88.9)	**9(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	6(100.0)	**6(100.0)**
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = .563^a$, Sig = .905

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 5.237^a$, Sig = .950

ตารางที่ 4.37 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานบริหารที่มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานปฏิบัติการ มีอายุต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

1) H_0: บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1: บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.38 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)				ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)			
	มาก	มากที่สุด	รวม	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
โสด	1(16.7)	5(83.3)	**6(100.0)**	1(1.2)	1.(1.2)	20(23.8)	62(73.8)	**84(100.0)**
สมรส	1(8.3)	11(91.7)	**12(100.0)**	1(3.3)	0(0.0)	5(16.7)	24(80.0)	**30(100.0)**
หย่าร้าง/หม้าย	-	-	-	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	2(100.0)	**2(100.0)**
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = .281^a$, Sig = .596

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 2.235^a$, Sig = .897

ตารางที่ 4.38 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานบริหารที่มีสถานภาพสมรสต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานปฏิบัติการ ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

1) H_0: บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1: บุคลากรที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.39 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)			ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)				
	มาก	มากที่สุด	รวม	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
- ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	0(0.0)	1(100.0)	1(100.0)	-	-	-	-	-
- ผู้จัดการส่วน เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	1(100.0)	0(0.0)	1(100.0)	-	-	-	-	-
- หัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	0(0.0)	9(100.0)	9(100.0)	-	-	-	-	-
- เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส	1(16.7)	5(83.3)	6(100.0)	-	-	-	-	-
- เจ้าหน้าที่ธุรการ	0(0.0)	1(100.0)	1(100.0)	-	-	-	-	-
- เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ	-	-	-	2(1.9)	1(1.0)	22(21.0)	80(76.2)	105(100.0)
- เจ้าหน้าที่ควบคุม รถ ซ่อมบำรุง	-	-	-	0(0.0)	0(0.0)	3(27.3)	8(72.7)	11(100.0)
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = .9563^a$, Sig = .048

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 515^a$, Sig = .916

ตารางที่ 4.39 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานบริหารที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม H_0 ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ปัจจัยด้านตำแหน่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานปฏิบัติการ ที่มีตำแหน่งที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

1) H_0: บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1 : บุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.40 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)				ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)			
	มาก	มากที่สุด	รวม	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ปวช./ปวส/อนุปริญญา	0(0.0)	3(100.0)	**3(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	6(25.0)	18(75.0)	**24(100.0)**
ปริญญาตรี	1(7.7)	12(92.3)	**13(100.0)**	2(2.3)	1(1.1)	18(20.5)	67(76.1)	**88(100.0)**
ปริญญาโท	1(50.0)	1(50.0)	**2(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	1(25.0)	3(75.0)	**4(100.0)**
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = 3.591^a$, Sig = .166

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 1.162^a$, Sig = .979

ตารางที่ 4.40 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานบริหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานปฏิบัติการ ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้

1) H_0: บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน (H_0: $\rho = 0$)

2) H_1: บุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน (H_1: $\rho \neq 0$)

ตารางที่ 4.41 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ประสิทธิผลด้านงานบริหาร (N=18)			ประสิทธิผลด้านงานปฏิบัติการ (N=116)				
	มาก	มากที่สุด	รวม	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	รวม
ไม่เกิน 3 ปี	0(0.0)	1(100.0)	**1(100.0)**	0(0.0)	1(1.1)	20(22.0)	70(76.9)	**91(100.0)**
4 -5 ปี	-	-	**-**	1(8.3)	0(0.0)	3(25.0)	8(66.7)	**12(100.0)**
6 - 7 ปี	-	-	**-**	1(50.0)	0(0.0)	1(50.0)	0(0.0)	**2(100.0)**
8 - 10 ปี	0(0.0)	3(100.0)	**3(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	1(33.3)	2(66.7)	**3(100.0)**
มากกว่า 10 ปี	2(14.3)	12(85.7)	**14(100.0)**	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)	8(100.0)	**8(100.0)**
รวม	**2(11.1)**	**16(88.9)**	**18(100.0)**	**2(1.7)**	**1(0.9)**	**25(21.6)**	**88(75.9)**	**116(100.0)**

ด้านงานบริหาร: $\chi^2 = .643^a$, Sig = .725

ด้านงานปฏิบัติการ: $\chi^2 = 37.163^a$, Sig = .000

ตารางที่ 4.41 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานบริหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านงานปฏิบัติการที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตาม H_0 ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

สามารถสรุปได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ, อายุ, สถานภาพ, ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงานแตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ยกเว้น ปัจจัยด้านตำแหน่ง มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า ($\chi^2 = 9.563$, Sig = .048, Sig < α) หรือปัจจัย

ด้านตำแหน่ง มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ในด้านปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ, อายุ, สถานภาพ, ตำแหน่ง และระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ยกเว้น ปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงาน มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า (χ^2 = 37.163, Sig = .000, Sig < α) หรือปัจจัยด้านระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

4.3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3: เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานกับสมรรถนะด้านต่างๆ ของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานกับสมรรถนะด้านต่างๆ ของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง จำแนกข้อมูลของสมรรถนะออกเป็น สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล โดยแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment Correlation Coefficient: ρ) ซึ่งได้นำมากำหนดไว้ เป็นสมมติฐานที่เป็นกลางหรือสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ ดังนี้

4.3.1 H_0 หมายถึง สมรรถนะไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) (H_0: $\rho = 0$)

4.3.2 H_1 หมายถึง สมรรถนะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) (H_1: $\rho \neq 0$)

โดยนำเสนอในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย ดังแสดงในตารางที่ 4.42 และตารางที่ 4.43

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารกับสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล ได้กำหนดตัวแปรไว้ ดังนี้

1) X1 หมายถึง สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ
2) X2 หมายถึง สมรรถนะด้านความปลอดภัย
3) X3 หมายถึง สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ
4) X4 หมายถึง สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
5) X5 หมายถึง สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
6) X6 หมายถึง สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
7) X7 หมายถึง สมรรถนะด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
8) X8 หมายถึง สมรรถนะด้านทักษะการเป็นผู้นำ

9) X9 หมายถึง สมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงาน และติดตาม

10) X10 หมายถึง สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

11) X11 หมายถึง สมรรถนะส่วนบุคคล

12) รวมX หมายถึง ภาพรวมสมรรถนะ

13) Y1 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TSA (Train Service Availability)

14) Y2 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality)

15) Y3 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TA (Train Availability)

16) รวม Y หมายถึง ภาพรวมของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.42 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหารกับสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	**รวมX**	Y1	Y2	Y3	**รวมY**
X1	1	.180	.783**	.783**	.593**	.644**	.464	.297	.405	.405	.464	.668**	.620**	.174	.253	.263
X2		1	.304	-.193	.304	.217	.485*	.160	.176	-.176	.202	.391	-.130	.454	.391	-.086
X3			1	.766**	.766**	.714**	.570*	.525*	.580*	.415	.664**	.777**	.670**	.396	.523*	.443
X4				1	.766**	.714**	.399	.332	.415	.415	.474*	.523*	.670**	.122	.269	.443
X5					1	.714**	.741**	.332	.415	.249	.474*	.523*	.396	.396	.523*	.443
X6						1	.559*	.358	.325	.163	.558*	.555*	.478*	.209	.305	.316
X7							1	.376	.243	.121	.416	.496*	.267	.468	.496*	.442
X8								1	.753**	.479*	.704**	.618**	.352	.578*	.618**	.532*
X9									1	.765**	.740**	.632**	.389	.389	.451	.514*
X10										1	.740**	.451	.583*	.194	.090	.514*
X11											1	.722**	.667**	.445	.310	.588**
รวมX												1	.564*	.564*	.446	**.570***
Y1													1	.357	.265	.661**
Y2														1	.862**	.661**
Y3															1	.570*
รวมY																1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ โดยพิจารณาได้ ดังนี้

1) ภาพรวมสมรรถนะ (รวม X) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .570*) ดังเห็นได้จาก ตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

2) สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ (X1) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .263) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อยมาก แทบไม่มีเลย

3) สมรรถนะด้านความปลอดภัย (X2) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางตรงกันข้าม โดยมีค่า (r = -.086) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางลบในระดับน้อยมาก แทบไม่มีเลย

4) สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (X3) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .443) ดังเห็นได้จาก ตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

5) สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (X4) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .443) ดังเห็นได้จาก ตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

6) สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง (X5) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .443) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

7) สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (X6) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .316) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

8) สมรรถนะด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ (X7) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .442) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับน้อย

9) สมรรถนะด้านทักษะการเป็นผู้นำ (X8) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .532*) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

10) สมรรถนะด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม (X9) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .514*) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

11) สมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (X10) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .514*) ดังเห็นได้จาก ตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

12) สมรรถนะส่วนบุคคล (X11) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .588**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการกับสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล ได้กำหนดตัวแปรไว้ดังนี้

1) X1 หมายถึง สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ
2) X2 หมายถึง สมรรถนะด้านความปลอดภัย
3) X3 หมายถึง สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ
4) X4 หมายถึง สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ
5) X5 หมายถึง สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
6) X6 หมายถึง สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
7) X7 หมายถึง สมรรถนะส่วนบุคคล
8) รวมX หมายถึง ภาพรวมสมรรถนะ
9) Y1 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TSA (Train Service Availability)
10) Y2 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality)
11) Y3 หมายถึง ประสิทธิผลด้าน TA (Train Availability)
12) รวมY หมายถึง ภาพรวมของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.43 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ กับสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล

ตัวแปร	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	**รวมX**	Y1	Y2	Y3	**รวมY**
X1	1	.687**	.722**	.724**	.644**	.792**	.668**	.753**	.676**	.649**	.622**	.672**
X2		1	.766**	.750**	.704**	.641**	.577**	.793**	.702**	.736**	.738**	.770**
X3			1	.918**	.780**	.763**	.753**	.834**	.658**	.723**	.679**	.730**
X4				1	.833**	.754**	.764**	.857**	.655**	.679**	.677**	.726**
X5					1	.730**	.741**	.846**	.741**	.736**	.718**	.770**
X6						1	.824**	.799**	.737**	.743**	.656**	.729**
X7							1	.791**	.727**	.753**	.701**	.761**
รวมX								1	.766**	.758**	.747**	**.812****
Y1									1	.821**	.796**	.891**
Y2										1	.823**	.854**
Y3											1	.901**
รวมY												1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ โดยพิจารณาได้ ดังนี้

1) ภาพรวมสมรรถนะ (รวม X) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .812**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

2) สมรรถนะด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ (X1) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .672**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

3) สมรรถนะด้านความปลอดภัย (X2) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .770**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

4) สมรรถนะด้านความรับผิดชอบ (X3) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .730**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

5) สมรรถนะด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ (X4) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .726**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

6) สมรรถนะด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (X5) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .770**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

7) สมรรถนะด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (X6) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .729**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

8) สมรรถนะส่วนบุคคล (X7) มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (รวม Y) ในทิศทางเดียวกัน มีค่า (r = .761**) ดังเห็นได้จากตัวแปรดังกล่าว มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับค่อนข้างมาก

สามารถสรุปได้ว่า จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับสมรรถนะด้านต่าง ๆ พบว่าบุคลากรด้านงานบริหาร มีสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีสรรถนะอยู่ในระดับสูง จะทำให้ประสิทธิผลสูงตามไปด้วย ยกเว้น สมรรถนะด้านความปลอดภัย ที่มีทิศทาง

ตรงกันข้าม กล่าวคือ บุคลากรมีสรรถนะอยู่ในระดับสูง แต่ประสิทธิผลลดลงไม่ได้เป็นไปตามสมรรถนะ หรือสมรรถนะด้านความปลอดภัยไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ พบว่า มีสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน หรือบุคลากรด้านงานปฏิบัติการมีสรรถนะอยู่ในระดับสูง ทำให้ประสิทธิผลสูงตามไปด้วย

5. ข้อมูลที่ได้จากข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ

บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเพิมประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรด้านงานบริหารและบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ สามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ จากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) โดยผู้ศึกษาเป็นผู้กำหนดข้อคำถามดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5.2 ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

5.3 ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่นๆ

ซึ่งสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปของค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) รวมทั้งการนำเสนอผลในรูปของตาราง พร้อมทั้งคำบรรยาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.44 - 4.46

ตารางที่ 4.44 ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านงานบริหาร	(N=18)		ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านงานปฏิบัติการ	(N=116)	
	ความถี่	ร้อยละ		ความถี่	ร้อยละ
- ไม่แสดงความคิดเห็น	7	38.7	- ไม่แสดงความคิดเห็น	90	77.5
- พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	3	16.7	- การมีทัศนคติติดลบ และความเข้าใจ/ ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไม่อัปเดต ข้อมูลที่ได้ไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจนรีบเร่งจนเกินไป	9	7.8
- อุปกรณ์ระบบต่างๆบกพร่อง รวมถึงการหลงลืมขั้นตอนการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ความไม่พร้อมสำหรับอุปกรณ์ และบุคลากร	3	16.7	- ความไม่พร้อมของตัวบุคลากร, อุปกรณ์, ปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นแบบฉุกเฉิน ปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หรือการมอบหมายงานแบบฉุกเฉิน	9	7.8
- การสื่อสารที่คาดเคลื่อนหรือการฟังแล้วไม่เข้าใจแล้วนำไปปฏิบัติ การสื่อสารหรือคำสั่งที่มาจากหัวหน้าหลายคน อาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2	11.1	- ปัญหาจากตัวบุคคลทั้งเรื่องการขาดความรับผิดชอบ และสุขภาพการเตรียมความพร้อมของร่างกายก่อนปฏิบัติงาน	5	4.3
- การจัดตารางการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานที่ไม่เหมาะสม อาจจะส่งผลกระทบต่อสภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน จนส่งผลกระทบต่อการทำงานได้	1	5.6	- ความไม่ยุติธรรม ลำเอียงของผู้บังคับบัญชา, บางครั้งหัวหน้างานยึดถือเรื่องของตำแหน่งหน้าที่จนเกินไป ยึดกฎระเบียบจนตึง ไม่มีการผ่อนปรน ทำให้เกิดการต่อต้าน อาจทำให้การทำงานไม่มีความเกิดการร่วมงานกันแบบเป็นทีม	2	1.7
- ทัศนะคติของพนักงานที่นานๆไปจะเริ่มมีทัศนะคติเชิงลบมากขึ้น	1	5.6	- ปัญหาการให้ความสำคัญกับเรื่องเพศในการทำงาน ว่าเหมาะสมสำหรับผู้ชายเท่านั้น	1	0.9
- พนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติ ขาดความพร้อมก่อนปฏิบัติงานหรือระหว่างปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด	1	5.6			
รวม	**18**	**100.0**	**รวม**	**116**	**100.0**

ตารางที่ 4.45 ข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านงานบริหาร	(N=18)		ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะด้านงานปฏิบัติการ	(N=116)	
	ความถี่	ร้อยละ		ความถี่	ร้อยละ
- ไม่แสดงความคิดเห็น	9	50.0	- ไม่แสดงความคิดเห็น	90	77.5
- มีคำสั่งที่ชัดเจนและการอัพเดทข้อมูลให้ตรงตามความเป็นจริงตามการอัพเกรดของระบบอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	3	16.6	- ดูแลอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ รวมถึงดูแลตัวของพนักงานให้พร้อมก่อนปฏิบัติหน้าที่, มีการจัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอแต่ละหน้าที่ที่กำหนดสามารถทำงานทดแทนกันได้	9	7.8
- การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน มีการอบรมเพิ่มความรู้ เสริมทักษะการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงาน	2	11.1	- มีมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อการทำงานเป็นรายบุคคล เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างอย่างจริงจัง ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย และใส่ใจในการทำงาน	6	5.2
- การสื่อสารเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมายควรชัดเจนไม่คลุมเครือง่ายต่อความเข้าใจ และกำหนดคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรหรือกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะของงานให้ชัดเจน	2	11.1	- เพิ่มการรับฟัง (โดยเฉพาะหัวหน้างาน) ควรปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ควรให้เกียรติกัน ใช้การสื่อสารอย่างสุภาพและถามหาเหตุผลก่อนเสมอ	6	5.2
- การจัดตารางการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน้าที่รับผิดชอบ	1	5.6	- ปรึกษาหารือ และรับฟังข้อมูลข่าวสาร ของตนเองและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบถึงรายละเอียดสำคัญๆ ของงานในแต่ละส่วน	4	3.4
- การสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะจิตสำนึกต่อหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ทำ	1	5.6	- ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นและลดปัจจัยที่เพิ่มแรงกดดันต่อการทำงานจากบุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	1	0.9
รวม	**18**	**100.0**	**รวม**	**116**	**100.0**

ตารางที่ 4.46 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะอื่นๆ ด้านงานบริหาร	(N=18)		ข้อเสนอแนะอื่นๆ ด้านงานปฏิบัติการ	(N=116)	
	ความถี่	ร้อยละ		ความถี่	ร้อยละ
- ไม่แสดงความคิดเห็น	14	77.8	- ไม่แสดงความคิดเห็น	110	94.8
- การจัดสรรสวัสดิการจากทางองค์การ ให้แก่พนักงานและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม	1	5.6	- เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์เพื่อปรับทัศนคติให้มีความคิดเชิงบวก	2	1.7
- จัดกิจกรรม ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น	1	5.6	- การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน อย่างทั่วถึงและเข้าใจง่าย พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้	2	1.7
- ควรมีการประสานเรื่องข้อมูลต่างๆกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปในแนวทาวเดียวกันและอัพเดทเสมอเมื่อมีข้อมูลใหม่ๆ	1	5.6	- จัดเตรียมอุปกรณ์ให้เพียงพอพร้อมใช้เสมอ, การทำงานประสานต่างหน่วยงานต้องเป็นไปในทางเดียวกันเพื่อลดความผิดพลาด	1	0.9
- ควรมีช่องทางที่สามารถแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น การวัดโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา หรือกล่องแสดงความคิดเห็น	1	5.6	- มีเวทีที่สามารถแสดงออกถึงความคิดเห็นได้บ้าง เพื่อไว้สำหรับสะท้อนการทำงานของทุกคนทุกตำแหน่ง	1	0.9
รวม	**18**	**100.0**	**รวม**	**116**	**100.0**

ตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย จากหลากหลายประเด็นความคิดเห็น โดยสามารถสรุปได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 บุคลากรด้านงานบริหาร

1) พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 16.7

2) อุปกรณ์ระบบต่างๆ บกพร่อง รวมถึงการหลงลืมขั้นตอนการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ความไม่พร้อมสำหรับอุปกรณ์ และบุคลากร ซึ่งมีความไม่สมดุลกันกับภาระงานที่มากจนเกินไป คิดเป็นร้อยละ 16.7

3) การสื่อสารที่คาดเคลื่อน หรือการฟังแล้วไม่เข้าใจแล้วนำไปปฏิบัติ การสื่อสารหรือคำสั่งที่มาจากหัวหน้าหลายคน อาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คิดเป็นร้อยละ 11.1

4) การจัดตารางการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานที่ไม่เหมาะสม อาจจะส่งผลกระทบต่อสภาพร่างกายและจิตใจของพนักงาน จนส่งผลกระทบต่อการทำงานได้ คิดเป็นร้อยละ 5.6

5) ทัศนะคติของพนักงานที่นานๆ ไป จะเริ่มมีทัศนะคติเชิงลบมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 5.6

6) พนักงานไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนปฏิบัติ ขาดความพร้อมก่อนปฏิบัติงาน หรือระหว่างปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 5.6

กลุ่มที่ 2 บุคลากรด้านปฏิบัติการ

1) การมีทัศนคติติดลบ และความเข้าใจ/ความคิดเห็นไม่ตรงกัน การรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไม่อัปเดต ข้อมูลที่ได้ไม่ครบถ้วน ไม่ชัดเจนรีบเร่งจนเกินไป ขาดความเข้าใจในรายละเอียดของงานที่ปฏิบัติ ทั้งของตนเอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานนั้น คิดเป็นร้อยละ 7.8

2) ความไม่พร้อมของตัวบุคลากร อุปกรณ์, ปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นแบบฉุกเฉิน เช่น ท้องเสีย เหตุฉุกเฉินสุดวิสัย ที่เกิดขึ้นโดยไม่ทันตั้งตัว หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ฝนตก ลม ฟ้าผ่า เป็นต้น การมอบหมายงานแบบฉุกเฉิน เช่น หัวหน้าทำการมอบหมายงานแบบเร่งด่วน เมื่อมีรถไฟเสีย สลับรถไฟให้บริการ ไม่สามารถแจ้งล่วงหน้าได้ อาจทำให้การเตรียมความพร้อมขาดหายรีบ จนเป็นเหตุให้เกิดข้อผิดพลาดได้ และบุคลากรก็มีไม่เพียงพอ ในแต่ละหน้าที่ที่กำหนดด้วย คิดเป็นร้อยละ 7.8

3) ปัญหาจากตัวบุคคล ทั้งเรื่องการขาดความรับผิดชอบ และสุขภาพ การเตรียมความพร้อมของร่างกายก่อนปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 4.3

4) ความไม่ยุติธรรม ลำเอียงของผู้บังคับบัญชา, บางครั้ง หัวหน้างานยึดถือเรื่องของตำแหน่งหน้าที่จนเกินไป ยึดกฎระเบียบจนตึง ไม่มีการผ่อนปรน ทำให้เกิดการต่อต้าน อาจทำให้

การทำงานไม่มีความเกิดการร่วมงานกันแบบเป็นทีม การที่ได้รับการปฏิบัติที่ไม่ดีเท่าที่ควรจาก หลาย ๆ ฝ่าย เวลามีปัญหา และมักจะเป็นฝ่าย จนท.ควบคุมรถเสมอ ที่โดนเพ่งเล็งเวลามีเหตุการณ์ทั้ง ๆ ที่เหตุการณ์นั้น จนท.ควบคุมรถ ไม่ได้เป็นฝ่ายผิดเสมอ คิดเป็นร้อยละ 1.7

5) ปัญหาการให้ความสำคัญกับเรื่องเพศในการทำงาน ว่าเหมาะสมสำหรับผู้ชายเท่านั้น การพูดจาสร้างแรงกดดัน (senior priority problem and sexist.) คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4.45 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

กลุ่มที่ 1 บุคลากรด้านงานบริหาร

1) มีคำสั่งที่ชัดเจน และการอัพเดทข้อมูลให้ตรงตามความเป็นจริงตามการอัพเกรดของระบบอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเพิ่มการตรวจสอบอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานเสมอ และไม่ละเลยการแจ้งความบกพร่องของอุปกรณ์ เมื่อพบเห็น รวมถึงมีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณจัดหาอุปกรณ์ทดแทน ให้เพียงพอต่อการใช้งาน คิดเป็นร้อยละ 16.6

2) การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน มีการอบรมเพิ่มความรู้ เสริมทักษะการปฏิบัติงาน และสร้างความรู้ความเข้าใจในการทำงาน กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้มีรูปแบบ และขั้นตอนที่แน่นอน และมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ มีกระบวนการฝึกอบรม ตรวจสอบ ควบคุมที่ดี ควรมีการตรวจสอบความพร้อมก่อนปฏิบัติงานหรือระหว่างการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง ให้เป็นไปตามมาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 11.1

3) การสื่อสารเรื่องวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ควรชัดเจน ไม่คลุมเครือ ง่ายต่อความเข้าใจ และกำหนดคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะของงานให้ชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 11.1

4) การจัดตารางการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่พนักงานอย่างเหมาะสมกับภาระงานของแต่ละหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ ให้แก่พนักงาน การดูแลเอาใจใส่ชีวิตประจำวันของเจ้าหน้าที่อย่างเหมาะสม และทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 5.6

5) การสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน โดยเฉพาะจิตสำนึกต่อหน้าที่ และความรับผิดชอบในงานที่ทำ มีการฝึกอบรม หรือปรับทัศนะคติให้กลับมาเชิงบวก และรับฟังความคิดเห็นจากหน่วยงาน แล้วนำไปพัฒนา ปรับปรุง ให้เหมาะสมกับการใช้ชีวิตการทำงานของพนักงานให้มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.6

กลุ่มที่ 2 บุคลากรด้านปฏิบัติการ

1) การดูแลอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ รวมถึงดูแลตัวของพนักงานให้พร้อมก่อนปฏิบัติหน้าที่ มีการแนะนำ หรือทำกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพ, มีการจัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอแต่ละหน้าที่ที่กำหนด สามารถทำงานทดแทนกันได้, ควรให้เจ้าหน้าที่มีการตรวจสอบอุปกรณ์บนรถไฟเป็นประจำ ไม่ใช่ต้องให้รอแจ้งซ่อมบ่อยๆ คิดเป็นร้อยละ 7.8

2) มีมาตรการลงโทษผู้ที่ไม่รับผิดชอบต่อการทำงาน เป็นรายบุคคล เพื่อให้เห็นข้อแตกต่างอย่างจริงจัง ส่งเสริมให้พนักงานทุกคน ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยความปลอดภัย และใส่ใจในการทำงาน และความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ตรงต่อเวลาปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด คิดเป็นร้อยละ 5.2

3) เพิ่มการรับฟัง (โดยเฉพาะหัวหน้างาน) หัวหน้าทุกคนควรทำและปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ควรให้เกียรติกัน ใช้การสื่อสารอย่างสุภาพ และถามหาเหตุผลก่อนเสมอ หากผิดพลาดเหตุผลสมควร ก็ควรแนะนำ แต่เหตุผลไม่สมควร ก็ลงโทษ ไม่ใช่ทุกอย่างด่าและลงโทษก่อน คิดเป็นร้อยละ 5.2

4) ปรึกษา หารือ พูดคุย และรับฟังข้อมูลข่าวสาร ทั้งของตนเองและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อทราบถึงรายละเอียดสำคัญๆ ของงานในแต่ละส่วน และนำมาปรับใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำงาน การเห็นความสำคัญต่อการสื่อสาร อีกทั้งยังเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน ในแต่ละฝ่าย นำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 3.4

5) ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น และลดปัจจัยที่เพิ่มแรงกดดันต่อการทำงานจากบุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงต้องมีความพร้อมของพนักงาน-ระบบต่างๆ จากการจัดการเหตุการณ์ โดยศูนย์ควบคุมการเดินรถเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที คิดเป็นร้อยละ 0.9

ตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

กลุ่มที่ 1 บุคลากรด้านงานบริหาร

1) การจัดสรรสวัสดิการจากทางองค์การ ให้แก่พนักงานและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 5.6

2) การจัดกิจกรรม ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ ให้มีความใกล้ชิดกันมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 5.6

3) ควรมีการประสานเรื่องข้อมูลต่างๆ กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และอัพเดทเสมอเมื่อมีข้อมูลใหม่ๆ คิดเป็นร้อยละ 5.6

4) ควรมีช่องทางที่สามารถแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น การวัดโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา หรือกล่องแสดงความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 5.6

กลุ่มที่ 2 บุคลากรด้านปฏิบัติการ

1) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์ เพื่อปรับทัศนคติให้มีความคิดเชิงบวก คิดเป็นร้อยละ 1.7

2) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน อย่างทั่วถึง และเข้าใจง่าย พูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้ สิ่งสำคัญ คือ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารรายละเอียดต่างๆ ที่สะดวกและเข้าถึงง่าย โดยปราศจากข้อจำกัดให้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.7

3) จัดเตรียมอุปกรณ์ให้เพียงพอ พร้อมใช้เสมอ, การทำงานประสานต่างหน่วยงานต้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อลดความผิดพลาด คิดเป็นร้อยละ 0.9

4) จัดให้มีเวทีที่สามารถแสดงออกถึงความคิดเห็นได้บ้าง เพื่อไว้สำหรับสะท้อนการทำงานของทุกคน ทุกตำแหน่ง และเวลาต้องการให้แสดงความคิดเห็นต่อการทำงาน หรือบุคคลที่มีผลต่อการงานควรให้แสดงออก เชิงบุคคลนิรนาม เพื่อป้องกันการถูกกลั่นแกล้งภายในสายงานหรือการแบ่งฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 0.9

สรุป จากการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ข้อเสนอแนะส่วนใหญ่ของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ให้น้ำหนักไปที่เรื่องของทัศนคติ ที่ปฏิบัติงานนานไปบุคลากรจะมีความคิดติดลบเมื่อความคิดไปในทางลบแล้ว ปัจจัยนี้ อาจเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาอุปสรรคของผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ ได้ ฉะนั้นแล้ว ควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วม หรือกิจกรรมที่สร้างทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รองลงมาเป็นเรื่องของความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์ต่าง ๆ ในระบบควรมีการจัดสรรกำลังพลให้ดี และมีมากพอที่จะรองรับกับอุปกรณ์ที่บกพร่องหรือภาระงานที่หนักจนเกินไป (จะเป็นการดีถ้าบุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงสาเหตุ หรือข้อจำกัดต่างๆ ในการดำเนินการจัดสรรกำลัง ที่อาจมีไม่เพียงพอต่อภาระงาน) และเรื่องของการเพิ่มช่องทางการแสดงความคิดเห็น จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น แบบประเมิน 360 องศา หรือกล่องแสดงความคิดเห็น เพื่อเป็นการสะท้อนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน ทุกตำแหน่ง

บทที่ 5
สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลสรุปจากการศึกษา การอภิปรายผล พร้อมทั้งข้อเสนอแนะจากการศึกษา ตลอดจนข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาถึง (1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (2) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง (3) ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง เป็นการศึกษาจากประชากรทุกหน่วย จำแนกประเภทเป็นบุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 116 คน รวมทั้งสิ้น 134 คน สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสอบถามออนไลน์ 2 ชุด คือ ชุดงานบริหารและชุดงานปฏิบัติการ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์และความแตกต่างของข้อมูล โดยใช้สถิติ Chi Square และ Correlation ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถรถไฟฟ้าสายสีม่วง พบว่า 1) บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 83.3 มีอายุมากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 50.0 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 66.7 ส่วนมากประจำตำแหน่งหัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 50.0 มีการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.2

และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.7 และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 87.1 มีอายุช่วง 26-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.2 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 72.4 ส่วนมากประจำตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ คิดเป็นร้อยละ 90.5 มีการศึกษาที่ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.9 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานไม่เกิน 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 78.4

1.2 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน

การศึกษารายละเอียด เกี่ยวกับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง พบว่า 1) บุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล จำนวน 11 ด้าน พบว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.38, S.D. = .387) เมื่อพิจารณาตามลำดับ บุคลากรมีด้านสมรรถนะหลักมากที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.50, S.D. = .371) รองลงมา คือ ด้านสมรรถนะส่วนบุคคลมีค่า ($\overline{X}$ = 4.32, S.D. = .422) และด้านสมรรถนะประจำกลุ่มงานน้อยที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.30, S.D. = .481) และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบออกเป็น สมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล จำนวน 7 ด้าน พบว่า บุคลากรมีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.52, S.D. = .532) เมื่อพิจารณาตามลำดับ บุคลากรมีด้านสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงานมากที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.57, S.D. = .515) และด้านสมรรถนะส่วนบุคคลน้อยที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.47, S.D. = .580)

1.3 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

การศึกษารายละเอียด เกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยจำแนกข้อมูลประสิทธิผลตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถรถไฟฟ้าสายสีม่วงออกเป็น TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา, TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา และ TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) พบว่า 1) บุคลากรด้านงานบริหาร มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.69, S.D. = .392) เมื่อพิจารณาตามลำดับ บุคลากรมีประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลามากที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.73, S.D. = .422) และมีประสิทธิผลด้าน TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน) น้อยที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.64, S.D. = .478) และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีประสิทธิผลการปฏิบัติงานภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.75, S.D. = .572) เมื่อพิจารณาตามลำดับ

บุคลากร มีประสิทธิผลด้าน TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลามากที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.66, S.D. = .631) และมีประสิทธิผลด้าน TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลาน้อยที่สุด มีค่า ($\overline{X}$ = 4.62, S.D. = .613)

1.4 ผลการทดสอบตามสมมติฐาน

การศึกษาในครั้งนี้ ได้กำหนดสมมติฐานของการศึกษาไว้ใน 3 ประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1.4.1 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับประสิทธิผลสูง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมนั้น อยู่ในระดับมากที่สุด โดยแบ่งตามหน้าที่รับผิดชอบได้แก่ 1) บุคลากรด้านงานบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.69, S.D. = .392) และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\overline{X}$ = 4.75, S.D. = .572) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

1.4.2 ปัจจัยส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า 1) บุคลากรด้านงานบริหาร มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า (Sig > α) หรือไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา ยกเว้น ปัจจัยด้านตำแหน่ง มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า (χ^2 = 9.563, Sig = .048, Sig < α) กล่าวได้ว่า มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานบริหาร ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษา และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง และระดับการศึกษา ไม่มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า (Sig > α) หรือไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ยกเว้น ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญอยู่ที่ 0.05 มีค่า (χ^2 = 37.163, Sig = .000, Sig < α) กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

1.4.3 ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 1) บุคลากรด้านงานบริหาร จำแนกข้อมูลสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ ออกเป็น สมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล จำนวน 11 ด้าน พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในทางบวกที่ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

และ 2) บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำแนกข้อมูลสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ ออกเป็นสมรรถนะหลัก/สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล จำนวน 7 ด้าน พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะนั้น มีความสัมพันธ์กับภาพรวมประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในทางบวกที่ระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

1.5 ความคิดเห็นของบุคลากรต่อปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

1.5.1 ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ได้แก่ 1) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานบริหาร เห็นว่า พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่และเป้าหมายการปฏิบัติงาน, อีกทั้งอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน และปริมาณกำลังพลน้อยไม่สมดุลกันกับภาระงานที่มากเกินไป คิดเป็นร้อยละ 16.7 และ 2) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เห็นว่า การมีทัศนคติติดลบ เกิดจากความเข้าใจ หรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน มาจากการรับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ไม่อัปเดต ไม่ครบถ้วนชัดเจนและความไม่พร้อมของตัวบุคลากร อุปกรณ์ รวมถึงปัญหาที่ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นแบบฉุกเฉิน หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การมอบหมายงาน นอกเหนือจากตารางปฏิบัติงานปกติ คิดเป็นร้อยละ 7.8

1.5.2 ข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุ ประสงค์และเป้าหมาย ได้แก่ 1) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานบริหาร เห็นว่า คำสั่งเพื่อปฏิบัติต้องชัดเจนและอัพเดทข้อมูลให้ตรงตามความเป็นจริงตามการอัพเกรดของระบบอุปกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 16.6 และ 2) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เห็นว่า การดูแลอุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานเสมอ รวมถึงดูแลตัวเองให้พร้อมก่อนปฏิบัติหน้าที่ และจัดเตรียมบุคลากรให้เพียงพอ แต่ละตำแหน่งให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ คิดเป็นร้อยละ 7.8

1.5.3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ ได้แก่ 1) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานบริหาร เห็นว่า ควรมีการจัดสรรสวัสดิการจากทางองค์การ ให้แก่พนักงานและครอบครัวได้อย่างเหมาะสม และส่วนงานควรจัดให้มีกิจกรรม ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ เพิ่มความใกล้ชิดกันมากขึ้น เน้นเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปในทางเดียวกันและอัพเดทข้อมูลตลอดเวลา อีกทั้ง เพิ่มช่องทางที่สามารถแสดงความคิดเห็นจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานทุกระดับ เช่น การวัดโดยใช้แบบประเมิน 360 องศา หรือกล่องแสดงความคิดเห็น คิดเป็นร้อยละ 5.6 และ 2) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีความคิดเห็นว่า ควรเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมสานสัมพันธ์ เพื่อปรับทัศนคติให้มีความคิดเชิงบวก ส่งต่อข้อมูลข่าวสารให้แก่พนักงานอย่างทั่วถึงเข้าใจง่าย และเข้าถึงข้อมูลได้โดยปราศจากข้อจำกัดให้น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 1.7

2. อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษา สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ มีประเด็นที่สำคัญ และนำมาอภิปรายผลตามข้อค้นพบ ดังต่อไปนี้

2.1 ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง โดยแบ่งกลุ่มสมรรถนะตามหน้าที่รับผิดชอบ ได้แก่ สมรรถนะด้านงานบริหาร จำนวน 11 ด้าน และสมรรถนะด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 7 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจิตสำนึกเรื่องการให้บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริหาร เรื่องความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก และสมรรถนะของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เรื่องการแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร อาจกล่าวได้ว่าเป็นสมรรถนะแรกที่บุคลากรควรมี ด้วยลักษณะขององค์การเป็นการให้บริการแก่ประชาชน ให้ได้รับความสะดวกสบายในการเดินทาง ซึ่งมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ., 2548: 5) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากบุคลากร เพราะเชื่อว่าหากมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนด จะส่งผลให้ผู้นั้น มีผลการปฏิบัติงานดี ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลัก คือ การให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ที่พบว่าสมรรถนะหลักว่า บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การ โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้

2.1.2 ด้านความปลอดภัย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากรทั้งด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีการตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับ ฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ นั้นถือว่าบุคลากรส่วนงานควบคุมรถเล็งเห็นและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากลักษณะงานมีความเสี่ยงสูง เรื่องของความปลอดภัยจึงถือเป็นอันดับแรกที่บุคลากรต้องคำนึงถึง ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) ที่พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค เป็นความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเนื้องาน (Job Content) ที่รับผิดชอบ เช่น เจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า รับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมรถไปให้ถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัย ดังนั้นความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคคือ การตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2.1.3 ด้านความรับผิดชอบ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริหาร เรื่องการมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ และสมรรถนะของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เรื่องการให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ปัทมา สุขสันต์ 2550. (อ้างถึงใน ธิติพงศ์ ขัตตะละ 2556: 20) ที่พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคล (Employee Competency) แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มสมรรถนะหลัก คือ บุคลากรทุกคนในองค์การไม่ว่าจะอยู่สายงานใด ต้องมีสมรรถนะนี้ หากไม่มีสมรรถนะนี้ไม่สามารถจะทำงานออกมาได้ดี และกลุ่มสมรรถนะตามสายงาน คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นในสายงานนั้น ดังเช่น บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถทุกคนล้วนแล้วแต่มีสมรรถนะในด้านความรับผิดชอบ โดยแบ่งประเภทของความรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น บุคลากรด้านงานบริหาร มีหน้าที่บริหารจัดการให้การเดินรถเป็นไปตามตารางเวลา หากเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติต้องเป็นผู้บริหาร จัดการให้การเดินรถกลับมาเป็นปกติให้เร็วที่สุด และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการมีหน้าที่ ควบคุมรถให้ตรงตามเวลา และทำงานเป็นวินาที ฉะนั้นแล้ว บุคลากร จึงต้องมีความรับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

2.1.4 ด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากร ทั้งด้านงานบริหารและบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ให้ความสำคัญเรื่องการเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer ที่อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557: 9) ที่พบว่า แรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) คือ แนวโน้ม

วิธีคิด วิธีปฏิบัติ อันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคล เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังเห็นได้ว่าบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถมีความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การผลปฏิบัติงานของตนนั้นมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

2.1.5 ด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริหาร เรื่องความพร้อมในการเปิดรับความรู้ และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และสมรรถนะของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เรื่องปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของเสน่ห์ จุ้ยโต 2553 (อ้างในธิติพงศ์ ขัตตะละ 2556: 9-12) ที่ได้ศึกษาความเป็นมาของสมรรถนะ โดยได้กล่าวถึงบทความของ David C. McClelland พบว่า “สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่า เมื่อเทียบกับวิธีการทำนายแบบเดิม (ความสามารถของบุคคลจากระดับการศึกษาหรือคะแนนสอบ) หรืออีกนัยนึ่ง คือ บุคคลที่ทำงานเก่ง ไม่ได้หมายถึง บุคคลที่มีระดับสติปัญญาสูงหรือเรียนเก่ง แต่ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ดังเช่น บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถที่มีความคิดที่จะเปิดรับ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ พร้อมสำหรับการแก้ไขปัญหาและเรียนรู้ปัญหาไปพร้อมๆ กัน สามารถนำประสบการณ์ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานต่อไป

2.1.6 ด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของบุคลากรด้านงานบริหาร เรื่องการพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน และการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น และสมรรถนะของบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เรื่องความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น จะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) ที่พบว่าความสามารถเชิงสมรรถนะในด้านทั่วไปว่าเป็นความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วๆไป เช่น การสื่อสาร เจรจาต่อรอง การทำงานเป็นทีม เป็นต้น ดังนั้น จะเห็นได้ว่าบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ มีการประสานงานและทำงานร่วมกันด้วยดี

2.1.7 ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด (สมรรถนะด้านนี้กำหนดเฉพาะงานบริหารเท่านั้น) เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่า ประเด็นเรื่องการเล็งเห็นความสำคัญและไม่เพิกเฉย เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน ด้วยการพยายามรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้านและชัดเจน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ไขปัญหา ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) ที่พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น เช่นเดียวกันกับบุคลากรด้านงานบริหารของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ที่จะต้องนำข้อมูลจากประเด็นปัญหาต่างๆ หรือความผิดพลาด ความบกพร่องของการปฏิบัติงาน มาเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ เพื่อที่จะหาแนวทางปฏิบัติ และป้องกัน

2.1.8 ด้านทักษะการเป็นผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านทักษะการเป็นผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (สมรรถนะด้านนี้ กำหนดเฉพาะงานบริหารเท่านั้น) เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่า ประเด็นเรื่องความเที่ยงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่มีการแบ่งแยก และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำหน่วยงาน/องค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สก็อต บี พารี (Scott B. Parry อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004: 48) ที่พบว่า กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงาน โดยสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรม และการพัฒนา กล่าวคือ บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถในงานด้านบริหาร ที่มีทั้งประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ แต่อาจขาดในด้านของคุณลักษณะที่จะเป็นผู้นำ ด้วยตำแหน่งหน้าที่แล้วนั้น การมีสมรรถนะด้านทักษะผู้นำเพิ่มเติม จะช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น อาจมีการส่งเสริมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สามารถแสดงออกถึงพฤติกรรมด้านความเป็นผู้นำที่ดีได้ เป็นต้น

2.1.9 ด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (สมรรถนะด้านนี้ กำหนดเฉพาะงานบริหารเท่านั้น) เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้าน

ที่มีระดับสูงสุด จะพบว่า ประเด็นเรื่องความสามารถสื่อสารกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกับ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546: 24) ที่พบว่า ความสามารถเชิงสมรรถนะด้านการจัดการ เป็นความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการจัดการ การคิดในเชิงวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ เป็นต้น ดังเช่น บุคลากรด้านงานบริหารของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ที่จะต้องมีการบริหารจัดการวางแผนงานทั้งเรื่องกำลังพล การฝึกอบรม การจัดการเหตุการณ์ไม่ปกติ อีกทั้งต้องมอบหมายงานให้แก่บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ และคอยติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตรงตามแผนการเดินรถที่มีการกำหนดไว้ เพื่อการบริการที่ดีแก่ประชาชน และไม่ให้เสีย KPI ตามเกณฑ์ที่กำหนดขององค์การผู้ให้สัมปทาน นอกจากนี้แล้ว ยังสอดคล้องกับ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ของสำนักงาน ก.พ. ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวข้องกับเรื่องของการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงเป้าหมายของผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การ หน่วยงานและระดับบุคคลเข้าด้วยกัน ตั้งอยู่บนพื้นฐานกระบวนการความต่อเนื่อง เริ่มตั้งแต่ วางแผนให้ชัดเจนตรงตามทิศทางยุทธศาสตร์องค์การ ติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ และนำผลที่ได้จากการประเมินไปพิจารณาค่าตอบแทนความดีความชอบ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2.1.10 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรด้านงานบริหารส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (สมรรถนะด้านนี้ กำหนดเฉพาะงานบริหารเท่านั้น) เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่า ประเด็นเรื่องรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่น เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิด ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ที่พบว่า สมรรถนะมี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นในด้านของความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ รวมถึงอุปนิสัย และลักษณะของความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานแสดงออกมาของแต่ละบุคคลในรูปแบบที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้ นอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ David C. McClelland ที่ถูกอ้างถึงใน ชัชวลิต สรวารี (2550: 159) ที่พบว่า นักเรียนที่เรียนจบการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกันมีเกรดเท่ากัน ได้รับการฝึกฝนที่เหมือนกัน แต่เมื่อออกไปทำงานในลักษณะเดียวกัน กลับมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เช่นเดียวกับบุคลากรส่วนงาน

เจ้าหน้าที่ควบคุมงานด้านบริหาร ที่มีตำแหน่งงานเดียวกัน แต่มีความสามารถโดดเด่นในแต่ละด้านไม่เหมือนกัน อยู่ที่ความสนใจและความถนัดที่แตกต่างกัน ทำให้งานที่บุคคลนั้น มีความถนัดเกิดเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์ใช้ให้การทำงานง่ายขึ้นและดีขึ้นได้

2.1.11 ด้านสมรรถนะส่วนบุคคล ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านสมรรถนะส่วนบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาสมรรถนะรายด้านที่มีระดับสูงสุด จะพบว่าสมรรถนะของทั้งบุคลากรด้านงานบริหาร สามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์การอย่างเคร่งครัด และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณของหน่วยงาน/องค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิด ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547: 10-11) ที่พบว่า สมรรถนะส่วนบุคคล ว่าเป็นลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ดังเช่น บุคลากรของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถทุกคน สามารถที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของส่วนงานอย่างเคร่งครัด มากกว่าบุคลากรส่วนงานอื่น เนื่องจากลักษณะงานที่ทำ มีเรื่องความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เรื่องของความปลอดภัยเข้ามาเกี่ยวข้อง ฉะนั้นแล้ว การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน อาจนำมาซึ่งเหตุการณ์ไม่คาดคิดได้

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับปัจจัยส่วนบุคคลจำแนกตามข้อมูลทั่วไป จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล 6 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร มีปัจจัยเรื่องของตำแหน่งงาน ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรด้านบริหารเล็งเห็น และคำนึงถึงความก้าวหน้าในการทำงาน และผลตอบแทนที่ได้มาตามตำแหน่งงาน รวมถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และภาพลักษณ์ทางสังคม ซึ่งผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ David C. McClelland ที่ถูกอ้างถึงใน ชัชวลิต สรวารี (2550: 159) ที่พบว่า โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Ice Berg Model) สำหรับส่วนที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดถือเป็น Competency ในเชิงพฤติกรรม ซึ่งมี 4 ส่วนสำคัญ คือ Social Role, Self-image, Traits/Personality และ Motive ซึ่งโมเดลภูเขาน้ำแข็งที่เป็นส่วนที่อยู่ภายใต้ภูเขาน้ำแข็งนั้น สามารถนำไปใช้พิจารณาคู่กับคุณสมบัติของคนกับงานให้มีความสอดคล้องกัน ในการคัดเลือกบุคลากรปรับเลื่อนตำแหน่งงาน การสลับสายงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน หรือที่เราเรียกกันว่า “Put The Right

Man In The Right Job" ร่วมกับการพิจารณาด้านทักษะ และความสามารถตามประวัติการทำงาน (Profile) ของคนๆ นั้น จึงทำให้บุคลากรด้านงานบริหาร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ให้ความสำคัญเรื่องของตำแหน่ง และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ มีปัจจัยเรื่องระยะเวลาการทำงาน ที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ บุคลากรด้านงานปฏิบัติการ ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อน หรือมีอายุงานมาก มักจะใช้ความคุ้นชินในการทำงาน อาจส่งผลต่อประสิทธิผลการทำงาน หรือเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานได้ ส่วนพนักงานใหม่จะปฏิบัติตามขั้นตอนเป็นหลัก ทำให้ประสิทธิผลที่ได้เป็นที่น่าพึงพอใจ ซึ่งการที่จะทำให้บุคลากรที่มีประสบการณ์สูง หรือมีระยะเวลาในการทำงานนานๆ กลับมามีประสิทธิผลที่ดี จะต้องสร้างแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจให้มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ

อีกทั้ง ยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546:21) ที่พบว่า ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และความสามารถ (Abilities) ของมนุษย์แท้จริงแล้ว โดยเฉพาะความสามารถส่วนที่ซ่อนเร้น (Talent) อยู่มีอย่างมหาศาล เพียงแต่ว่ายังไม่ได้ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากหลายปัจจัย เช่น ทัศนคติ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

2.2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร กับปัจจัยด้านสมรรถนะของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้า (สายสีม่วง) จำแนกข้อมูลของสมรรถนะออกเป็นสมรรถนะหลัก, สมรรถนะประจำกลุ่มงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการมีสมรรถนะในด้านต่างๆ อยู่ในระดับที่สูง และส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer อ้างใน เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557:8) ที่พบว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงานและทำให้บุคคลนั้น ทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล หรือมีผลงานที่ดี ดังจะเห็นได้ว่าเมื่อสมรรถนะในด้านต่างๆ ของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถอยู่ในระดับที่ดี หรือมีระดับสมรรถนะที่สูง ก็จะส่งผลให้ประสิทธิผลการปฏิบัติงานสูงตามไปด้วย นอกจากนี้แล้ว ยังมีความสอดคล้องกับ Competency Models (2015:4-5) ในคู่มือสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคู่ค้าในการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ที่ได้รับการสนับสนุนจากกรมแรงงานการจ้างงานและการฝึกอบรมของสหรัฐอเมริกา ที่พบว่า Competency model คือ สมรรถนะที่กำหนดการทำงานโดยเฉพาะ เป็นรากฐานที่สำคัญของการสรรหา การฝึกอบรม และการพัฒนา การจัดการประสิทธิภาพ เนื่องจากระบุสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเลือกหรือการฝึกอบรมและการพัฒนา โมเดลสมรรถนะพัฒนาขึ้นสำหรับงานเฉพาะ กลุ่มงานขององค์การหรือกลุ่มอาชีพได้ ดังเช่น สมรรถนะด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมา เพื่อหาความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ซึ่งทำให้ทราบได้ว่า เมื่อสมรรถนะมีระดับสูง จะส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงเช่นกัน

2.3 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ ในการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง มีรายละเอียด ดังนี้

ผลการศึกษา พบว่า ปัญหาอุปสรรคที่เป็นประเด็นหลักที่สำคัญๆ ของบุคลากรด้านงานบริหาร และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ เป็นเรื่องของกรอบความคิด และทัศนคติ บุคลากรจะมีความคิดติดลบ เมื่อความคิดไปในทางลบแล้วปัจจัยนี้ อาจเป็นจุดเริ่มต้นของปัญหาอุปสรรคของผลการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer อ้างในเฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2557:9) ที่พบว่า ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) คือ ความรู้สึกนึกคิด เกี่ยวกับเอกลักษณ์ และคุณค่าของตน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น เจ้าหน้าที่ควบคุมรถรายหนึ่ง เชื่อมั่นว่าการลดขั้นตอนปฏิบัติงาน สามารถทำได้ด้วยการลัดขั้นตอน หรือการยึดถือค่านิยมในการชอบเอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ มาจากภายใน ซึ่งสมรรถนะเป็นสาเหตุให้คนแสดงพฤติกรรมหรือเป็นตัวพยากรณ์ว่าบุคคลนั้น จะสามารถสร้างผลงานได้มากน้อยเพียงใด ฉะนั้นแล้ว ควรสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับผลการปฏิบัติงาน (Causally related) ให้แก่บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ ด้วยการส่งเสริมการมีส่วนร่วม หรือกิจกรรมที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สร้างการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ หรือความคิดเห็นใหม่ๆ ให้สามารถนำมาปรับทัศนคติให้ไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้ และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้ว ยังมีประเด็นในเรื่องของความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์ต่างๆ ในระบบ ซึ่งควรมีการจัดสรรกำลังพลให้ดี และมีมากพอที่จะรองรับกับอุปกรณ์ที่บกพร่องหรือภาระงานที่หนักจนเกินไป นอกจากนี้แล้ว ยังสอดคล้องกับ ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ที่พบว่า ความสำคัญของประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ที่กล่าวไว้ถึง เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด กล่าวคือ การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ย่อมต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า หรือใช้เวลาในการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร อาจกล่าวได้ว่า บุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ หากมองในแง่ของประสิทธิผลของตัวบุคลากร ก็ถือว่า สามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลในระดับที่สูง ประสบผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะ คุ้มค่า ตรงกับความคาดหวังและความต้องการขององค์การ แต่อาจไม่สมดุลในแง่ของภาระงานที่มากเกินกว่าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบสำหรับตำแหน่งงาน เช่น พนักงานควบคุมรถไฟฟ้า มีหน้าที่ที่ต้องควบคุมรถให้บริการ แต่ได้รับมอบหมายงานหรือภารกิจอื่นๆ ให้ทำงานเอกสารต่างๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ที่รับผิดชอบ และระบุไว้ตามตำแหน่งงาน นอกเหนืองจากตารางการปฏิบัติงาน ทำให้เสียสละเวลาพักส่วนตัวในการทำงานเหล่านั้น เป็นต้นนั้นแล้ว ฝ่ายบริหารอาจต้องมีการประเมินเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการจัดสรรกำลังพลของบุคลากรใหม่ หรือทบทวนภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ในแต่ละ

ตำแหน่งใหม่ ด้วยการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลง หรือการกระจายงานให้มีความสมดุลให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง และเท่าเทียม

3. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากผลการศึกษา สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

3.1.1 ในด้านงานบริหาร ควรเพิ่มเติมการปฏิบัติ ในเรื่องของการรับฟังให้มากยิ่งขึ้น และปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน ควรให้เกียรติกัน ใช้การสื่อสารอย่างสุภาพ และถามหาเหตุผลก่อนเสมอ หากผิดพลาดเหตุผลสมควรก็ควรแนะนำ หากเหตุผลนั้นไม่สมควร ก็ค่อยมีมาตารการลงโทษมิเช่นนั้นแล้ว อาจเกิดข้อครหาถึงความไม่ยุติธรรม ลำเอียงของผู้บังคับบัญชา อีกทั้งยังควรเพิ่มการเข้าถึงหรือสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ ไม่ยึดติดเรื่องของตำแหน่งหน้าที่จนเกินไป ยึดกฎระเบียบจนตึง ไม่มีการผ่อนปรน เนื่องจากอาจทำให้เกิดการต่อต้าน การทำงานก็จะไม่เกิดความร่วมมือส่งผลไปถึงทัศนคติที่เป็นลบของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปได้

3.1.2 ในด้านงานปฏิบัติการ ควรเพิ่มเติมการปฏิบัติ ในเรื่องของการทำความเข้าใจในเนื้องานหรือลักษณะงานของหัวหน้างาน เป้าหมายหลักของส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ อาจทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้นได้ เมื่อทัศนคติเป็นบวกแล้ว ก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลได้

3.1.3 ในเรื่องของสมรรถนะ อาจเป็นเรื่องใหม่ขององค์การ แต่หากเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เนื่องจากสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงระบบงาน ตั้งแต่การกำหนดสมรรถนะของตำแหน่ง ไปจนถึงการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรได้ อีกทั้งยังสามารถเสริมสร้างความสามารถทางการแข่งขันให้แก่บุคลากรและองค์การ ให้ตอบสนองต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้ศึกษามีความคิดเห็นจากผลการศึกษาครั้งนี้ว่า หากจะเพิ่มสมรรถนะให้แก่บุคลากร ให้เป็นผู้มีพร้อมทั้งความรู้ และมีการอัพเดทข้อมูลอยู่ตลอดเวลา การจัดฝึกอบรมทบทวนของทางส่วนงาน อาจไม่เพียงพอ จึงควรมีการเพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เช่น คลังข้อมูลออนไลน์สำหรับบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถเท่านั้น ถือเป็นการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร หรือการใช้แอพพลิเคชั่น ในการจัดทำลิงค์เช็คอีเมล์ข้อมูลต่างๆ ย้อนหลังได้ รวมถึงการใช้แอพพลิเคชั่น

จัดกิจกรรมสร้างการมีส่วนร่วม และปลูกฝังค่านิยมการค้นหาข้อมูลที่ใช้ในการทำงานตลอดเวลา เช่น กิจกรรมแฟนพันธ์แท้ ขั้นตอนการเตรียมขบวนรถไฟฟ้า เป็นต้น

3.2 ข้อสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เรื่องสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ซึ่งยังขาดการศึกษาในเชิงคุณภาพ อีกทั้งยังเป็นการศึกษาครั้งแรก ภายในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุม ในประเด็นศึกษาเรื่องสมรรถนะของบุคลากร การศึกษาในครั้งต่อไป จึงควรจะการศึกษาในเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายบริหาร และสัมภาษณ์บุคลากรฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อให้ได้ข้อมูลและรายละเอียดในเชิงลึกและสมบูรณ์ หากมีข้อมูลในเชิงคุณภาพเพิ่มขึ้นอีก จะเป็นประโยชน์อย่างมาก สำหรับการนำข้อมูลไปพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง และยังสามารถต่อยอดพัฒนาองค์การต่อไปได้

3.2.2 การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถเพียงสายสีม่วงเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไป ควรศึกษาบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถของบริษัททางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด มหาชน ทั้งสายสีน้ำเงิน และสายสีม่วง และนำข้อมูลที่ได้มาทำการเปรียบเทียบ หาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรส่วนงานควบคุมรถ เป็นบุคลากรที่มีความเป็นเลิศในการให้บริการระบบขนส่งมวลชนด้วยรถไฟฟ้า

3.2.3 ในการศึกษาครั้งต่อไป หากมีการนำข้อมูลจากผู้ใช้บริการมาประกอบการศึกษาจะทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เช่น ข้อมูลจากข้อเสนอแนะ ข้อมูลจากข้อร้องเรียน เพื่อทำให้ได้ข้อมูลในทุกมิติ และรอบด้านอย่างแท้จริง

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). *การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency-Based Approach)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์นาโกต้า.

_____. (_____). *กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน. สำนักงาน ก.พ.* สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/pm

_____. (2556). *กองส่งเสริมการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ. สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ.* สืบค้นจาก http://www.ppp.sepo.go.th

บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2560). *ระเบียบปฏิบัติงาน เรื่องการจัดทำขอบเขตความรับผิดชอบงาน และคำบรรยายลักษณะงาน. Preparation of Scope of Work & Job Description Procedure*. กรุงเทพฯ: บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน).

บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2015). *ข้อมูลทั่วไป: ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs)*. กรุงเทพฯ: บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน).

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์*. (หน่วยที่14, น. 8-9). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ชัชวลิต สรวารี. (2550). *การบริหารคนกับองค์กร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชยุต สุดด้วงแก้ว. (2555). *การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.

ชัยวัฒน์ ทองคำคูณ. (2559). *การพัฒนาการขนส่งทางรางและการจัดตั้งกรมการขนส่งทางราง*. สืบค้นจาก http://www.otp.go.th/uploads/files/1471576963-9xeh9-ytyx4.pdf

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพมหานคร: เอชอาร์เซ็นเตอร์.

ณัฐพงศ์ ดามาพงษ์. (2549). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานส่งเสริมสุขภาพของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดชัยภูมิ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

เติมศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). *การพัฒนาเครื่องมือประเภทมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ในงานวิจัย*. สืบค้นจาก http://www. ms.src.ku.ac.th

ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2555). *KPI และ ACTION PLAN.จัดทำ KPI และแปลงสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ให้ไม่พลาดเป้า*. นนทบุรี: ธิงค์ บียอนด์บุ๊คส์.

เทื้อน ทองแก้ว. (2552). *การนำแนวคิด Competency ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR)*. สืบค้นจาก http://www.competency.mju.ac.th

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2560). *เอกสารประกอบการอบรม SPSS เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2560*. นนทบุรี: _____.

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2552). *ประโยชน์ของการมี KPI*. สืบค้นจาก http://www.stou.ac.th

ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพาณิช.

ธิติพงศ์ ขัตตะละ. (2556). *สมรรถนะของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจังหวัดแพร่*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). *Competency-Based Approach.*. พิมพ์ครั้งที่1. กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

นัชรินทร์ แสนบุญศิริ. (2557). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรวาปีปทุม อำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

_____. (_____). *รู้จักBEM บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. สืบค้นจาก http://www.bemplc.co.th

. (2555). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหารกองบัญชาการกองทัพไทย*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

เบญจมาศ ชวดนุช. (2555). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย*. (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2526). *ทัศนคติ : การวัดการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

_____. (_____). *ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน.* สืบค้นจาก http://www.thesis.swu.ac.th/swuthesis/Man/Rattapol_S.pdf

ปราณี หลำเบ็ญสะ. (2559). *การหาคุณภาพของเครื่องมือวัดและประเมินผล.* สืบค้นจาก http://www.edu.yru.ac.th

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2559). *12 แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์: ความหมาย การวัด.* พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

พิสิษฐ์ พลอินทร์. (2557). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงพยาบาลกลาง* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2553). *ประสิทธิผลองค์การ: ปฏิบทแห่งมโนทัศน์.* สืบค้นจาก http://www.romphruekj.krirk.ac.th

ภิญโญ นิลจันทร์. (2560). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ.* สืบค้นจาก http://www.slideplayer.in.th/slide/11145541

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร.. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ.* ใน *ประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* (หน่วยที่9-12). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525.* กรุงเทพมหานคร: อักษรเจริญทัศน์.

_____. (_____). *ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงาน ก.พ. (OCSC).* สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/pm

วันชัย มีชาติ. (2550:15-18). *การบริหารเชิงระบบ.* สืบค้นจาก http://www.wiruch.com

วัลลภ รัฐฉัตรานนท์. (_____). *การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย.* สืบค้นจาก http://www.priv.nrct.go.th

วรภัทร์ ภู่เจริญ และคณะ. (2550). *KPI ทำให้ง่ายๆ make it easy.* กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.

ศิริรัตน์ เจือไธสง. (2555). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

ศศิธร จิมากรณ์. (2555). *สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเลขานุการสำนักงานศาลยุติธรรม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกริก, กรุงเทพมหานคร.

สมยศ นาวีการ. (2521). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: กรุงสยามการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพมหานคร: พี เอ ลีฟวิ่ง.

_____. (_____). *กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน*. สืบค้นจาก http://www.ocsc.go.th/pm

_____. (2560). *แผนแม่บทการพัฒนาโครงข่ายระบบขนส่งมวลสายหลักและสายรองในกรุงเทพฯและปริมณฑล สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร*. สืบค้นจาก http://www.otp.go.th/index.php/category/view?id=174&M=78

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. ([ครั้งที่พิมพ์]) . กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สุกัญญา ปัตตะสงคราม. (2557). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2560). *หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถสายสีม่วง.*. กรุงเทพฯ: บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน).

อร่าม ศิริพันธุ์. (2553). *สภาพแวดล้อมและการจัดการสภาพแวดล้อมขององค์การ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ*. (หน่วยที่2, น. 3).. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency *เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *Chulalongkon Review*. 16 (ก.ค. – ก.ย.), 57 – 72.

อโนมา นาคมนต์. (2555). *การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

อังคณา มะปะทา. (2557). *สมรรถนะในการปฏิบัติงานตามบทบาทของกำนันผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.

_____. (2015:4-5). *Competency Models – Communicating Industry's Education and Training Need.* Retrieved from http://www.careeronestop.org

Donna C.S. Summers. (2009, p. 11-12). *Quality Manangrment Creating and Sustaining Organizational Effectiveness.*

Edward J. Cripe. (2002). *31Core Competencies Explained.* Retrieved from http://www.workforce.com

Gibson, J.H., John, M.I. & James H.D. (1982). *Orgionizations: Behavior structure and Processes. (4th ed.), Austin, TX : Business Publications.*

Linda Kay Chase. (2010). *"Nurse manager competencies."* Retrieved from https://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2762&context=etd

Michael F., Stephanie H., Vansa S. H., Lan Y., Jane G., Richard M., Kurt K., Zainab A.,…Doris M. R., (2013). *"The Mentoring Competency Assessment: Validation of a New Instrument to Evaluate Skills of Research Mentors."* Retrieved from https://biostat.wustl.edu/dacc/wp-content/uploads/2013/10/Fleming-et-al-The_Mentoring_Competency_Assessment-2013.pdf

Theresa Lawrence, Ed.D. (2012). *"JOB TASK ANALYSIS AND COMPETENCY ASSESSMENT FOR OFFICES OF INSPECTORS GENERAL CRIMINAL INVESTIGATORS."* Retrieved from http://www.ignet.gov/sites/default/files/files/FLETC-IG-JTA-Report.pdf

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1178

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย ว่าที่ ร.ต.หญิง กรรณิกา ปริรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-3816983, 02-5283500 ต่อ 208205

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1178

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

9 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จีระ ประทีป

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

เนื่องด้วย ว่าที่ ร.ต.หญิง กรรณิกา ปริรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวมรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ไว้ชั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-3816983, 02-5283500 ต่อ 208205

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6
โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 0522.17/ บ 1181

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (คุณธีระยุทธ ภูวสวัสดิ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 134 ชุด

เนื่องด้วย ว่าที่ ร.ต.หญิง กรรณิกา ปริรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย" ซึ่ง รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระและแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยหากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-3816983, 02-5283500 ต่อ 208205

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6
โทรสาร. 02-5033612

ที่ ศธ 0522.17/ บ ๑๑๘๑

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

10 พฤศจิกายน 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูล.เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (คุณสัญญา บุญพิศน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน 1 ชุด
2. แบบสอบถาม จำนวน 48 ชุด

เนื่องด้วย ว่าที่ ร.ต.หญิง กรรณิกา ปริรัตน์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย" ซึ่ง รศ.ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระและแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยหากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-3816983, 02-5283500 ต่อ 208205

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราธิป ศรีราม)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048181-6
โทรสาร. 02-5033612

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัยบุคลากรด้านงานบริหาร

เรื่อง สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ

……..

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ”นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาเรื่องดังกล่าวข้างต้น ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ทางด้านการบริหารแล้วยังจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วงและการจัดการของฝ่ายบริหารฯ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

ในการนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบคำถามในแบบสอบถามทุกข้อและตรงตามสภาพความเป็นจริง คำตอบจากแบบสอบถามนี้จะจัดเก็บเป็นความลับและใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษาจะทำในภาพรวม ไม่ได้นำเสนอเป็นรายบุคคลหรือหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น การตอบแบบสอบถามจึงไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหาร และการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ประการใด

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงาน

3. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านทุกข้อจะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่งและผู้วิจัยขอยืนยันว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ และจะนำไปใช้เฉพาะที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้นและขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ ร.ต.ญ กรรณิกา ปริรัตน์
นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ*

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ*

☐ 1. ไม่เกิน 25 ปี ☐ 2. 26 – 30 ปี ☐ 3. 31 – 35 ปี

☐ 4. 36 – 40 ปี ☐ 5. มากกว่า 40 ปี

3. สถานภาพ*

☐ 1. โสด ☐ 2. สมรสแต่แยกกันอยู่

☐ 3. สมรส ☐ 4. หย่าร้าง/หม้าย

4. ตำแหน่ง*

☐ 1. ผู้จัดการส่วน ส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Division Manager: DVM)

☐ 2. ผู้จัดการส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Manager: MGR)

☐ 3. หัวหน้าเจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Train Crew Controller: TCO)

☐ 4. เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส (Senior Train Operator: STO)

☐ 5. เจ้าหน้าที่ธุรการ (Administrative Officer: AMO)

☐ 6. เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Train Operator: TO)

☐ 7. เจ้าหน้าที่ควบคุมรถซ่อมบำรุง (Engineering Train Operator: ETO)

5. ระดับการศึกษา*

☐ 1. ปวช. /ปวส./อนุปริญญา

☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. ปริญญาโท

☐ 4. สูงกว่าปริญญาโท

6. อายุงาน*

☐ 1. ไม่เกิน 3 ปี ☐ 2. 4 -5 ปี ☐ 3. 6 - 7 ปี

☐ 4. 8 - 10 ปี ☐ 5. มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าสมรรถนะด้าน จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ ความปลอดภัย ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผนการมอบหมายงานและติดตาม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด หลังจากที่อ่านคำถามแต่ละข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

เกณฑ์การพิจารณา 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
สมรรถนะหลัก (core competencies)						
1. จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ						
1	การแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร					
2	ความสามารถควบคุมอารมณ์ อากัปกิริยาท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อถูกสอบถามบ่อยครั้ง					
3	ความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก					
4	ความสามารถในการรับฟัง ทำความเข้าใจ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขความไม่สะดวกต่างๆ ในการให้บริการของผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ					
5	การนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ					

2. ความปลอดภัย						
6	การตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ					
7	การดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งของตนเอง และผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด					
8	ความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของ สาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า					
9	การให้ความสำคัญกับมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎ คู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
10	การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด					
3. ความรับผิดชอบ						
11	การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว					
12	การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวลหากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้าหรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
13	ความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
14	การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ					
15	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ					

4. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ						
16	ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ และมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้การทำงานของตนดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา					
17	ความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน					
18	การเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
19	การให้ความทุ่มเทในการทำงาน ปราศจากความย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคใดๆ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้					
20	ความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง					
5. ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง						
21	ความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
22	การมีทักษะในการนำความรู้ วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบของตน					
23	ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้างอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
24	ความกระตือรือร้น การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบ					

6. การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น						
25	ปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน					
26	ความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน					
27	การให้ความร่วมมือ หรือการอาสาทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานร่วมกับผู้อื่น โดยไม่ต้องให้มีการร้องขอ					
28	การให้การสนับสนุน และช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
29	การพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น					
30	การไม่ปฏิเสธ เมื่อมีผู้ร้องขอให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน แม้ว่าจะต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม					
ข้อคำถาม ข้อที่ 31 – 50 ต่อไปนี้ตอบเฉพาะ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโสขึ้นไป						
7. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ						
31	การเล็งเห็นความสำคัญและไม่เพิกเฉย เมื่อพบว่าเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน ด้วยการพยายามรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เป็นสาเหตุของปัญหาอย่างรอบด้านและชัดเจนเพื่อกำหนดมาตรการป้องกันและแนวทางแก้ไขปัญหา					
32	ความสามารถในการกำหนดประเภทของปัญหา การจำแนกสาระสำคัญของปัญหาในด้านต่างๆ ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ					
33	ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจากข้อมูลต่างๆ และสภาพแวดล้อมทั่วไปร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้กำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง					
34	ความสามารถในการตัดสินใจคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาจากบริบทด้านต่างๆ เช่น ระยะเวลา บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ กฎระเบียบฯ เป็นต้น					

8. ทักษะการเป็นผู้นำ						
35	ความสามารถในการนำข้อมูล/สารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงทางเลือกในการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
36	มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ					
37	ความสามารถในการสื่อสารที่ดี สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้นำวิสัยทัศน์ที่กำหนด แปลงไปสู่การปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงกำหนดไว้ได้					
38	การแสดงออกถึงความตั้งใจในการทำงาน กล้าแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผล					
39	ความเที่ยงธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยไม่มีการแบ่งแยก และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำหน่วยงาน/องค์กร					
40	ความสามารถในการกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ ปลุกเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และพร้อมรับรู้ถึงปัญหา สามารถหาทางแก้ไขปัญหานั้นได้					
9. ความสามารถในการวางแผน การมอบหมายงานและติดตาม						
41	การมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน และการบริหารผลงาน(performance management)					
42	ความสามารถในการนำกลยุทธ์ระดับองค์กร มากำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานได้					
43	สามารถสื่อสารกับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามแผนดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
44	การประเมินผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในช่วงเวลาและความถี่ที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่จำเป็น					
45	การแจ้งผลการประเมินแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับทราบและให้คำแนะนำและวางแนวทางการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานทุกครั้ง					

10. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์						
46	ความสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแนวทางใหม่ๆ สำหรับขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อปีนประโยชน์แก่หน่วยงาน					
47	การสนับสนุนและสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ปรับปรุงในการทำงานอยู่เสมอ					
48	รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นเพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิดและวิธีการดำเนินการใหม่ๆ					
49	ความสามารถในการค้นหาจุดบกพร่องของกระบวนการทำงาน เพื่อกำจัดปัญหาอุปสรรค และพัฒนาให้กระบวนการทำงานงานใหม่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
50	มีสัมพันธภาพที่ดี สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เพื่อให้มีพัฒนาการความคิดที่ดียิ่งขึ้น					
คำถามข้อที่ 51-60 ผู้ตอบแบบสอบถามโปรดตอบทุกคน						
11. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)						
51	มีความมั่นใจในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ และต่อหน้าผู้อื่น					
52	มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ เช่น ควบคุมความโกรธ หงุดหงิด หรือการแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น					
53	ความสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์กรอย่างเคร่งครัด					
54	การมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
55	มีความเข้าใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น					
56	ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้					
57	ท่านมีความเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานยอมรับและสามารถบริหารจัดการได้					
58	มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปิดรับวิทยาการและนวัตกรรมตลอดจนสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ					

59	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ของหน่วยงาน/องค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน					
60	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน/องค์กรไปสู่ความสำเร็จ					

<u>ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง</u>

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของท่านในด้าน 1) การรถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา 2) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา 3) รถไฟที่ไม่พร้อมให้บริการตามจำนวนที่กำหนด มีสาเหตุมาจากพนักงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด หลังจากที่อ่านข้อความในข้อคำถามแต่ละข้อแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1. TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา						
1	การนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					
2	บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					
3	ทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า					
4	นำข้อมูลในอดีตมากำหนดมาตรการในการป้องกันปัจจัยสุ่มเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำรถออกให้บริการล่าช้า					
5	การบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					

2. TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา						
6	การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา					
7	บุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา					
8	การติดต่อประสานงานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนและรวดเร็ว					
9	การบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-ปลายทางได้ตรงเวลา					
10	การบริหาร/จัดการรกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี					
ข้อ	**ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน**	**ระดับประสิทธิผล**				
		5	4	3	2	1
3. TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)						
11	การเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง					
12	การดูแลสุขภาพ และเตรียมความพร้อมทางร่างกายก่อนปฏิบัติหน้าที่เสมอ					
13	การเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ					
14	การมีความรู้ความเข้าใจ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ในขบวนรถ และปฏิบัติตามวิธีการขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง					
15	มีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการเสมอ					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดแสดงระบุปัญหาในการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย(โปรดระบุ)

   .....

   .....

2. ข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (โปรดระบุ)

   .....

   .....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

   .....

   .....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามการวิจัยบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ

เรื่อง สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามสำหรับการวิจัยเรื่อง “สมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนงานเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง ตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดผลปฏิบัติงานมาตรฐานขององค์การผู้ให้สัมปทานการเดินรถ”นี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาได้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาเรื่องดังกล่าวข้างต้น ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างองค์ความรู้ทางด้านการบริหารแล้วยังจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง และการจัดการของฝ่ายบริหารฯ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

ในการนี้ ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบคำถามในแบบสอบถามทุกข้อและตรงตามสภาพความเป็นจริง คำตอบจากแบบสอบถามนี้จะจัดเก็บเป็นความลับและใช้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะเพื่อการศึกษาเท่านั้น สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการศึกษาจะทำในภาพรวม ไม่ได้นำเสนอเป็นรายบุคคลหรือหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น การตอบแบบสอบถาม จึงไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้บริหาร และการดำเนินงานของหน่วยงานแต่ประการใด

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคการปฏิบัติงาน

3. โปรดตอบคำถามให้ครบทุกข้อคำตอบของท่านทุกข้อจะเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่งและผู้วิจัยขอยืนยันว่าจะเก็บข้อมูลเป็นความลับ และจะนำไปใช้เฉพาะที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้นและขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ว่าที่ ร.ต.ญ กรรณิกา ปริรัตน์
นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต
สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ*

☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง

2. อายุ*

☐ 1. ไม่เกิน 25 ปี ☐ 2. 26 – 30 ปี ☐ 3. 31 – 35 ปี

☐ 4. 36 – 40 ปี ☐ 5. มากกว่า 40 ปี

3. สถานภาพ*

☐ 1. โสด ☐ 2. สมรสแต่แยกกันอยู่

☐ 3. สมรส ☐ 4. หย่าร้าง/หม้าย

4. ตำแหน่ง*

☐ 1. เจ้าหน้าที่ควบคุมรถ (Train Operator: TO)

☐ 2. เจ้าหน้าที่ควบคุมรถซ่อมบำรุง (Engineering Train Operator: ETO)

5. ระดับการศึกษา*

☐ 1. ปวช. /ปวส./อนุปริญญา

☐ 2. ปริญญาตรี

☐ 3. ปริญญาโท

☐ 4. สูงกว่าปริญญาโท

6. อายุงาน*

☐ 1. ไม่เกิน 3 ปี ☐ 2. 4 -5 ปี ☐ 3. 6 - 7 ปี

☐ 4. 8 - 10 ปี ☐ 5. มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าสมรรถนะด้าน จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ ความปลอดภัย ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความสามารถในการปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ทักษะการเป็นผู้นำ ความสามารถในการวางแผนการมอบหมายงานและติดตาม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด หลังจากที่อ่านข้อความในข้อคำถามแต่ละข้อแล้ว โปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง สมรรถนะนั้นมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการสมรรถนะในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
สมรรถนะหลัก (core competencies)						
1. จิตสำนึกเรื่องการให้บริการ						
1	การแสดงออกถึงความพร้อม และการให้บริการด้วยความสุภาพ มีอัธยาศัยไมตรีที่ดีด้วยความเป็นมิตร					
2	ความสามารถควบคุมอารมณ์ อากัปกิริยาท่าทาง และน้ำเสียงได้อย่างเหมาะสมเมื่อถูกสอบถามบ่อยครั้ง					
3	ความสามารถที่จะรับฟังข้อร้องเรียนจากผู้ใช้บริการด้วยความนอบน้อม พร้อมรับผิดชอบ และกล่าวขออภัยในความไม่สะดวก					
4	ความสามารถในการรับฟัง ทำความเข้าใจ หาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขความไม่สะดวกต่างๆ ในการให้บริการของผู้ใช้บริการด้วยความเต็มใจ					
5	การนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ/คำแนะนำและข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากผู้ใช้บริการมาปรับปรุงและพัฒนางานและตนเองเสมอ					

2. ความปลอดภัย						
6	การตระหนักถึงเรื่องความปลอดภัยและปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับฯ ในการรักษาความปลอดภัยในการทำงานเป็นอันดับแรกเสมอ					
7	การดูแลสุขภาพ และความปลอดภัยทั้งของตนเอง และผู้อื่นในระหว่างปฏิบัติหน้าที่อย่างเคร่งครัด					
8	ความพร้อมที่จะทำทุกสิ่งที่สามารถทำได้ เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของ สาธารณะชนทั่วไป เจ้าหน้าที่อื่นๆ ของบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวเจ้าหน้าที่ และทรัพย์สินของระบบรถไฟฟ้า					
9	การให้ความสำคัญกับมาตรการด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตาม กฎ คู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด					
10	การให้ความสำคัญกับการใช้งานอุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล (Personal Protective Equipment: PPE) ตามที่ระบุไว้ในขั้นตอนปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด					
3. ความรับผิดชอบ						
11	การให้ความสำคัญกับการตรงต่อเวลา ไม่มาทำงานงานสาย ไม่หยุดพักก่อนเวลา ไม่ใช้เวลาพักจนเกินเวลา และไม่นำเวลางานไปใช้เพื่อการส่วนตัว					
12	การทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จก่อนกำหนดเวลาเสมอ และจะรู้สึกไม่สบายใจและวิตกกังวลหากงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการไปด้วยความล่าช้าหรือไม่แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด					
13	ความพร้อมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
14	การมีความพร้อมที่จะรับผิดชอบและความตั้งใจในการทำงาน และในกรณีที่การทำงานเกิดความผิดพลาด ท่านพร้อมที่จะแก้ไขและเป็นผู้รับผิดชอบเสมอ					
15	มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงตัวเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ					

4. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ						
16	ความรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ทำ และมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้การทำงานของตนดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา					
17	ความตั้งใจและความพยายาม ความขยันหมั่นเพียร และความมุ่งมั่นและอดทนในการทำงาน เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ถือเป็นความสำคัญลำดับแรกของท่าน					
18	การเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เต็มกำลังความสามารถและให้ดีที่สุด เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
19	การให้ความทุ่มเทในการทำงาน ปราศจากความย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคใดๆ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายตามเวลาที่กำหนดไว้					
20	ความพยายามในการปรับปรุง และพัฒนาผลการทำงานตลอดเวลา เพื่อความสำเร็จของของหน่วยงานและตนเอง					
5. ความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และพัฒนาตนเอง						
21	ความพร้อมในการเปิดรับความรู้และนวัตกรรม มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ และความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา					
22	การมีทักษะในการนำความรู้ วิธีการทำงานและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานในความรับผิดชอบของตน					
23	ความเชื่อมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ทักษะความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และกว้างอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ					
24	ความกระตือรือร้น การให้ความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถในการทำงานในความรับผิดชอบ					

25	ปัญหาในการทำงานจะช่วยให้สามารถเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตนเองเพื่อป้องกันหรือแก้ไขปัญหาเหล่านั้นมิให้ส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน					
6. การประสานงานและการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น						
26	ความมีอัธยาศรัยไมตรี และความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีและความร่วมมือในการทำงาน					
27	การให้ความร่วมมือ หรือการอาสาทำกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงานร่วมกับผู้อื่นได้โดยไม่ต้องให้มีการร้องขอ					
28	การให้การสนับสนุน และช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
29	การพบปะพูดคุย และรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและการให้ความเคารพต่อความคิดเห็นของผู้อื่น					
30	การไม่ปฏิเสธ เมื่อมีผู้ร้องขอให้ช่วยทำงานขณะกำลังพักผ่อน แม้ว่าจะต้องทำมากกว่าผู้อื่นก็ตาม					
7. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency)						
31	มีความมั่นใจในการแสดงออกต่อที่สาธารณะ และต่อหน้าผู้อื่น					
32	มีความสามารถในการควบคุมสติอารมณ์ เช่น ควบคุมความโกรธ หงุดหงิด หรือการแสดงความเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้อื่น					
33	ความสามารถที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน/องค์กรอย่างเคร่งครัด					
34	การมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี					
35	มีความเข้าใจ และการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น					
36	ความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมใหม่ๆ ได้					
37	ท่านมีความเข้าใจและตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานยอมรับและสามารถบริหารจัดการได้					

38	มีความกระตือรือร้น และพร้อมที่จะเปิดรับวิทยาการและนวัตกรรมตลอดจนสิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ					
39	การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ ของหน่วยงาน/องค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน					
40	ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการคิดแบบก้าวหน้าส่งผลต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน/องค์กรไปสู่ความสำเร็จ					

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนเจ้าหน้าที่ควบคุมรถไฟฟ้าสายสีม่วง

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาว่าการปฏิบัติงานของท่านในด้าน 1) การรถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา 2) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา 3) รถไฟที่ไม่พร้อมให้บริการตามจำนวนที่กำหนด มีสาเหตุมาจากพนักงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของท่านมากน้อยเพียงใด หลังจากที่อ่านข้อความในข้อคำถามแต่ละข้อแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา 5 ระดับดังนี้

ระดับ 5 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึงประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน	ระดับประสิทธิผล				
		5	4	3	2	1
1. TSA (Train Service Availability) รถไฟที่ให้บริการออกจากสถานีต้นทางตรงตามตารางเวลา						
1	การนำรถไฟเริ่มให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					
2	บุคลากรเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					
3	ทราบถึงปัจจัยสุ่มเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการนำรถไฟให้บริการล่าช้า					

4	นำข้อมูลในอดีตมากำหนดมาตรการในการป้องกันปัจจัยสุ่มเสี่ยงต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการนำรถออกให้บริการล่าช้า					
5	การบริหารจัดการกับปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการเริ่มนำรถไฟให้บริการจากสถานีต้นทางได้ตรงตามเวลา					
2. TSP (Train Service Punctuality) รถไฟใช้เวลาเดินทางจากสถานีต้น-สถานีปลายทางตรงตามตารางเวลา						
6	การปฏิบัติหน้าที่ควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา					
7	บุคลากรที่ตื่นตัวและมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ส่งผลให้การควบคุมรถไฟจากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา					
8	การติดต่อประสานงานกับศูนย์ควบคุมการเดินรถ เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ ด้วยการให้ข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนและรวดเร็ว					
9	การบริหาร/จัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการควบคุมรถไฟ จากสถานีต้น-สถานีปลายทางได้ตรงตามเวลา					
10	การบริหาร/จัดการรกับสถานการณ์ที่นอกเหนือจากที่ได้รับการฝึกอบรมมาได้เป็นอย่างดี					
ข้อ	**ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน**	**ระดับประสิทธิผล**				
		5	4	3	2	1
3. TA (Train Availability) รถไฟ (พร้อม-ไม่พร้อม) ให้บริการตามจำนวนที่กำหนด (สาเหตุจากพนักงาน)						
11	การเผื่อเวลาก่อนการมาปฏิบัติหน้าที่ทุกครั้ง					
12	การดูแลสุขภาพ และเตรียมความพร้อมทางร่างกายก่อนปฏิบัติหน้าที่เสมอ					
13	การเอาใส่ใจกระตือรือร้น ในการตรวจสอบตารางการปฏิบัติหน้าที่อยู่เสมอ					
14	การมีความรู้ความเข้าใจ เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอุปกรณ์ในขบวนรถ และปฏิบัติตามวิธีการขั้นตอนได้อย่างถูกต้อง					
15	การมีการทบทวนขั้นตอนการนำรถไฟออกให้บริการอยู่เสมอ					

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง โปรดแสดงระบุปัญหาในการปฏิบัติงานและให้ข้อเสนอแนะวิธีการเพื่อเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

1. ปัญหาที่ทำให้การปฏิบัติงานไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย(โปรดระบุ)

   .....

   .....

2. ข้อเสนอแนะวิธีการที่จะทำให้การปฏิบัติงานได้ผลงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (โปรดระบุ)

   .....

   .....

3. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

   .....

   .....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ง

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีรายละเอียดเพิ่มเติม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ตัวแปรที่ 1-30: ตอบคำถามทั้งบุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 30 คน
2) ตัวแปรที่ 31-50: ตอบเฉพาะบุคลากรด้านงานบริหารเท่านั้น จำนวน 18 คน
3) ตัวแปรที่ 51 เป็นต้นไป: ตอบคำถามทั้งบุคลากรด้านงานบริหาร จำนวน 18 คน และบุคลากรด้านงานปฏิบัติการ จำนวน 30 คน

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	18	37.5
	Excluded[a]	30	62.5
	Total	48	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.945	75

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
mind1	330.28	433.154	.657	.944
mind2	330.33	437.765	.473	.945
mind3	330.39	434.252	.532	.944
mind4	330.56	429.203	.662	.944
mind5	330.89	434.575	.414	.945
safe6	330.28	427.859	.755	.943
safe7	330.22	435.830	.559	.944
safe8	330.22	432.771	.682	.944
safe9	330.28	425.742	.830	.943
safe10	330.44	440.026	.337	.945

respon11	330.44	428.732	.732	.943
respon12	330.67	429.529	.566	.944
respon13	330.50	434.382	.543	.944
respon14	330.39	437.663	.479	.945
respon15	330.39	433.075	.661	.944
Achieve16	330.33	430.118	.775	.943
Achieve17	330.28	433.154	.657	.944
Achieve18	330.39	432.016	.703	.944
Achieve19	330.39	425.193	.850	.943
Achieve20	330.50	433.676	.661	.944
Learnanddev21	330.56	429.085	.666	.944
Learnanddev22	330.50	428.500	.671	.944
Learnanddev23	330.39	431.663	.717	.944
Learnanddev24	330.33	435.176	.696	.944
Learnanddev25	330.28	433.271	.653	.944
coordinate26	330.39	434.958	.586	.944
coordinate27	330.72	445.036	.171	.946
coordinate28	330.61	444.605	.196	.946
coordinate29	330.61	433.663	.531	.944
coordinate30	330.72	429.154	.595	.944
Decide31	330.17	444.971	.253	.945
Decide32	330.56	446.144	.116	.946
Decide33	330.56	444.379	.234	.945
Decide34	330.67	442.235	.228	.946
Decide35	330.67	455.412	-.241	.947
leadership36	330.44	449.908	.000	.947
leadership37	330.78	455.948	-.219	.947
leadership38	330.50	448.971	.057	.946
leadership39	330.28	448.565	.072	.946
leadership40	330.50	449.324	.020	.947
plancontrol41	330.11	454.810	-.236	.947
plancontrol42	330.00	451.765	-.094	.946
plancontrol43	329.94	449.585	.051	.946
plancontrol44	329.89	451.516	-.119	.946
plancontrol45	329.89	451.516	-.119	.946
Creative46	330.67	454.706	-.160	.947
Creative47	330.61	465.546	-.453	.949
Creative48	330.50	461.912	-.465	.948
Creative49	330.44	448.614	.054	.946

Creative50	330.44	458.967	-.344	.948
Personalcom51	330.50	427.441	.589	.944
Personalcom52	330.44	427.556	.774	.943
Personalcom53	330.39	429.781	.792	.943
Personalcom54	330.50	437.324	.439	.945
Personalcom55	330.50	432.618	.606	.944
Personalcom56	330.28	436.448	.640	.944
Personalcom57	330.61	432.487	.469	.945
Personalcom58	330.39	427.663	.877	.943
Personalcom59	330.28	434.565	.521	.944
Personalcom60	330.28	435.507	.564	.944
TSA1	330.11	437.516	.522	.944
TSA2	330.44	442.144	.308	.945
TSA3	330.44	440.497	.321	.945
TSA4	330.50	425.676	.762	.943
TSA5	330.33	430.353	.666	.944
TSP6	330.06	441.114	.506	.945
TSP7	330.11	437.752	.644	.944
TSP8	330.06	437.820	.534	.944
TSP9	330.17	435.206	.598	.944
TSP10	330.33	432.000	.700	.944
TA11	330.06	439.820	.578	.944
TA12	330.00	443.176	.437	.945
TA13	330.00	439.294	.502	.945
TA14	330.00	434.353	.735	.944
TA15	330.00	441.412	.548	.945

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	ว่าที่ร้อยตรีหญิงกรรณิกา ปริรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	13 พฤษภาคม 2528
สถานที่เกิด	นครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	ศิลปบัณฑิต ศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี พ.ศ. 2550
สถานที่ทำงาน	บริษัท ทางด่วนและรถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ควบคุมรถอาวุโส