



**ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี**

**The Relationship between Core Competencies and Performance Efficiency of Employees in  
Subdistrict Administrative Organizations, Phetchaburi Province**

**ลฎาภา แก้วเสียง**

**LADAPA KEAWSIENG**

**วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี**

**Master of Business Administration Thesis in General Management  
Phetchaburi Rajabhat University**


**2556**


**วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี**

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี  
ผู้วิจัย นางสาวลลิตา แก้วเสียง  
สาขาวิชา การจัดการทั่วไป


คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบ


  
.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)


  
.....ประธานกรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)

  
.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์ มยุรี วัดแก้ว)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป

  
.....  
(อาจารย์ ดร.กฤตชน วงศ์รัตน์)  
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

  
.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กัตตินงาม)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัย นางสาวลลิตา แก้วเสียง สาขาวิชา การจัดการทั่วไป พ.ศ. 2556  
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและหาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี และเพื่อศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วนจากพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 180 คน และกรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดี 3 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในคง และองค์การบริหารส่วนตำบล มาบปลาเค้า เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติในการวิจัยเป็นสถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย อัตราส่วนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง
3. สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
4. กรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีได้มาจากการปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางที่ดีขององค์กร ประกอบกับการมีส่วนร่วมของพนักงานด้วยตนเอง และการมีส่วนร่วมกับชุมชน การมีจิตสำนึกที่ดี และการรักในงานบริการต่อประชาชน

ข้อค้นพบจากการวิจัย คือ สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีนั้นไม่สามารถที่จะมุ่งเน้นส่วนหนึ่งส่วนใดได้ การที่องค์กรประสบความสำเร็จเกิดจากการขับเคลื่อนองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ไปพร้อมกัน การทำงานเป็นทีม ความมุ่งมั่นของตัวพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดี โดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ สนองความต้องการของประชาชนด้วยการให้บริการที่เต็มใจและซื่อสัตย์

**Thesis Title :** The Relationship between Core Competencies and Performance Efficiency of Employees in Subdistrict Administrative Organizations, Phetchaburi Province **Researcher:** Miss Ladapa Keawsiang **Major:** General Management. **Year:** 2013 **Advisor:** Assoc. Prof. Dr. Kanachana Boonsong

### **Abstract**

The objectives of this research were to investigate and determine the relationship between core competencies and performance efficiency of employees in subdistrict administrative organizations, Phetchaburi Province and to conduct case studies of the best produces. The samples used in this study were 180 employees in the subdistrict administrative organizations selected by using the simple random sampling technique. Case studies in this study were Bang Khun Sai Subdistrict Administrative Organization, Ban Nai Dong Subdistric Administrative Organization, and Map Pla Khao Subdistrict Administrative Organization. A questionnaire an interview were employed as data collecting tools. Statistics used for data analysis consisted of percentage, mean, standard deviation and Pearson's product moment correlation coefficient.

The results of this study were as follows:

1. The core competencies of employees in the subdistrict administrative organizations, Phetchaburi Province, as a whole, were at a moderate level.
2. The performance efficiency of employees in the subdistrict administrative organizations, Phetchaburi Province, as a whole, was at a moderate level.
3. The relationship between the core competencies and the performance efficiency of employees in the subdistrict administrative organizations, Phetchaburi Province were at a high level with statistical significance of 0.01
4. The good performance in this researeh revealed that good performances came from the policy and good approach implementation consisting of employee and community participation, good consciousness, and service mind.

The finding of this study indicated that the core competencies highly related to the performance efficiency of employees in the subdistrict administrative organizations, Phetchaburi Province. Good administrative could not focus just on some parts. The organizations would be successful by driving force of all parts in the same time, teamwork, of the employees, supporting from the supervisors, and having administrators with good vision. Moreover, there should be the same goals of satisfying the public's needs with willing and honest services.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์กฤตชน วงศ์รัตน์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ตรวจสอบ ควบคุมการวิจัย ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จด้วยความเรียบร้อย ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา และรองศาสตราจารย์ มยุรี วัฒนแก้ว ที่กรุณาเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างมาก

ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์วันทนา กลิ่นงาม อาจารย์สิทธิชัย อนันตรังสี และ นายรัช ขจรกลิ่น ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ พร้อมทั้งกรุณาให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์และถูกต้องตามหลักวิชาการ

ขอขอบพระคุณเพื่อนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

และขอขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในงานวิจัยสำเร็จลุล่วง

ประโยชน์อันเนื่องมาจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อสนองคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ลฎาภา แก้วเสียง

มีนาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(10)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	10
แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ.....	17
แนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	57
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70

สถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	70
4 ผลการวิจัย.....	72
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	73
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหาร ส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.....	76
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.....	84
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักกับประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.....	88
ตอนที่ 5 ผลการศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วน ตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.....	91
5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	96
สรุปผลการวิจัย.....	96
อภิปรายผลการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม.....	105
ภาคผนวก.....	109
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	110
ภาคผนวก ข แบบสอบถามและค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อการวิจัย	115
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์.....	130
ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา.....	133
ประวัติผู้วิจัย.....	135

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	ข้อมูลรายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี..... 16
2.2	ความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในแบบจำลอง 17 แบบ..... 40
2.3	เกณฑ์การประเมินผลในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์การ..... 44
2.4	สรุปกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน..... 58
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด เพชรบุรี..... 62
4.1	จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และสถานภาพการทำงาน สังกัดสำนักงาน/ส่วนงาน ประสบการณ์และเงินเดือน..... 74
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 77
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริการที่ดี..... 78
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ..... 79
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านจริยธรรม..... 79
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านความร่วมมือ..... 82
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในภาพรวม..... 84
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบรรลุเป้าหมาย..... 93
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลด้านความสามารถในการปรับตัว..... 94
4.10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลด้านพึงพอใจ..... 95



4.11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี.....	97
------	---	----

## สารบัญภาพ

ตารางที่	หน้า
2.1 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล.....	11
2.2 การแบ่งส่วนราชการภูมิภาคของจังหวัดเพชรบุรี.....	15
2.3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) .....	22
2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน.....	23
2.5 ประเภทของสมรรถนะ (Competency Model).....	29

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551-2555 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ หรือ ก.พ.ร ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ คือ “ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีจิตสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล” ระบบราชการไทยที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญ และยึดมั่นในปรัชญาหลักการ

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้กำหนดเป็นแนวทางดังนี้ 1) ระบบราชการไทยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ มีจิตสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล ต้องให้ประชาชนเป็น“ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ตลอดจนและภาระในการติดต่อของประชาชนมีระบบการแก้ไขปัญหา และรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตลอดจนเป็นที่พึงของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน 2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุน และอำนวยความสะดวกไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่น และสิทธิเสรีภาพของประชาชน 3) ประสานการทำงานร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ สามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้องมีความเป็นกลางปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาท และอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน 4) มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆในสังคม รวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้าด้วยกัน 5) มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

รวดเร็ว สามารถคิดริเริ่ม และสร้างนวัตกรรม รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนและปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสม ท้นต่อการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

6) สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดี เพื่อให้เกิดความโปร่งใส และความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นแบบอย่างของประพฤติกฎปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหาหรือภาระแก่สังคมเสียเอง

7) มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคม ซึ่งในการทำงานและในการตัดสินใจนั้นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แน่นนอน และทันกาลโดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน รวมทั้งต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และสามารถตรวจสอบเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ได้

8) แสวงหาพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ค่านิยม และกระบวนทัศน์อันเหมาะสม และเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรี และจรรยาบรรณ สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางกรงานไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่นในทางมิชอบ

จากเป้าประสงค์ดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ.2551-2554 ดังนี้ 1) ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ 4) สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดีเกิดความโปร่งใส มั่นใจและสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม จากยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทยของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะเห็นได้ว่าข้าราชการคือทรัพยากรบุคคลภาครัฐที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐไปสู่เป้าหมายและสนองความต้องการของประชาชนข้าราชการจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะตามที่ทางราชการต้องการ

ระบบสมรรถนะ (Competency) มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล (สถาบันธัญญารักษ์, 2553 : ออนไลน์) โดยมีความเชื่อที่ว่า เมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว สามารถผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ระบบสมรรถนะยัง

ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์องค์กร นั่นคือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) จะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด ความเชื่อ ทักษะคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุได้ดีและเร็วยิ่งขึ้น และการนำระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะทำให้องค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการในเรื่องของความก้าวหน้า หรือการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางและสอดคล้องกับพื้นฐานเดียวกันโดยเน้นที่ศักยภาพและคุณลักษณะของบุคคลที่เราต้องการสร้าง และพัฒนาองค์กร การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัด และความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ยังไม่เพียงพอ ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะคิด บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องของพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลหลังจากที่มีการปฏิรูประบบราชการ ทำให้เกิดกระบวนการกระจายอำนาจทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ซึ่งได้กำหนดให้องค์กรบริหารส่วนตำบลมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ และกำหนดให้การกำกับดูแลองค์กรบริหารส่วนตำบลต้องทำเท่าที่จำเป็น และต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2552 : 1) ส่วนในด้านการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นนั้น ได้กำหนดให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นเป็นสำคัญ โดยเฉพาะในส่วนที่ว่าด้วยการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปรับเปลี่ยนไปในประการสำคัญที่มุ่งหมาย ที่จะให้ท้องถิ่นมีการบริหารจัดการงานท้องถิ่นที่ดี (Good Local Governance) และตลอดทั้งการจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปตามมาตรฐานตามที่ประชาชนมุ่งหวัง เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือเพื่อประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม ในการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิผลในทุก ๆ ด้าน จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกขับเคลื่อนสำคัญ ที่นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งบุคลากร คือ

ทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะว่าทรัพยากรบุคคลเป็นรากฐานในการผลิตนวัตกรรมเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและในการศึกษาถึงประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจากการศึกษาของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน พบว่า บุคลากรหรือพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเกิดขึ้นจากผลของกฎหมาย คือ พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 และมีหน้าที่ภารกิจที่ต้องดำเนินการตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ที่มุ่งหวังให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงนั้น และผลจากภารกิจที่ได้รับถ่ายโอนมาจากรัฐบาลมาเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่น้อย มีปัญหาในการบริหารจัดการให้ เป็นไปตามภารกิจและอำนาจหน้าที่ เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และแก้ปัญหาให้กับประชาชนได้อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของบุคลากรที่ขาดความพร้อม ขาดความรู้และประสบการณ์ ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงบประมาณ อย่างไม่คุ้มค่า ขาดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และปัญหาอื่น ๆ ดังเป็นข่าวตามสื่อต่าง ๆ เป็นประจำ ส่งผลให้ภาพพจน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยส่วนรวมมีภาพพจน์ที่ไม่ดี ในความรู้สึกรักของประชาชนและและสื่อมวลชน

จังหวัดเพชรบุรีมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 71 แห่ง จากผลการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อชี้วัดผลการดำเนินงานหรือประสิทธิผลในการดำเนินงาน ตามแบบมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2549 : 1) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ในปีงบประมาณ 2552 ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานการปฏิบัติราชการใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนนตามผลการประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับดี จะต้องได้คะแนนร้อยละ 80 ขึ้นไป ระดับพอใช้จะต้องได้คะแนนร้อยละ 60 ขึ้นไป และระดับปรับปรุงต่ำกว่าร้อยละ 60 ซึ่งสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการทำงาน เพื่อตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Core Team) โดยผลการตรวจประเมินองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 71 แห่ง ในจังหวัดเพชรบุรี (สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี, 2552) มีดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการมีคะแนนในระดับดี 3 แห่ง ระดับพอใช้ 55 แห่ง และต้องปรับปรุง 13 แห่ง 2) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา มีคะแนนในระดับดี 5 แห่ง ระดับพอใช้ 42 แห่ง และต้องปรับปรุง 24 แห่ง 3) ด้านการเงินและการคลังมีคะแนนในระดับดี 14 แห่ง ระดับพอใช้ 55 แห่ง และ

ต้องปรับปรุง 2 แห่ง 4) ด้านการบริการสาธารณะมีคะแนนในระดับดี 3 แห่ง ระดับพอใช้ 21 แห่ง และต้องปรับปรุง 46 แห่ง ซึ่งจะพบว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีครบทุกด้านมีเพียง 3 แห่งเท่านั้น เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลยังมีปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับความพร้อมในการปฏิบัติงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านความพร้อมของงบประมาณ ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ปัญหาด้านโครงสร้างการจัดองค์การ และปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอและขาดคุณภาพ

จากปัญหาการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล มีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เป็นอย่างมาก ซึ่งองค์กรบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด โดยจะต้องมีการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานถูกต้องสมบูรณ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด เพื่อสร้างความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวมมากที่สุด การที่องค์กรบริหารส่วนตำบลจะสามารถพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้นั้น จึงต้องขจัดปัญหาเหล่านี้ให้หมดไป ซึ่งปัญหาด้านบุคลากรเป็นปัญหาหนึ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสมรรถนะหลักซึ่งคาดว่าจะมีผลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงและส่งเสริมสมรรถนะของพนักงานส่วนตำบล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

## คำถามการวิจัย

1. พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะหลัก มีผลกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี หรือไม่
4. กรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี เป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
4. เพื่อศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

## สมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีในทางบวก

## ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตเพื่อการวิจัย
  - ในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีผู้ศึกษา ได้กำหนดตัวแปรที่จะศึกษาดังนี้
    - 1.1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) คือ สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลประกอบด้วย
      - 1.1.1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
      - 1.1.2. การบริการที่ดี
      - 1.1.3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
      - 1.1.4. จริยธรรม
      - 1.1.5. ความร่วมแรงร่วมใจ
    - 1.2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย



1.2.1. การบรรลุเป้าหมาย

1.2.2. ความสามารถในการปรับตัว

1.2.3. ความพึงพอใจ

## 2. ขอบเขตด้านประชากร

2.1. ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยศึกษาเฉพาะข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน จำนวน 327 คน

2.2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีเฉพาะข้าราชการในระดับปฏิบัติงาน จำนวน 180 คน

## 3. ขอบเขตด้านพื้นที่เป้าหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตพื้นที่จำกัดเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีทั้งหมด 71 แห่ง ใน 8 อำเภอ

## 4. ขอบเขตระยะเวลาการศึกษา

ระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือน กรกฎาคม 2553

## นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม หรือ พฤติกรรมที่ดีที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงาน ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งคุณลักษณะพฤติกรรมที่ดีเป็นการแสดง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลที่ควรมีในการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง

2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงาน ภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหา

ความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

5. ความร่วมแรงร่วมใจ หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงาน และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธ์ภาพกับสมาชิกในทีม

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีตั้งไว้ โดยวัดจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การบรรลุเป้าหมาย หมายถึง ความสำเร็จของงานหรือโครงการที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี

2. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวเพื่อสนองนโยบายและภารกิจของรัฐได้ทุกสถานการณ์

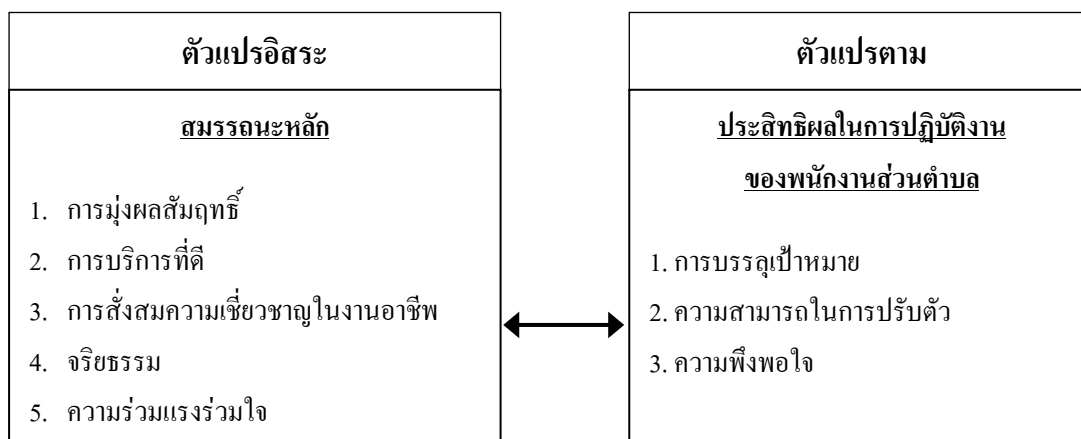
3. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกร่วมกันของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง ข้าราชการในระดับปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง หน่วยงานภาครัฐที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการระบบบริการสาธารณะระหว่างรัฐกับประชาชนในระดับตำบล

## กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ที่มา : ตัวแปรอิสระ สมรรถนะหลักตามแบบสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2549) ตัวแปรตาม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผู้วิจัย ประยุกต์ใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของงานวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กับแนวคิดของ ฮอยและ มีสเกล (Hoy & Miskel)

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้ทราบข้อมูลสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
2. ทำให้ได้ทราบข้อมูลประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี
3. ผลการวิจัย ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีและองค์กรอื่นที่มีความสนใจ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีมาประกอบการศึกษาและการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปจากกรอบแนวคิดการวิจัย

### ข้อมูลพื้นฐานและข้อมูลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

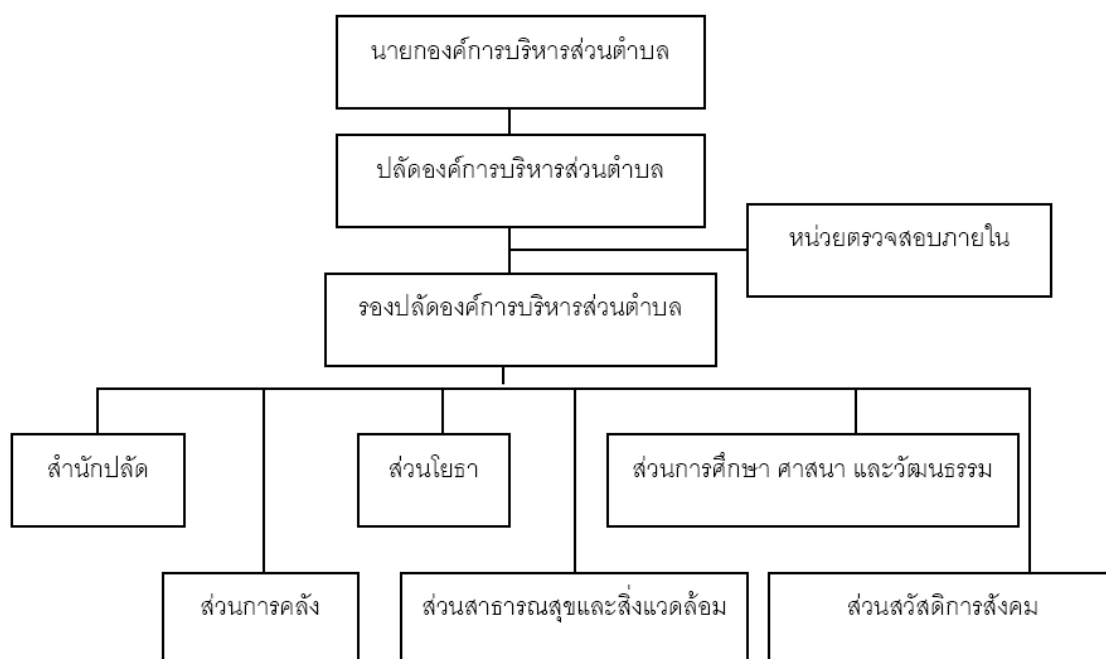
องค์การบริหารส่วนตำบล หรือ อบต. เป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2537 (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537) มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรม โดยภายใต้บังคับแห่งกฎหมายขององค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ในทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต3) ด้านการจัดระเบียบชุมชนและสังคม 4) ด้านการวางแผนและการส่งเสริมการลงทุน5) ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ 6) ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และให้คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนา การจัดทำงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร องค์การบริหารส่วนตำบลจึงถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่น

#### 1. โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลแบ่งหน่วยงานออกเป็น (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,2549: 2-8) หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักปลัดส่วนโยธาส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมส่วนการคลังส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมส่วนสวัสดิการสังคม

ภาพที่ 2.1 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล



(สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2549: 2)

### 1.1 สำนักปลัดประกอบด้วยงานต่างๆดังนี้

1.1.1. งานฝ่ายบริหารงานทั่วไปมีหน้าที่เกี่ยวกับงานสารบรรณงานตรวจสอบภายในงานบริหารงานบุคคลงานอำนวยความสะดวกและข้อมูลข่าวสารงานประชาสัมพันธ์งานอาคารสถานที่งานรักษาความสงบเรียบร้อยงานสนับสนุนและบริการประชาชนงานรัฐพิธีงานคุ้มครองและบำรุงรักษาทรัพย์สินของทางราชการและสถานที่สาธารณะ

1.1.2. งานนโยบายและแผนมีหน้าที่เกี่ยวกับงานนโยบายและแผนพัฒนางานวิชาการงานงบประมาณงานข้อมูลข่าวสารของทางราชการงานประชาสัมพันธ์องค์การงานสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์งานจัดทำข้อบังคับงบประมาณงานโครงการอินเตอร์เน็ตตำบลงานประสานโครงการฝึกอบรม

1.1.3. งานกฎหมายและคดีมีหน้าที่เกี่ยวกับงานกฎหมายและคดีงานนิติกรรม และสัญญาต่าง ๆ งานการดำเนินการทางคดีและศาลปกครองงานร้องเรียนร้องทุกข์และอุทธรณ์งาน ระเบียบการคลังงานข้อบัญญัติและระเบียบขององค์การบริหารส่วนตำบลงานให้คำปรึกษาทาง กฎหมายและคดีแก่ประชาชน

1.1.4. งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยมีหน้าที่เกี่ยวกับงานอำนวยความสะดวก งานป้องกันสาธารณภัยงานช่วยเหลือฟื้นฟูบรรเทาความเดือดร้อนของราษฎรผู้ประสบภัยงานกู้ภัย งานช่วยเหลือและให้บริการประชาชนในกิจการสาธารณประโยชน์

1.1.5. งานกิจการสภามีหน้าที่เกี่ยวกับงานระเบียบข้อบังคับการประชุมสภา งานการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลงานประชุมคณะกรรมการสามัญและวิสามัญประจำ สภาองค์การบริหารส่วนตำบลงานประชุมกลุ่มพลังมวลชนอื่น ๆ งานอำนวยความสะดวกและประสาน ราชการงานติดตามผลการปฏิบัติงานตามมติที่ประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบลงานเลือกตั้ง สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลงานข้อมูลการเลือกตั้งงานชุมชนสัมพันธ์งานส่งเสริมและ สนับสนุนความรู้และวิชาการแก่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

## 1.2 ส่วนโยธาประกอบด้วยงานต่างๆดังนี้

1.2.1 งานก่อสร้างมีหน้าที่เกี่ยวกับงานก่อสร้างและบูรณะถนนสะพานราง ระบายน้ำและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ งานระบบข้อมูลและบูรณะโครงการพิเศษงานระบบข้อมูล และแผนที่เส้นทางคมนาคมงานบำรุงรักษาเครื่องจักรกลยานพาหนะงานควบคุมงานก่อสร้างถนน สะพานรางระบายน้ำและโครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ งานธุรการประจำส่วนโยธางานจัดทำฎีกาและ พัสดุประจำส่วนโยธา

1.2.2 งานออกแบบควบคุมอาคารและผังเมืองมีหน้าที่เกี่ยวกับงาน สถาปัตยกรรมและมัณฑนศิลป์งานวิศวกรรมงานประเมินราคางานควบคุมการก่อสร้างอาคารงาน ออกแบบงานตกแต่งสถานที่งานบริการข้อมูลและหลักเกณฑ์งานสำรวจและแผนที่งานวางผัง พัฒนาเมืองงานควบคุมทางผังเมืองงานจัดรูปที่ดินและฟื้นฟูเมือง

1.2.3 งานประสานสาธารณูปโภคงานประสานสาธารณูปโภคเช่น ไฟฟ้าและ กิจการประปางานขนส่งและวิศวกรรมจราจรงานระบายน้ำ

## 1.3 ส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนงาน ดังนี้

1.1.1. งานส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมมีหน้าที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์การเรียนรู้ชุมชนงานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและอนุบาลงานประสานงานและสนับสนุนโรงเรียนประถมและมัธยมงานส่งเสริมสนับสนุนศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่นงานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการศาสนางานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการเด็กและเยาวชนงานห้องสมุดพิพิธภัณฑสถานและเครือข่ายทางการศึกษางานส่งเสริมและสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่นงานเทคโนโลยีทางการศึกษา

1.1.2. งานส่งเสริมการท่องเที่ยวและกิจการกีฬามีหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจแหล่งท่องเที่ยวงานส่งเสริมและสนับสนุนกิจการท่องเที่ยวงานปรับปรุงบูรณะและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวงานบริการที่พักชั่วคราวสำหรับนักท่องเที่ยวงานจัดตั้งและให้บริการข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวงานจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือและบริการนักท่องเที่ยวงานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนากีฬางานดูแลและบำรุงรักษาสนามกีฬาและศูนย์กีฬาประจำตำบลและประจำหมู่บ้านงานบริหารโครงการฝึกสอนฝึกซ้อมและการแข่งขันกีฬาระดับหมู่บ้านตำบลอำเภอและจังหวัดงานควบคุมและให้บริการอุปกรณ์กีฬางานศูนย์เยาวชนประจำตำบลและหมู่บ้านงานจัดหาและดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์กีฬา

#### 1.4 ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ ดังนี้

1.4.1 งานอนามัยและสิ่งแวดล้อมมีหน้าที่เกี่ยวกับงานสุขาภิบาลทั่วไปงานสุขาภิบาลโรงงานงานสุขาภิบาลอาหารและสถานประกอบการงานอาชีวอนามัยงานควบคุมและจัดการคุณภาพและสิ่งแวดล้อม

1.4.2 งานส่งเสริมและเผยแพร่กิจกรรมด้านการควบคุมมลพิษและคุณภาพสิ่งแวดล้อมงานควบคุมมลพิษงานศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมงานธุรการประจำส่วนสาธารณสุขงานจัดทำเอกสารประกอบฎีกาประจำส่วน

1.4.3 งานส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุขมีหน้าที่เกี่ยวกับงานอนามัยชุมชนงานสาธารณสุขมูลฐานงานสุขศึกษางานควบคุมมาตรฐานอาหารและน้ำงานป้องกันรักษาและบำบัดยาเสพติดงานรักษาและพยาบาลงานชั้นสูตสาธารณสุขงานเภสัชกรรมงานสัตวแพทย์และกิจการโรงฆ่าสัตว์

1.4.4 งานรักษาความสะอาดมีหน้าที่เกี่ยวกับงานรักษาความสะอาดถนนทางน้ำทางเดินและที่สาธารณะงานควบคุมสิ่งปฏิกูลและมูลฝอยงานขนถ่ายสิ่งปฏิกูลและมูลฝอยงานกำจัดมูลฝอยและน้ำเสีย

1.4.5 งานควบคุมโรคมีหน้าที่เกี่ยวกับงานการเฝ้าระวังโรคระบาดของงานระบาดวิทยาการป้องกันและระงับโรคติดต่อนำโดยคนแมลงสัตว์งานโรคเอดส์งานจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์เผยแพร่ด้านการป้องกันและระงับโรคติดต่อ

## 1.5 ส่วนการคลังประกอบด้วยงานต่างๆดังนี้

1.5.1 ฝ่ายการเงินมีหน้าที่เกี่ยวกับงานรับเงินเบิกจ่ายรักษาเงินและเอกสารแทนการเงินงานจัดเก็บฎีกาเบิกจ่ายเงินงานเบิกจ่ายเงินเดือนค่าจ้างค่าตอบแทนและเงินอื่นๆงานขอรับบำเหน็จบำนาญงานควบคุมการเบิกจ่ายงบประมาณงานหักภาษีเงินได้และการนำส่งสรรพากรการเก็บรักษาเงินงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

1.5.2 ฝ่ายบัญชีมีหน้าที่เกี่ยวกับงานทำงบทดลองประจำเดือนประจำปีและการรายงานงานจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงินงานจัดทำบัญชีทุกประเภทงานจัดทำทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่ายทุกประเภทงานทะเบียนคุมเงินประกันสัญญาและเงินรับฝากงานจัดทำข้อมูลสถิติรายได้รายจ่ายทุกประเภทงานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.5.3 ฝ่ายพัฒนาและจัดเก็บรายได้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานเกี่ยวกับงบประมาณของกองงานจัดเก็บรายได้งานเร่งรัดจัดเก็บรายได้ งานเก็บรักษาเอกสารหลักฐานการเสียภาษี / ค่าธรรมเนียมและรายได้อื่นๆ งานภาษีอากรค่าธรรมเนียมและค่าเช่างานควบคุมกิจการค้าและค่าปรับงานทะเบียนและควบคุมรายได้งานอื่นที่เกี่ยวข้องและที่ได้รับมอบหมาย

1.5.4 ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุงานทะเบียนทรัพย์สินและแผนที่ภาษีงานพัสดุนทะเบียนคุมและเบิกจ่ายวัสดุครุภัณฑ์และยานพาหนะงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย

## 1.6 ส่วนสวัสดิการสังคมประกอบด้วยส่วนงานต่างๆ ดังนี้

1.6.1 ฝ่ายสวัสดิการพัฒนาชุมชนและสังคมสงเคราะห์งานสวัสดิการสังคมงานสุสานและฌาปนสถานงานพัฒนาชุมชนและสังคมงานจัดระเบียบชุมชนงานสังคมสงเคราะห์



งานพิทักษ์สิทธิเด็กและสตรีงานศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้านงานส่งเสริมและพัฒนาเด็ก  
เยาวชนผู้สูงอายุและผู้พิการงานธุรการประจำส่วนสวัสดิการสังคม

1.6.2 ฝ่ายส่งเสริมอาชีพการเกษตรและพัฒนาสตรีงานส่งเสริมอาชีพและ  
ข้อมูลแรงงานงานส่งเสริมและพัฒนาบทบาทของสตรีงานสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มสตรีแม่บ้าน  
งานส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจชุมชนงานส่งเสริมและพัฒนากลุ่มออมทรัพย์งานส่งเสริมและ  
พัฒนากิจการร้านค้าชุมชนและศูนย์หัตถกรรมประจำตำบลและหมู่บ้านงานส่งเสริมและสนับสนุน  
กิจการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองงานส่งเสริมและสนับสนุน โครงการหนึ่งตำบลหนึ่ง  
ผลิตภัณฑ์งานส่งเสริมและสนับสนุนการตลาดสินค้ากลุ่มอาชีพกลุ่มหัตถกรรมและอุตสาหกรรม  
ครอบครัวงานวิชาเกษตรและเทคโนโลยีทางการเกษตรงานส่งเสริมและปรับปรุงขยายพันธุ์พืชงาน  
ป้องกันและรักษาโรคและศัตรูพืชงานเพาะชำและนุ้ยเคมีงานส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์  
การเกษตรงานส่งเสริมการแปรรูปผลิตภัณฑ์การเกษตรงานส่งเสริมการบรรจุภัณฑ์และสินค้าสาธิต  
งานศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีสารสนเทศทางการเกษตร

## 2. องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

จังหวัดเพชรบุรีมีเนื้อที่ประมาณ 6,225.138 ตารางกิโลเมตรหรือ 3,890,711 ไร่  
ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของภาคกลาง(สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี,ออนไลน์ : 2553)มีอาณาเขตติดต่อ  
จังหวัดใกล้เคียงและประเทศเพื่อนบ้านดังนี้

ทิศเหนือติดกับอำเภอปากท่อจังหวัดราชบุรีและอำเภออัมพวาจังหวัด  
สมุทรสงคราม

ทิศใต้ติดกับอำเภอหัวหินจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

ทิศตะวันออกติดกับอำเภอไทย

ทิศตะวันตกติดกับสาธารณรัฐสังคมนิยมแห่งสหภาพเมียนมาร์ (พม่า)

จังหวัดเพชรบุรีมีรูปแบบการปกครองและการบริหารราชการแผ่นดิน 3 รูปแบบ  
คือ(สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี,2553 :ออนไลน์)

2.1 การบริหารราชการส่วนกลางหมายถึง การบริหารประเทศอยู่ภายใต้ความ  
รับผิดชอบของรัฐบาลโดยคณะรัฐมนตรีมีภาระหน้าที่ในการควบคุมดูแลการบริหารราชการ  
แผ่นดินส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นการบริหารราชการส่วนกลางประกอบด้วยหน่วยงานสังกัด  
ส่วนกลางซึ่งมาตั้งหน่วยปฏิบัติงานในพื้นที่จำนวน75ส่วนราชการ

2.2 การบริหารราชการส่วนภูมิภาคหมายถึงการบริหารราชการของรัฐบาลใน ส่วนกลางปัจจุบันได้กำหนดให้การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคประกอบด้วย 2 องค์การคือ จังหวัดและอำเภอในระดับจังหวัดเป็นหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคที่ใหญ่ที่สุดประกอบด้วยส่วน ราชการระดับจังหวัด จำนวน 28 ส่วนราชการและในระดับอำเภอ ซึ่งเป็นหน่วยราชการบริหารและ การปกครองย่อยรองมาจากจังหวัดสำหรับจังหวัดเพชรบุรีประกอบด้วย 8 อำเภอ 93 ตำบล 698 หมู่บ้าน

ภาพที่ 2.2 การแบ่งส่วนราชการภูมิภาคของจังหวัดเพชรบุรี



- |                       |                    |
|-----------------------|--------------------|
| 1. อำเภอเมืองเพชรบุรี | 5. อำเภอท่ายาง     |
| 2. อำเภอเขาชัย        | 6. อำเภอบ้านลาด    |
| 3. อำเภอหนองหญ้าปล้อง | 7. อำเภอบ้านแหลม   |
| 4. อำเภอชะอำ          | 8. อำเภอแก่งกระจาน |

(สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี, 2553 :ออนไลน์)

2.3 การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นหมายถึงการแบ่งแยกการปกครองออกไปจาก ส่วนกลาง โดยใช้หลักการกระจายอำนาจการปกครองจังหวัดเพชรบุรีประกอบด้วยองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดเพชรบุรี เทศบาล 11 แห่งองค์การบริหารส่วนตำบล 71 แห่ง

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลรายชื่อองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดเพชรบุรี

อำเภอ	องค์กรบริหารส่วนตำบล
เมือง	ธงชัยสามะโรง ไร่ส้ม บางจาก หนองโสน โปธิ์พระช่องสะแก โพไร่หวานบ้านกุ่ม หนองพลับ ดอนยาง ดันมะม่วง หนองขนาน นาพันสาม นาวัง บางจาก บ้านหม้อ ดันมะพร้าว
บ้านลาด	ไร่สะท้อน สมอพลือไร่มะขาม ตำหุ ถ้ำรงค์ บ้านทาน ท่าช้าง ท่าเสน ไร่โคก บ้าน หาด หนองกระปุ่ห้วยลึกหนองกระเจ็ดโรงเข้
ท่ายาง	ท่าคอย วังไคร้ หนองจอก กัดหลวง เขาระปุ่ก ปีกเตียน ย่างหย่อง มาบปลา เก้าบ้านในดง
บ้านแหลม	บางขุนไทร ท่าแร่ ออก บางตะบูน บ้านแหลม ท่าแร่ บางครก บางแก้ว แหลมผักเบี้ย ปากทะเล
เขาย้อย	ห้วยโรง หนองชุมพลเขาย้อย หนองปรัง ห้วยท่าช้าง หนองปลาไหล หนองชุมพลเหนือ
หนองหญ้าปล้อง	หนองหญ้าปล้อง ยางน้ำกลัดใต้ ท่าตระคร้อ
ชะอำ	ไร่ใหม่พัฒนาห้วยทรายเหนือ บางเก่า สามพระยา หนองศาลา
แก่งกระจาน	แก่งกระจาน พุศวรรค์ วังจันทร์สองพี่น้องป่าเต็ง ห้วยแม่เพรียง

(สำนักงานจังหวัดเพชรบุรี, 2553:ออนไลน์)

## แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) เริ่มต้นในปี ค.ศ. 1970 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด คือ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคนแลน ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการชี้วัดทัศนคติและนิสัยใจคอเพื่อที่จะบ่งบอกถึงบุคคลที่มีความสามารถในระดับสูง แบบทดสอบดังกล่าวถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากรให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา (The United State Information Agency,USIA) เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก (เกริกเกียรติศรีเสริม โภค, 2546:11-12) วิธีการดำเนินการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของศาสตราจารย์แมคเคนแลน เริ่มจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของ USIA รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ระบุถึงจำนวนพนักงาน 2 กลุ่มในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้ แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์แมคเคนแลน และทีมงานของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้ง 2 กลุ่ม

จำนวน 50 คน เพื่อให้อธิบายว่างานใดที่เขาได้เกินมาตรฐาน หรือยอดเยี่ยมมากซึ่งแบบทดสอบที่ใช้เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูง ของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่าแบบทดสอบนี้มีจุดอ่อน คือ(สุกัญญาธรรมิทธิธรรม โขติ,2549:11-12)

1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง โดยใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ตามที่องค์การคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้ บริษัทแมคคาร์ทายใต้การนำของ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคนแลน แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่คิดว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview(BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคนแลน ได้แสดงแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing For Competence Rather Than For Intelligence ว่า IO ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคล ดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ได้มีการนำ ระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนมากขึ้น ดังนั้น จะพบว่าระบบบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมา 30 กว่าปี ถ้าพิจารณาในแง่มุมทั่วไป อาจจะพบว่าเรื่องนี้มีมานานแล้ว แต่ในความเป็นจริงในมุมมองทางวิชาการและการจัดการ ถือว่ามีอายุไม่มากนัก เพราะองค์ความรู้ของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ ยังต้องการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและลึกอีกมาก โดยเฉพาะในส่วนของประเทศไทยเอง

กระบวนการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะ มีความจำเป็นอย่างสูงมาก เพราะเท่าที่ผ่านมา ประเทศไทยมักไม่ค่อยให้ความสำคัญ และมีการศึกษาอย่างจริงจังเรามากจะนำองค์ความรู้มาจากประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะเท่านั้น แต่การวิจัย กระบวนการจัดการแบบอื่นๆ ก็ไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมเท่าที่ควรการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competencies) ในความเป็นจริงแล้ว คือ เครื่องมือในการบริหารผลสัมฤทธิ์

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมกเคนแลน มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้น ในปัจจุบันมีหลายองค์กรได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้นโดยการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลก (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549: 24)นำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Cooperate Code Of Ethics และ Strategic Planning จึงทำให้เห็นว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จจึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้นสำหรับประเทศไทย ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเข้ามาใช้ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซินคอร์ปอเรชั่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และสำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า “Competency” ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการ ที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบันซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า Competency ตามความหมายจากพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่าความสามารถหรือสมรรถนะพจนานุกรมของ The Concise Oxford Dictionary of Current English (นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2549:33) ได้นิยามความหมายของ Competency ว่าเป็น ความสามารถที่จะทำงาน มีความพอเพียง ในการดำรงอยู่ และอำนาจ ดังนั้น การกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

อานนท์ สักดิ์วิรัช (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้

ต้องมีคุณลักษณะเด่นๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549 : 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึงทัศนคติอุปนิสัย ทักษะและพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแก้งทำได้ชั่วคราวถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องการบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

เดชา เศษพัฒนไพศาล (2543:12) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือ พฤติกรรมของบุคลากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

วัฒนาพัฒน์พงษ์(2546:33) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)(2545:5) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของพนักงานในการนำความรู้ ทักษะ ความชำนาญและเทคโนโลยีมาใช้กับธุรกิจอย่างมีวิจารณญาณเพื่อสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จ ล่วงด้วยดีและสามารถปรับปรุงผลการดำเนินงาน และคุณภาพของงานโดยรวม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2549: 4-5) ได้ให้ความหมาย สมรรถนะว่า หมายถึง กลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมทั้งพฤติกรรมและทัศนคติที่บุคลากรที่จำเป็นต้องมีเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549: 5-8) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงาน ในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ

คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

สก๊อตบี พาร์รี่ (Scott B. Parry, 1982 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 16) นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

จี ออกเคมป์ (G. Oklemp, 1982 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 16) ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของสมรรถนะว่าบุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการทำงานที่เป็นเลิศและได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะในหนังสือชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ

ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เดวิด ซี แมคเคนแลน (David C. McClelland, 1982 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549 : 16) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

เฮย์ กรุ๊ป (Hay Group, 1982 อ้างถึงในสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 16) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และพัฒนาองค์การเพื่อให้สมาชิกขององค์การได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบัน และอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามท้องที่การต้องการ

มิราเบิล (Mirabile, 1982 อ้างถึงในเอกสารประกอบการฝึกอบรมกรมการปกครอง, 2549 : 4) กล่าวว่าสมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงานได้สำเร็จ

ไวด์เดท และ ฮอลดีฟอร์ด (Whiddett & Hollyforde, 1982, อ้างถึงในเอกสารประกอบการฝึกอบรมกรมการปกครอง, 2549 : 4) ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าเป็น พฤติกรรมที่บุคคลแสดงในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทขององค์กร

จากคำนิยามสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรดังที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ สำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือมีผลงานโดดเด่น โดยให้มีผลงานตามเกณฑ์หรือให้ได้มากกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

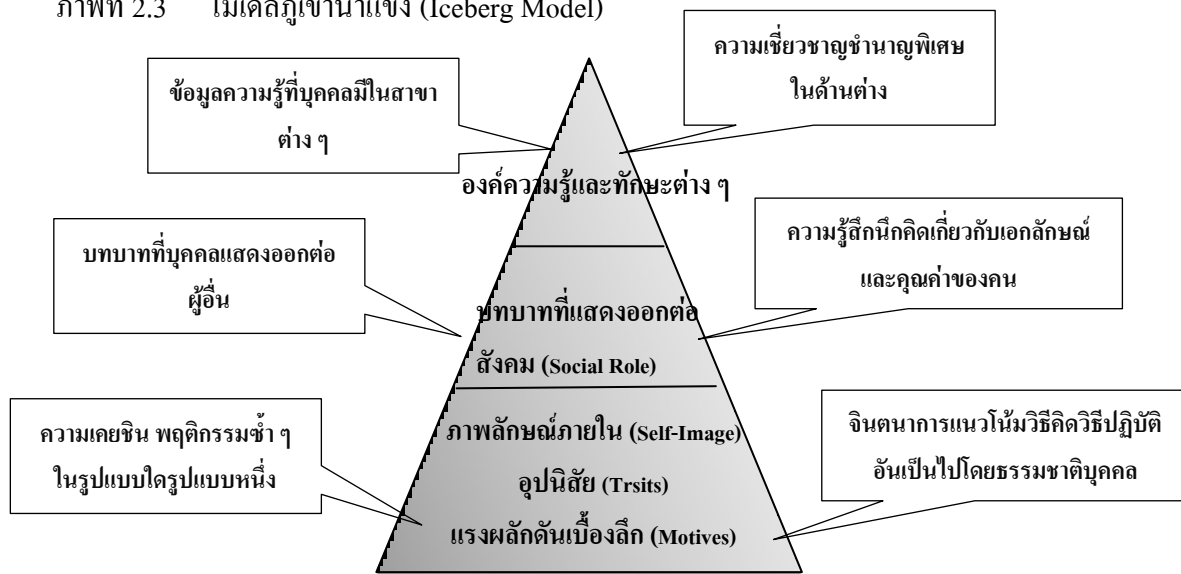
### 3. องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วพบว่า มีผู้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะร่วมที่จัดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะไว้หลายท่าน ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคเคนแลน ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรม โขติ, 2549: 15)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟัน ในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเสี้ยนประสาทหรือเจ็บ องค์ความรู้ และทักษะต่างๆ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives)
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self- Concept) คือ ทศนคติ คำนิยาม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา



ภาพที่ 2.3 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

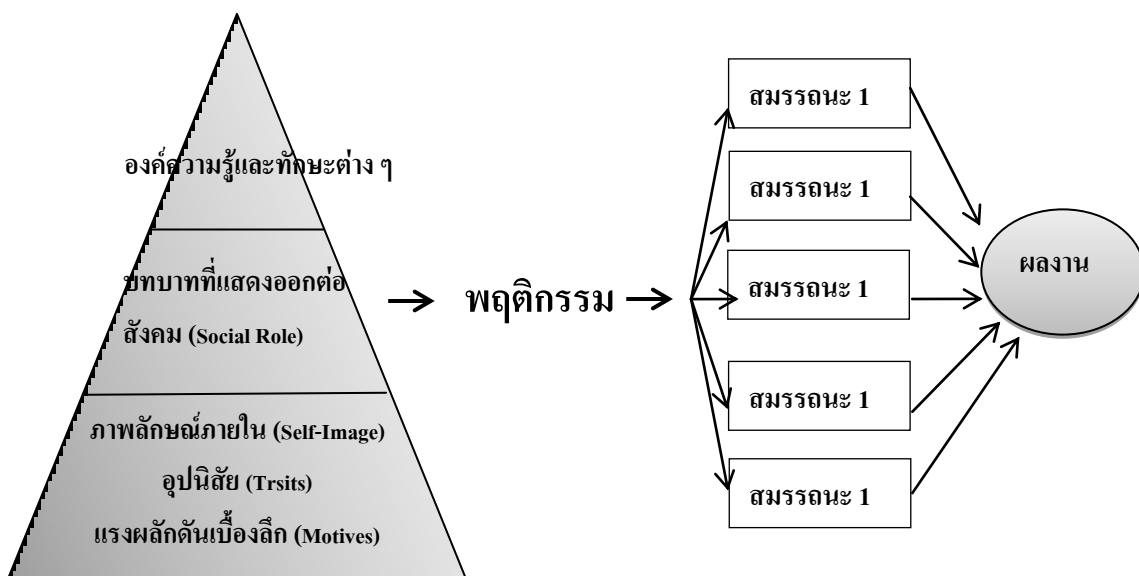


(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 16)

จากภาพที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้อธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็งการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเอง ซึ่งอธิบายในรูปแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่า ส่วนเล็กของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอกซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนาแต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่มักจะเห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก และวัดได้ยากกว่าแต่บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self – Image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ข้อมูลความรู้ที่บุคคลมีในสาขา ความเชี่ยวชาญชำนาญพิเศษในด้านต่างๆ บทบาทที่บุคคลแสดงออกต่อผู้อื่น ความรู้สึกรู้จักเกี่ยวกับเอกลักษณ์และคุณค่าของคน จินตนาการ แนวโน้มวิธีคิด วิธีปฏิบัติอันเป็นไปโดยธรรมชาติของบุคคลความเคยชิน พฤติกรรมซ้ำๆ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องต้นสมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนาบางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรม การบำบัดทางจิตวิทยา และหรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา และเนื่องจากมีการกล่าวถึง ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึงส่วนลึกๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่า

ส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้บางครั้งโมเดลสมรรถนะไปเน้นในส่วนนี้มากจนละเลย ส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ได้สิ่งแรกที่ต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลย นั่นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน หรือเป็นปัจจัยที่เรียกว่า “can do” หรือความสามารถที่จะทำงานนั้นๆ ได้ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรือส่วนลึกๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย“will do” คือ เมื่อมีความรู้ ความสามารถแล้วแต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งแยกออกมาต่างหาก ถ้าบุคคลมีทั้ง ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี

ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน



(สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 16)

รัชนีวรรณวิรัชย์ถนอม(2548: 13-14)ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงานดังรูปที่ 2.4แสดงให้เห็นว่า ผลงานทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลทำให้บุคคลมีสมรรถนะ(พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

มาฆมาศกาญจนากร(2549: 14) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า สมรรถนะไม่น่าจะแตกต่างจาก KSAOs ซึ่งได้จากการวิเคราะห์งาน แม้ชื่อแตกต่างกัน เช่น จุดมุ่งเน้น ค่านิยม บุคลิกภาพหรือ

ทักษะทางเทคนิค ต่างก็มีอยู่ใน KSAOs ครบถ้วน โดยเฉพาะ Other Characteristics แต่สิ่งที่แตกต่างคือ สมรรถนะ จะต้องแยกแยะระหว่างคนที่ทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษ ออกจากคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยปกติ

ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก มีดังนี้(อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2548: 22)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1. ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

4. คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ แรงผลักดัน เบื้องลึกค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์การ

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็น

การจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

### 5. ประเภทของสมรรถนะ

การจัดประเภทของสมรรถนะ ตามแนวคิดของนักวิชาการและองค์กรต่างๆ ทั้งที่แตกต่างกันและสอดคล้องกัน โดยจำแนกสมรรถนะได้ดังนี้

ณรงค์วิทย์แสงทอง (2546 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเช่นความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปินการแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคนนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่างๆเหล่านี้คือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้นๆต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้เช่นความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้

3. สมรรถนะด้านองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่นบริษัท โซนี่ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็กบริษัท โนเกีย เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

สุบรรณเอี่ยมวิจารณ์ (2548 : 53-55) แบ่งประเภทของความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรนั้นๆ ทำได้ดีกว่าคู่แข่งอื่น รวมถึงเป็นสิ่งที่ยากต่อการเลียนแบบตลอดจนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อลูกค้า ความสามารถหลักนี้หากพิจารณาในบริบท (Context) ที่ต่างกันก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Competency) และสมรรถนะหลักของพนักงานในองค์กร (Employee Core Competency)

1.1 สมรรถนะหลักขององค์กร คือ คุณลักษณะที่องค์กรต้องการมีหรือเป็น เพื่อให้มีสมรรถนะตามที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ รวมถึงช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ เช่น ให้มีสมรรถนะในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ (Organization Core Competency) ขององค์กรมักถูกกำหนดจากการทำ SWOT หรือ TOWS Analysis เพื่อสะท้อน

สิ่งที้องค์กรเป็นอยู่ ตามสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลายมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง คุณภาพในการบริการเหนือกว่าคู่แข่ง มีสภาพการเงินที่มั่นคง มีนวัตกรรมในการบริหารที่เหนือกว่า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

1.2 ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมีพึงเป็น ซึ่งสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินการทั้งนี้ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กร (Employee Core Competency) มักถูกกำหนดจากความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Competency) ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กรนี้ที่ควรเป็น คือ การพัฒนาตนเอง และบุคคลอื่น (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการทำงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) ความสามารถหลักของพนักงานในองค์กรนี้ยังสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.2.1 ความสามารถในงาน (Job Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

1.2.2 ความสามารถแบบมืออาชีพ (Professional Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ความเข้าใจในองค์กรเข้าใจและมีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ อดทนต่อความกดดัน และสามารถควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี

1.2.3 ความสามารถในด้านเทคนิค (Technical Competency) หมายถึงบุคลิกลักษณะของบุคลากรที่สะท้อนให้เห็นถึงการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใส่ใจในเรื่องคุณภาพ และความชำนาญด้านเทคนิค

2. ความสามารถพิเศษของบุคคล (Personal Competency) คือ บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อและอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น คนบางคนที่สามารถเล่นกับงูหรือจะเข้าได้ ทั้งนี้มักจะเรียก Personal Competency ว่า ความสามารถพิเศษของบุคคลเฉพาะบุคคลนั้นๆ

กิริติ ชัยยังยง (2550 : 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ โดยพิจารณาจากที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะ พบว่าองค์กรหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะอย่างไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการ แสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของ บุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กร ให้การดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมของ องค์กรประสบความสำเร็จ

อารณีย์ ภูวพิทักษ์ (2547) จัดแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของคนที่ จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และเป็น ลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุก ระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการจัดการที่สะท้อนให้เห็นถึง ทักษะ ในการจัดการและการบริหารต่าง ๆ และเป็นความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับบริหารและ ระดับพนักงาน โดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ

3. สมรรถนะในงาน หมายถึง ความสามารถในงานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่าง ๆ หน้าที่งานที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานก็จะ แตกต่างกันไป

4. สมรรถนะบุคคล หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่งานที่ได้รับมอบหมาย หน้าที่ งานที่เหมือนกัน ไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

เดชา เตชะวิวัฒน์ไพศาล (2545 : 17) จัดแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กร หรือธุรกิจนั้น ๆ คือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะสนับสนุน หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือ พฤติกรรมที่ สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่ง ๆ เพิ่มเติมจากความสามารถหลักทั้งนี้ จะมีความแตกต่างกันตาม ระดับชั้นของตำแหน่งงานหรือบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องานนั้นๆ ภายในองค์กร

ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ, (2546: 57) จัดแบ่งสมรรถนะ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทางดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน (ชญญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57) เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึงคุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือ

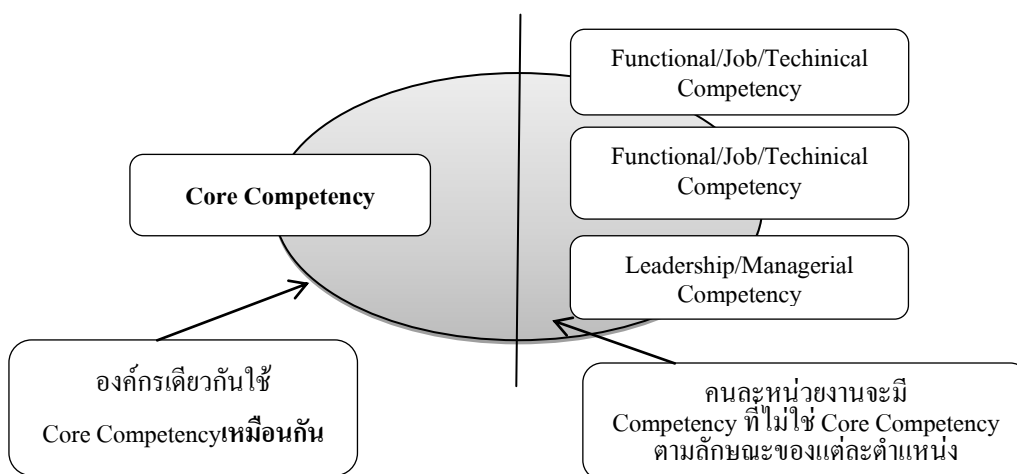
ตำแหน่งงานจะต้องมี และแตกต่างกัน ไปตามระดับของความรับผิดชอบ หรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ

กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครองได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ ดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลัก (Threshold/Core Competency) ได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลางหรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า Core Competency นี้ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี หรือวัฒนธรรมองค์กร

2. สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competency) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือกล่าวอีกอย่างว่าเป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะ ที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

ภาพที่ 2.5 ประเภทของ Competency (Competency Model)



(กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง, 2549 : 6)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549 : 8-9) ได้กำหนด สมรรถนะ สำหรับราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก(เป็นสมรรถนะที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องมี) และสมรรถนะประจำกลุ่มงานหรือตำแหน่ง



สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation - ACH) ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. บริการที่ดี (Service Mind - SERV) ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนและหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. จริยธรรม (Integrity - ING) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องตามหลักกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรมหลักวิชาชีพโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork - TW) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยผู้ปฏิบัติงานมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงาน เพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง ก.พ. ได้ศึกษาและจัดตำแหน่งต่าง ๆ ในภาคราชการพลเรือน ออกเป็น 18 กลุ่มงาน แบ่งออกเป็น

1. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป (General Support)
2. กลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Support)
3. กลุ่มงานให้คำปรึกษา (Advisory)
4. กลุ่มงานบริหาร (Executive)
5. กลุ่มงานนโยบายและวางแผน (Policy and Planning)
6. กลุ่มงานศึกษาวิจัยและพัฒนา (Study and Research)
7. กลุ่มงานข่าวกรองและสืบสวน (Intelligence and Investigation)
8. กลุ่มงานออกแบบเพื่อการพัฒนา (Developmental Design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (International Relations)

10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (Law Enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (Public Communication and Promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (Public Education and Development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ (Caring Services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (Cultural and Artistic Vocational Skill Services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (Technical Services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (Registration and Record)
17. กลุ่มงานปกครอง (Public Governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (Conservation)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าองค์ประกอบของสมรรถนะ แต่ละองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนและกำหนดสมรรถนะ เพื่อให้สอดคล้องและครอบคลุมกับภารกิจของตนและ จะช่วยให้การสร้างกรอบแนวคิด ความเชื่อ ทักษะของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักนี้จะเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้ เป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

## 5. การกำหนดสมรรถนะ

การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะอาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กร ซึ่งสามารถกำหนดได้ดังนี้ (อานนท์ ศักดิ์ศรีวิชญ์, 2547: 62)

5.1 การกำหนดสมรรถนะ โดยการเชื่อมโยง กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach) เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่างๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจกสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ลึกกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน(KPI) มาใช้ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์ข้อเสีย คือ องค์กรต่างๆ

มักจะละเอียดประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่าง ระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ออก จากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

5.2 การกำหนดสมรรถนะ โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ(Job Competency Assessment Methodology :JCA) (มาฆมาส กาญจนากร, 2549 : 15) เป็นวิธีการที่ ศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคคันแลน พัฒนาขึ้นในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัท ที่ปรึกษาทาง ธุรกิจแห่งหนึ่งดังนี้

5.2.1 กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นภววิสัย เช่น ยอดขายผลิตภาพ กำไร หรือข้อมูลอัตวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

5.2.2 สุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนก ระหว่างบุคคลที่ ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติกับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

5.2.3 เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งศาสตราจารย์ เดวิด ซี แมคคันแลนพัฒนาขึ้นเป็นการ สัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวัง และต้องการในแต่ละสมรรถนะ ตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์ และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่ง หรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และการสังเกต เป็นต้น

5.2.4 นำข้อมูลที่ได้มาระบุนงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับ งาน

5.2.5 ตรวจสอบความตรง ของประเภทสมรรถนะ หรือตัวแบบของ สมรรถนะ ซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการเช่นการสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้ วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูง ออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับตัว แปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่แรก

5.2.6 การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้นข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มี ผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริง นอกจากนั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้น จากการประเมินสมรรถนะของบุคคลากรลงได้ ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปที่งานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอ

และต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

5.3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME) ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์งาน การใช้เทคนิคเดลไฟ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่นการสัมภาษณ์ การสร้างสถานการณ์จำลอง การตรวจบันทึก และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทดสอบ การสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกัน ในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้ ข้อดีของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงาน หรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีกทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก ข้อเสีย คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจนอีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง

5.4 วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลิตภาพ ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัย หลังจากทราบข้อเท็จจริง โดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผล และพิจารณา หากตัวแปรใดสามารถที่จะจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ก็น่าจะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ข้อดีของวิธีการนี้คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดีข้อเสีย คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะและต้องใช้วิจารณ์ญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่าสมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ(อานนท์ศักดิ์วิรัช)

,2547 : 21) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของอาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 24) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลพฤติกรรม คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์การ และตำแหน่งงานที่ต้องการ ดังนั้นควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลสมรรถนะที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้

## 6. วิธีการประเมินสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ค่อนข้างลำบาก จึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิด เพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ (มาฆมาศ กาญจนากร, 2549: 21)

6.1 ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data) ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาจากประวัติการทำงาน

6.2 ระเบียบพนักงาน (Employee Record) เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

6.3 ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ 1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ 2) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจ ก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

6.4 การสัมภาษณ์ (Interview) ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

6.5 การทดสอบความรู้ (Knowledge Test) เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6.6 การสุ่มงาน (Work Sample) เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดีคือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้นจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

6.7 ศูนย์ประเมิน (Assessment Center) จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกันรวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

6.8 แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory) ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์กร แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

6.9 การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback) เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมายโดยเป็นการประเมินความสามารถของคนๆ หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ข้อดีคือ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

6.10 แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบการเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

6.11 การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations) เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้รับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้วแต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

6.12 แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports) เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ

แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่นการสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะที่เดียวกันเนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ 1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา 2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการโดยผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจกับความหมายและระดับของสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน หากไม่ประเมินสมรรถนะด้วยการสังเกตจะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะออกเป็นข้อ ๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่า ข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้น และอาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน มีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้นที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใด ถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรง

จากแนวคิดต่างๆ ผู้วิจัยสรุปได้ว่าวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์การ ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีร่วมกันเพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามที่ต้องการ

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผล

การศึกษาแนวความคิดและทฤษฎีเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิผลนับเป็นก้าวหนึ่งที่จะนำไปสู่ความเข้าใจ การศึกษาประสิทธิผลจึงเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆ มาหาคำตอบว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลกับองค์การ ผู้ศึกษาได้ศึกษาความหมายของประสิทธิผลจาก

นักวิชาการในหลายๆ ศาสนะ ซึ่งมีทั้งแตกต่างและคล้ายคลึงกัน โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

ภรณี กิริติบุตร (2529: 184) (อ้างถึงใน นวพร แสงหนุ่ม, 2549 :16) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงาน ได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือ เป็นเครื่องมือในการชี้วัดขั้นสุดท้ายว่า การบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด

เจมส์แอลไพร์ซ์ (James L.Price, 1968,อ้างถึงใน นวพร แสงหนุ่ม, 2549 : 16) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ ว่า “เป็นความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย” และพบว่าตัวแปรแทรกซ้อนมีผลกระทบที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพและการแบ่งส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร และขนาดขององค์การ โดยตัวแปรซ้อนที่พบได้แก่ ความสามารถในการผลิต การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ ขวัญและความสามารถในการปรับตัว ความเป็นปึกแผ่น

เรนซิสไลเคิร์ต (RensisLikert, 1968,อ้างถึงใน นวพร แสงหนุ่ม, 2544 : 17) กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพนั้นจะสามารถใช้ประโยชน์ได้มากที่สุดจากความสามารถของคนในองค์การซึ่งประกอบด้วยกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมาก เชื่อมโยงกับกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยลักษณะทางพฤติกรรมที่สำคัญหลายประการ ได้แก่ การสนับสนุนเกื้อกูลกันของสมาชิกผู้บริหารสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมีความเอาใจใส่สมาชิกในองค์การเป็นอย่างดีมีทักษะในการใช้ภาวะผู้นำมีความเชื่อมั่นศรัทธาไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกและหัวหน้ามีค่านิยมและเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มมีรูปแบบการติดต่อสื่อสารที่ดีมีเป้าหมายการปฏิบัติงานสูงและสร้างความกระตือรือร้นในหมู่พนักงาน

ยัคท์แมน และ ซีชอร์ (Yuchtman&Seashore , 1967,อ้างถึงใน นวพร แสงหนุ่ม ,2544 : 17) ได้เสนอความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ โดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีระบบ ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมในรูปแบบของระบบเปิด (Open System Model) ว่าประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง “ความสามารถขององค์การ ในการได้มาซึ่งทรัพยากรซึ่งหายากและมีค่า จากสภาพแวดล้อม” ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพขององค์การ จึงต้องอาศัยการเปรียบเทียบการแข่งขันกันระหว่างองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรนั่นเอง

ฮอล (Hall, 1967,อ้างถึงใน สิริมนัส อินตะแก้ว, 2550 : 16) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถของการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าซึ่งสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้ได้ผลตามเป้าหมาย

ดันน์ (Dunn, 1967,อ้างถึงใน สิริมนัส อินตะแก้ว, 2550 : 16-17) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า หมายถึง เกณฑ์สำหรับการประเมินนโยบายสาธารณะ กล่าวคือ นโยบาย



สาขารณที่มีประสิทธิผลก็คือ นโยบายที่สามารถบรรลุผลลัพธ์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับสูง ดังนั้นประสิทธิผล จึงหมายถึง ระดับการบรรลุนโยบายที่คาดหวังไว้

เรดดิน (Reddin, 1970,อ้างถึงในศุภกร จุฑาจันทร์, 2550:49) ได้พิจารณาประสิทธิภาพไว้ 3 ระดับ คือ ระดับนิติบุคคล หรือระดับองค์การ (Corporate) ระดับหน่วยงาน (Department) และระดับผู้จัดการ (Managerial) ทั้ง 3 ระดับมีส่วนเกี่ยวข้องกันกับประประสิทธิผลดังนี้

ประสิทธิผลระดับนิติบุคคลหรือระดับองค์การเป็นประสิทธิผลที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน ตำแหน่งในการแข่งขัน การเติบโตและการขยายตัวขององค์การ ผลผลิตภาพ ความยืดหยุ่น ตำแหน่งการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความรับผิดชอบกับสาธารณชน และความสัมพันธ์กับส่วนราชการ

ประสิทธิผลระดับหน่วยงาน เป็นประสิทธิผลหน่วยงานในระดับย่อยขององค์การ สามารถทำให้เกิดผลประโยชน์ขึ้นแก่องค์การใหญ่ได้ในภาพรวม

ประสิทธิผลระดับผู้จัดการ เป็นประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ที่เกิดจากตำแหน่งในการบริหารของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถขององค์การในการบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ด้วยการสนับสนุนเกื้อกูลกันของสมาชิกการติดต่อสื่อสารที่ดีภายใต้การใช้ทรัพยากรทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความพอใจของพนักงานในองค์กร โดยองค์การมีความสามารถในการปรับตัวและพัฒนาภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

## 2. การวัดประสิทธิผลขององค์การ

กิบสัน และผู้ร่วมทีมวิจัย (Gibson,et.,al, 1967 อ้างถึงใน ศุภกร จุฑาจันทร์, 2550:50)เห็นว่าแนวความคิดเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเป็นการศึกษาด้านทฤษฎี ซึ่งผลการศึกษาวิจัยจะช่วยพัฒนาและปรับปรุงทฤษฎี และจะช่วยในการบริหารงานขององค์กรมีพื้นฐานที่มั่นคงยิ่งขึ้น ถ้าหากการบริหารงานขององค์กรนั้นตั้งอยู่บนทฤษฎี และประเภทที่สองเป็นการศึกษาด้านการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการมุ่งศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การและความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น

กรณีกีร์ติบุตร, (2529, อ้างถึงใน สิริมนัสอินตะแก้ว,2551: 10-14)ได้รวบรวมแนวความคิดและการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยการใช้แบบจำลองของ

การประเมินประสิทธิผลขององค์กร (Models of Organizational Effectiveness) ซึ่งแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อประเมินประสิทธิผลขององค์กรที่มีอยู่ในขณะนี้สามารถแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะคือลักษณะแรกโดยเฉพาะในยุคต้นๆของการศึกษาใช้แนวความคิดที่จะใช้เพียงหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเท่านั้นในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรเช่นวัดจากความสามารถในการผลิตเพียงอย่างเดียวเป็นเกณฑ์เป็นต้นแนวความคิดนี้เรียกว่าเครื่องวัดประสิทธิผลเดี่ยวหรือ Univariate Effectiveness Measures ส่วนอีกลักษณะหนึ่งที่ตรงกันข้ามกับลักษณะแรกคือใช้เกณฑ์หลายอย่างหรือ Multivariate Effectiveness measures ซึ่งจะแยกพิจารณา ดังนี้

1. เครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เป็นความพยายามเบื้องต้นของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักสังคมวิทยาในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยมุ่งไปที่การเสาะแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดการใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือเกณฑ์เดี่ยวแต่ละตัวเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลนั้นก่อให้เกิดปัญหาคือ 1) เป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเหล่านี้โดยตัวของมันเองนั้นกว้างขวางพอเพียงที่จะใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรได้เช่นวัดประสิทธิผลจากอัตราการลาออกของพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเป็นต้น 2) ตัวแปรหลายตัวซึ่งใช้ในการวัดประสิทธิผลเช่นความพึงพอใจมีลักษณะของการใช้ความคิดเห็นส่วนตัวของผู้วิจัยหรือผู้บริหารว่านั่นคือสิ่งที่ควรจะเป็นแทนที่จะใช้ตัวแปรซึ่งเป็นกลางในการวัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรและ 3) ปัญหาสำคัญที่สุดคือปัญหาการผสมผสานตัวแปรเดี่ยวๆเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อเข้าใจถึงอิทธิพลของตัวแปรเหล่านี้ต่อประสิทธิผลขององค์กรเช่นการให้ความหมายของประสิทธิผลว่าหมายถึงความสามารถในการผลิตก็ไม่สามารถทำให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งที่เรียกว่าประสิทธิผลได้ดีขึ้นแต่อย่างไรอาจกล่าวได้ว่าตัวแปรเดี่ยวๆแต่ละตัวนั้นมีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์กรแต่ตัวแปรเหล่านั้นมิใช่ตัวประสิทธิผลขององค์กร

2. เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่าง (Multivariate Effectiveness Measures) เป็นวิธีการหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลในองค์กรประกอบไปด้วยความพยายามในการสร้างแบบจำลองซึ่งมีการสร้างฐานคติ (Hypotheses) และนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรซึ่งแบบจำลองเหล่านี้มีประโยชน์มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดี่ยวเพราะแบบจำลองต่างๆพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆสัมพันธ์กันมีผู้ทำการศึกษาและสร้างเกณฑ์การประเมินผลเบื้องต้นโดยกำหนดประเภทของการวัดเป็นแบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการสร้างบรรทัดฐานและแบบจำลองซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาเกณฑ์ที่สร้างขึ้นใช้วัดประสิทธิผลขององค์กรทุกประเภทองค์กรธุรกิจหรือหน่วยงานวิจัยและพัฒนาโดยเกณฑ์แต่ละเกณฑ์มีที่มาจากการพิจารณาจากหลักทั่วไปหรือด้วยวิธีพิสูจน์จากกรณีเฉพาะมีการศึกษา

แบบสอบถามการศึกษาวิจัยจากหน่วยงานองค์กรหลายประเภทจากนั้นนำความถี่ของเกณฑ์ที่ได้มีผู้ทำการศึกษาไว้ 17 แบบตั้งแต่ปี 1957 ถึงปี 1974 มาจัดเรียงลำดับความถี่ของเกณฑ์ดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ความถี่ของเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในแบบจำลอง 17 แบบ

เกณฑ์การประเมิน จำนวนครั้งที่ถูกนำมาใช้	(ยอดรวม = 17)
ความสามารถในการปรับตัว – ความยืดหยุ่น (Adaptability-Flexibility)	10
ความสามารถในการผลิต (Productivity)	6
ความพอใจ (Satisfaction)	5
ความสามารถในการสร้างผลประโยชน์/ผลกำไร (Profitability)	3
การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)	3
การปราศจากความเครียด (Absence of Strain)	2
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม (Control over Environment)	2
การพัฒนา (Development)	2
ประสิทธิภาพ (Efficiency)	2
การรักษาไว้ซึ่งพนักงาน (Employee Retention)	2
การเจริญเติบโต (Growth)	2
การผสมผสาน (Integration)	2
การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)	2
การอยู่รอด (Survival)	2
เกณฑ์อื่นๆ (Others1)	1

(R.M. Steers อ้างถึงใน ศิริมนัสอินตะแก้ว, 2551: 14)

ซีเลอว์ (Selier, 1968, อ้างถึงใน ศุภกร จุฑาจันทร์, 2550:51) ได้ใช้ทฤษฎีระบบเป็นกรอบการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยเฉพาะผลผลิต (output) ขององค์กรพบว่าประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึง กิจกรรมในการผลิตผลผลิตโดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด
2. ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง กิจกรรมในการสนองตอบความสนใจของสมาชิก

3. การพัฒนา (Development) หมายถึง กิจกรรมการลงทุนในทรัพย์สินด้านคน (human assets) โดยเฉพาะการฝึกอบรมและการพัฒนา

มอทท์ (Mott, 1968, อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร มหานนท์, 2529 : 59) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

แคพลอ (Caplow, 1968, อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร มหานนท์, 2529 : 59) โดยแคพลอ เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก

สมาชิก

4. ความสำเร็จ

มาโฮนี และเวทท์เซล (Mahoney & Weitzel, 1968, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547:7) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยและพัฒนาได้แก่ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนาว่า ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

พาร์สัน (Parson, 1968, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547: 7) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้)

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

เอทซิโอนี (Etzioni, 1968, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547: 7) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การว่าหมายถึงบทบาทความสามารถขององค์การในการที่จะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายต่างๆที่กำหนดไว้

กอร์บพูลอสและแทนเนนบัมพ์ (Georgopoulos & Tammerbaum, 1957, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547: 7) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิผลขององค์การไว้ว่าหมายถึงความมากน้อย (extent) ของการที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคม

1. สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้
2. โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย
3. ความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

ซีน (Schein, 1968, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547: 8) มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การหมายถึง

1. สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive)
2. ปรับตัว (Adapt)
3. รักษาสภาพ (Maintain)
4. เติบโต (Grow) ไม่ว่าองค์การนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วง

สตีเยร์ (Steers, 1968, อ้างถึงในวรรณากลันทกานนท์, 2547: 8) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนาได้แก่ความสามารถในการผลิตการสนับสนุนการใช้การวางแผนความเชื่อถือได้ความร่วมมือและการพัฒนา

กิบสัน และผู้ร่วมทีมวิจัย (Gibson, et., al, 1968 อ้างถึงใน ศิริมนัสอินตะแก้ว 2551: 14-17) กล่าวว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นการผสมผสานระหว่างตัวชี้วัดของประสิทธิผลขององค์การกับมิติของเวลาซึ่งสามารถจำแนกตามระยะเวลาดังนี้

ระยะสั้นประกอบด้วยความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction)

ระยะกลางประกอบด้วยความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development)

ระยะยาวคือการอยู่รอด (Survival)

ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ

1. เครื่องบ่งชี้ระยะสั้น (Short – Run) วัดได้จากการผลิตประสิทธิภาพและความพึงพอใจกล่าวคือ

1.1 การผลิตหมายถึงความสามารถขององค์การในการผลิตผลผลิตในปริมาณและคุณภาพตามที่สภาพแวดล้อมต้องการในองค์การที่ให้บริการบริการที่จัดให้ผู้รับบริการคือการผลิตขององค์การเป็นต้น

1.2 ประสิทธิภาพ หมายถึงอัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อนหรือผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนจากสินทรัพย์โดยพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยค่าสูญเปล่าจากการใช้ทรัพยากรที่ต่ำกว่าขีดความสามารถเช่นค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรสารสนเทศต่อนักศึกษา 1 คนนอกจากนี้ ประสิทธิภาพขององค์กรยังหมายถึงความมากน้อยในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งนี้จะต้องมีการวัดที่แน่ชัดเช่นการเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ใกล้เคียงกันนอกจากนี้ประสิทธิภาพขององค์กรยังพิจารณาได้จากการกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจนการควบคุมทรัพยากรขององค์กรการจัดการข้อขัดแย้งในองค์กรตลอดจนความสามารถในการปรับตัวตามความจำเป็นอันเกิดจากสภาพแวดล้อม

1.3 ความพอใจหมายถึงการที่องค์กรสามารถสนองตอบความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใดการสนองตอบความต้องการของพนักงานนั้นควรพิจารณาจากความผูกพันต่อองค์กรรวมทั้งขวัญและกำลังใจในการทำงานกล่าวคือ 1) ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคลากรที่มีต่อองค์กรซึ่งจะแสดงออกในรูปของความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มความสามารถในการทำงานให้กับองค์กรยอมสละความสุขส่วนตัวของตัวเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรการมีความเชื่ออย่างแน่อนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร 2) ขวัญและกำลังใจในการทำงานหมายถึงสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในองค์กรที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงานขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งหากองค์กรใดมีขวัญต่ำจะทำให้การบริหารงานไม่บรรลุผลโดยสามารถสังเกตขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กรจากระดับความสม่ำเสมอของผลงานการขาดงานหรือความเฉื่อยชาในการทำงานการลาออกหรือการขอยกย้ายงานคำร้องทุกข์หรือบดขยี้กัน

2. เครื่องบ่งชี้ระยะกลาง (Intermediate) วัดได้จากความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนาดังกล่าวคือ

2.1 การปรับตัวหมายถึงความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรเกณฑ์นี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากความไม่มีประสิทธิผลในการบรรลุผลผลิตประสิทธิภาพและความพึงพอใจซึ่งเป็นสัญญาณในการปรับนโยบายให้เหมาะสมหรือการได้รับสัญญาณการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมเป็นต้น

2.2 การพัฒนาหมายถึงกระบวนการซึ่งพยายามที่จะเพิ่มพูนประสิทธิผลขององค์กรด้วยการผสมผสานความปรารถนาของบุคคลที่จะเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเข้ากับเป้าหมายขององค์กรโดยอาศัยความรู้และเทคนิคจากพฤติกรรมศาสตร์

3. เครื่องบ่งชี้ระยะยาว(Long – Run) วัดได้จากการอยู่รอดขององค์กรกล่าวคือ การอยู่รอดขององค์กรมีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ประการคือการอยู่รอดในที่สุดขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับองค์กรให้เข้ากับข้อเรียกร้องของสภาพแวดล้อมและในการตอบสนองข้อเรียกร้องฝ่ายบริหารจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ วงจรของตัวป้อนกระบวนการผลิตทั้งหมดเกณฑ์นี้สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องความเป็นระบบขององค์กร

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 1968, อ้างถึงในวรรณากลับทกานนท์, 2547: 9) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

นวพร แสงหนุ่ม (2544: 27-28) ทำการศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ โดยวัดประสิทธิผลจาก

1. ความพึงพอใจของประชาชนและพนักงาน
2. จำนวนของกิจกรรมหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้

เกรียงศักดิ์วงศ์สุกรรม(2550 : 19) ทำการศึกษาประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผล คือร้อยละความสำเร็จของโครงการที่ทำสำเร็จ

สัมฤทธิ์ สุขสงฆ์(2545 : 45) ทำการศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผล คือจาก

1. จำนวนโครงการที่สำเร็จ
2. ความพึงพอใจของประชาชน

จากการศึกษาจากแนวคิดต่าง ๆ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานวัดได้จากความสามารถขององค์กรในการบรรลุถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ความพึงพอใจของสมาชิก และความสามารถในการปรับตัวภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ตารางที่ 2.3 เกณฑ์การประเมินผลหลาย ๆ อย่างในแบบจำลองการวัดประสิทธิผลขององค์กร

ผู้ศึกษาและเกณฑ์การประเมินผลที่ใช้	ที่มาของเกณฑ์
1. จอร์จ โกปัวลอส และแทนเนนบอม (Georopoulos&Tannenbaum 1957)ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น การไม่มีแรงกดดัน	จากหลักทั่วไปและติดตามด้วยการศึกษาจากแบบสอบถาม
2. เบลค และมอตตัน (Blake & Mouton 1964) การบรรลุถึงเป้าหมายที่มุ่งผลิตสูงและเป้าหมายที่มุ่งที่คนขององค์กร	จากหลักทั่วไปไม่มีการศึกษาวิจัย
3. แคลป์โลว์(Caplow,1964) ความมั่นคงการผสมผสาน ความเต็มใจ ความสัมฤทธิ์ผล	จากหลักทั่วไปไม่มีการศึกษาวิจัย
4. แคทซ์ และคานัน(Katz & Kahn,1966) ความเติบโต การเก็บรักษา การอยู่รอด การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม	จากหลักทั่วไปจากการสำรวจการศึกษาวิจัย
5. ยัชท์แมน และซีชอร์ (Yuchman& Seashore,1967) ความสามารถในการสร้างผลกำไร ความพึงพอใจของพนักงาน คุณค่าต่อสังคม	จากหลักทั่วไปไปศึกษาวิจัยหน่วยงาน ประกันภัย
6. ฟรีดแลนเดอร์และพิกเกิล(Friedlander & Pickle,1968) ความสามารถในการสร้างผลกำไร ความพึงพอใจของพนักงาน คุณค่าต่อสังคม	จากหลักทั่วไป ติดตามด้วยการศึกษาวิจัยธุรกิจขนาดย่อม
7. ไพรซ์(Price,1968) ความสามารถในการผลิต การทำตามแบบ (Conformity) ขวัญ ความสามารถในการปรับตัว ความเป็นปึกแผ่น	ด้วยการพิสูจน์มากมายเฉพาะจากการศึกษาวิจัย 50 ขึ้น ที่ได้รับการตีพิมพ์
8. ชีน (Schein, 1970) การติดต่อสื่อสารแบบเปิด ความยืดหยุ่น การสร้างสรรค์ ความผูกพันทางจิตวิทยา	จากหลักทั่วไปไม่มีการศึกษาวิจัย
9.มอทท์(Mott, 1972) ความสามารถในการผลิต ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว	จากหลักทั่วไปติดตามด้วยการศึกษาวิจัยจากแบบสอบถามองค์กร
10.ดันแคน (Duncan,1973) การบรรลุถึงเป้าหมาย การผสมผสาน การปรับตัว	จากหลักทั่วไปติดตามด้วยการศึกษาวิจัยหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ
11. กีบสัน และผู้ร่วมทีมวิจัย (Gibson,et.,al,1973) ในระยะสั้น ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ ในระยะต่อมา ความสามารถในการปรับตัว การพัฒนาในระยะยาวการอยู่รอด	ด้วยวิธีพิสูจน์จากวิธีการเฉพาะจากการสำรวจแบบจำลองที่ทำไว้
12. เนกันดิ และไรแมน (Negendhi& Reimann,1973) คำนี ทางเศรษฐกิจ การเติบโตด้านการขายผลกำไรสุทธิ	พิจารณาจากหลักทั่วไปและติดตามด้วยการศึกษาวิจัยของค์การของอินเดีย

(กรณีศึกษิตบุต,2529:46-51)

### 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร



เจมส์แอลไพร์ส (James L. Price , 1968,อ้างถึงในกาญจนานูญยัง, 2547 : 17) กล่าวว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรควรพิจารณา 3 ส่วนประกอบกันตามลำดับของประสิทธิผลกล่าวคือ

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคลคือความตระหนักในผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลในองค์การซึ่งอาจพิจารณาได้จากการประเมินประสิทธิผลการทำงานของพนักงานการได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณจากองค์การโดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิผลได้แก่ความสามารถของบุคคลทักษะความรู้ทัศนคติแรงจูงใจและความเครียด

3. ประสิทธิภาพระดับกลุ่มถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญต่อประสิทธิผลขององค์การเนื่องจากกลุ่มคือการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ ของพนักงานในองค์การโดยกลุ่มที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีรูปแบบความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่นเข้มแข็งและได้รับการสนับสนุนจากพนักงานในองค์การมากกว่ากลุ่มทั่วไปในองค์การปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพระดับกลุ่มคือการประสานงานภาวะผู้นำโครงสร้างของกลุ่มสถานภาพของกลุ่มบทบาทและปทัสถาน

4. ประสิทธิภาพระดับองค์การประกอบด้วยประสิทธิผลระดับบุคคลและประสิทธิผลระดับกลุ่มกล่าวคือประสิทธิผลของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลระดับบุคคลในขณะที่ประสิทธิผลขององค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลระดับบุคคล และกลุ่ม โดยความสัมพันธ์ดังกล่าวขึ้นอยู่กับสภาพขององค์การเช่นลักษณะงานขององค์การเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์การเป็นต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การได้แก่สภาพแวดล้อมเทคโนโลยีกลยุทธ์ทางเลือกโครงสร้างองค์การกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมองค์การ

สตีร์ (Steers, 1968,อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ วงศ์สุวรรณ, 2550 : 17) ได้วิเคราะห์องค์การเพื่อประเมินความมีประสิทธิภาพขององค์การด้วยตัวแบบที่เรียกว่าตัวแบบกระบวนการ (Process Model) ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์องค์การได้หลายประเภทและเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดแนวทางการวิเคราะห์นี้เสนอว่าการวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการคือ

1. แนวความคิดเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การสูงสุด (Goal Optimization) การใช้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นเครื่องวัดประสิทธิผลขององค์การเป็นวิธีการที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง และการใช้แนวคิดนี้เป็นการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์การมีหลายประการ และมักขัดแย้งกันทั้งยอมรับว่ามีข้อจำกัดหลายประการในการพยายามบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การดังนั้นการประเมินประสิทธิผลจึงเป็นไปในรูปของการวิเคราะห์ว่า

องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่เป็นไปได้ดีเพียงใดซึ่งเป็นแนวทางซึ่งใกล้เคียงกับความจริงมากกว่าการวัดประสิทธิผลจากเป้าหมายที่เป็นที่ปรารถนาสูงสุดขององค์การ

2. แนวความคิดด้านระบบ (Systems Perspective) การใช้แนวความคิดตัวระบบซึ่งไม่เพียงแต่สอดคล้องกับความคิดเรื่องเป้าหมายแล้วทั้งสองแนวความคิดยังสัมพันธ์กันอีกด้วย การวิเคราะห์เป้าหมายของแนวความคิดด้านระบบนี้กระทำในรูปของระบบซึ่งหมายความว่าเป้าหมายไม่ใช่อุบัติการณ์ที่นิ่งอยู่กับที่แต่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาการบรรลุเป้าหมายระยะสั้นก็คือต้องป้อนใหม่ที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายต่อไปความเป็นจริงของเป้าหมายขององค์การดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์การ

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรม (Behavioral Emphasis) แนวความคิดการบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุดเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาวหรืออีกนัยหนึ่งคือการยอมรับว่าเป้าหมายขององค์การจะสามารถบรรลุถึงได้โดยอาศัยพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ นอกจากนี้ Steers ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การตัวแปรดังกล่าวสามารถแยกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภทใหญ่ๆคือลักษณะขององค์การลักษณะของสภาพแวดล้อมลักษณะของบุคคลในองค์การและนโยบายการบริหารและการปฏิบัติซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ลักษณะขององค์การประกอบด้วย

3.1.1 โครงสร้างองค์การหมายถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การการวิเคราะห์โครงสร้างซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์สิ่งต่อไปนี้ 1) การกระจายอำนาจหมายถึงความมากน้อยของการที่อำนาจและสิทธิอำนาจได้กระจายลงไปตามชั้นของสายการบังคับบัญชาในองค์การแนวคิดเกี่ยวกับการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจยิ่งองค์การมีการกระจายอำนาจมากขึ้นเท่าไรโอกาสที่คนในระดับล่างขององค์การจะมีส่วนร่วมและมีส่วนรับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและกิจกรรมในอนาคตขององค์การก็มีมากขึ้น 2) ความชำนาญเฉพาะอย่างหมายถึงการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่างหรือเฉพาะหน้าที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลสูงขึ้นเพราะวิธีการนี้จะเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละคนได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างซึ่งจะทำให้ผลงานของแต่ละคนมีส่วนเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้สูงมากขึ้น 3) ความเป็นทางการหมายถึงความมากน้อยของการที่กิจกรรมในการทำงานถูกกำหนดอย่างเจาะจงหรือถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบข้อบังคับที่เป็นทางการยิ่งองค์การมีกฎเกณฑ์ซึ่งใช้เครื่องควบคุมพฤติกรรมของพนักงานมากเท่าใดองค์การนั้นย่อมมีความเป็นทางการมากขึ้นเท่านั้น 4) ช่วงการบังคับบัญชาหมายถึงจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา หากอัตราส่วนระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเหมาะสมจะส่งผลให้การ

ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด5)ขนาดขององค์การหมายถึงจำนวนสมาชิกในองค์การขนาดขององค์การที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นขององค์การแต่มีความสัมพันธ์ในทางลบต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การ6) ขนาดของหน่วยงานขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรมากกว่าต่อผลิตผลของหน่วยงานสำหรับบุคลากรนั้นการเพิ่มขนาดของกลุ่มงานมีความสัมพันธ์กับการลดน้อยลงของความพอใจในงานการเอาใจใส่ต่องานลดลงและความสามารถในการรักษาบุคลากรไว้ได้ก็ลดลงพร้อมๆกับมีการโต้แย้งทางแรงงานเพิ่มขึ้น

3.1.2 เทคโนโลยีในองค์การหมายถึงเครื่องมือหรือวิธีการซึ่งองค์การใช้ในการแปรสภาพตัวป้อนออกเป็นผลผลิต เทคโนโลยีมีหลายรูปแบบและมีความแตกต่างกันในกระบวนการทางเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิตความแตกต่างในวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้และความแตกต่างในความรู้ทางวิชาการที่ใช้ในกิจกรรมเพื่อเป้าหมายขององค์การ

3.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานSteers แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับคือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อม ที่มีความหมายต่อกิจกรรมในการบรรลุเป้าหมายขององค์การเช่นสภาพการณ์ด้านการตลาดเศรษฐกิจการเมืองเป็นต้นจากการศึกษาของสตีร์ (Steers)พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 3 ประการซึ่งสัมพันธ์กันคือความคาดคะเนได้ของสถานะแวดล้อมการรับรู้สถานะในสภาพแวดล้อมและความมีเหตุผลขององค์การอีกระดับหนึ่งคือสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่บรรยากาศขององค์การ

3.3 ลักษณะของบุคคลภายในองค์การเป็นตัวแปรที่สตีร์(Steers)เสนอว่ามีความสำคัญเนื่องจากพฤติกรรมของบุคคล ในองค์การจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเกี่ยวเนื่องกับ 2 ประเด็นคือ

3.3.1 ความปรารถนาของบุคคลที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไปหรือเรียกว่าความผูกพันซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะคือ1) ความผูกพันเป็นทางการต่อองค์การซึ่งแสดงออกโดยการ ไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนดและ2) ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึกซึ่งหมายถึงพนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมายค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อองค์การจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

3.3.2 ความปรารถนาของบุคคลในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การคือผลการปฏิบัติงานในองค์การด้วยสมมุติฐานที่ว่า การปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องการเพื่อประสิทธิผลขององค์การและปัจจัยของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลจะ

ประกอบไปด้วยประการแรกได้แก่ความสามารถลักษณะเฉพาะตัวและความสนใจของบุคคลทั้ง 3 อย่างนี้เป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะของบุคคลในการทำงานเพื่อองค์การประการที่สองได้แก่ความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับซึ่งก็คือความมากน้อยของความเข้าใจและการยอมรับของบุคคลเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมาย Steers ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการทำงานของพนักงานซึ่งจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การคือ 1) ปัจจัยด้านองค์การเช่นค่าจ้างการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่นความน่าเชื่อถือขององค์การรูปแบบของภาวะผู้นำความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 3) ปัจจัยด้านเนื้อหาของงานเช่นความซ้ำซากจำเจของงานความมีอิสระความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ของตน 4) ปัจจัยส่วนตัวได้แก่อายุอายุการทำงานบุคลิกภาพความใส่ใจในวิชาชีพความต้องการประสบผลสำเร็จ

3.4 นโยบายการบริหารและการปฏิบัติเป็นเรื่องที่จะช่วยให้ ฝ่ายบริหารสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพคือนโยบายในการบริหารและการปฏิบัติการบริหารในด้านต่างๆดังนี้

3.4.1 การกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนการที่องค์การจะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน

3.4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากรเมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนแล้วเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวฝ่ายบริหารต้องจัดหาและใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพที่สุดโดยคำนึงถึงการประสานระบบและประสานงานบทบาทของนโยบายและระบบควบคุมขององค์การ

3.4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมการใช้ทรัพยากรบุคคลจึงควรเป็นอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับลักษณะงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบการสรรหาและการบรรจุบุคคลการฝึกอบรมและการพัฒนาการจูงงานการประเมินผลการปฏิบัติงานและการให้รางวัล

3.4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสารรูปแบบและกระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคลากรในองค์การให้เข้าไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

3.4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจหมายถึงลักษณะของผู้นำองค์การที่มีประสิทธิภาพความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกกาลเทศะและเป็นที่ยอมรับได้

3.4.6 การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่หมายถึงความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยฝ่ายบริหารมีความ

รับผิดชอบที่จะต้องสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และริเริ่มสิ่งใหม่ กับความต้องการที่จะรักษาความมั่นคงและการต่อเนื่องของการปฏิบัติงานซึ่งมีความสำคัญพอกัน

#### 4. ลักษณะขององค์การที่มีประสิทธิผล

องค์การที่มีประสิทธิผลนั้นมีตัวแปรเป็นจำนวนมากตัวแปรที่นักวิชาการค้นพบ ในทางทฤษฎีบางตัวแปรสามารถใช้วิเคราะห์ทั้งองค์การทางธุรกิจและส่วนราชการแต่บางตัวแปร สามารถใช้วิเคราะห์ได้กับองค์การใดเพียงประเภทเดียวเท่านั้นจะวัดองค์การประเภทอื่นมิได้เลย ดังเช่นแนวทางการศึกษาของนักวิชาการดังนี้

เจมส์แอลไพร์ส (James L. Price, 1968, อ้างถึงใน ศิริมนัส อินตะแก้ว 2551: 22-24) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในประเด็น ความสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ใช้ครอบคลุมองค์การเกือบทุกประเภทตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิด ความสัมพันธ์และเกิดประสิทธิผลต่อองค์การคือผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผล และการแบ่งส่วนงานเหล่านี้เรียกว่าตัวแปรการติดต่อสื่อสารและขนาดขององค์การที่ทำให้ ประสิทธิผลแต่ละองค์การต่างกันซึ่งตัวแปรแทรกซ้อนได้กลายมาเป็นตัวแปรตามเนื่องจาก ก่อให้เกิดประสิทธิผลขึ้นตัวแปรที่สำคัญนี้ได้แก่

1. ความสามารถในการผลิต (Productivity) หมายถึงอัตราส่วนของผลิตต่อปัจจัย ซึ่งคล้ายกับที่ Gibson ได้กล่าวในเรื่องประสิทธิภาพขององค์การ
2. ขวัญ (Morale) หมายถึงความมากน้อยของการที่แรงจูงใจของสมาชิกของแต่ละ คนได้รับการตอบสนอง
4. การยินยอมปฏิบัติตาม (Conformity) หมายถึงความมากน้อยขององค์การ สามารถยอมรับบรรทัดฐานขององค์การ
5. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) หมายถึงความมากน้อยของ องค์การที่องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
6. ความเป็นสถาบัน (Institutionalization) หมายถึงความมากน้อยของการที่การ ตัดสินใจเป็นที่ยอมรับในสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นเครื่องมือคัดค้านองค์การในระยะยาวว่าองค์การจะ คงอยู่ต่อไปตราบดีที่สภาพแวดล้อมยังยอมรับ ผลผลิตและการกระทำขององค์การ ในการผลิต ผลผลิตนั้นๆ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลขององค์การ ได้รับความสนใจ และศึกษาค้นคว้าต่อมาเพื่อเป็นแนวทางสำหรับองค์การในการรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์การและการบรรลุ เป้าหมายให้ได้องค์การทุกองค์การมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการใช้เครื่องมือที่ทั้งมีชีวิตและไม่มีชีวิตเพื่อผลิตผลงานของกลุ่มดังนั้นการให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การจึง

ต้องพิจารณา 2 ประเด็นคือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรและหนทางหรือเครื่องมือซึ่งองค์กรใช้ในการรักษาไว้ซึ่งความเป็นองค์กรและบรรลุเป้าหมายได้สำหรับเป้าหมายสำคัญขององค์กรทั่วไปนั่นคือ (กรณิมหานนท์, 2529: 64) ผลผลิตสูงในแง่ที่ว่าสามารถบรรลุถึงจุดหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ไม่ว่าจะโดยปริมาณประสิทธิผลขององค์กรด้วยวิธีที่ครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional Approach) ซึ่งเหมาะกับการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กรที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อนการวัดประสิทธิผลสามารถทำได้ดีที่สุดด้วยการพิจารณาแนวความคิดที่สัมพันธ์กัน 3 ประการด้วยกันคือ

1. การบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุด (Goal Optimization) ซึ่งการศึกษาในเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในบรรดานักวิชาการเช่น Etzioni (1960) Yuchtman และ Seashore (1967) และ Hall (1972) “ประสิทธิผล” ในที่นี้หมายถึงความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เป็นประโยชน์ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมายจะนั่นแทนที่จะวัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายได้สูงที่สุดอาจวัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายเท่าที่เป็นไปได้จากการคำนึงถึงข้อจำกัดในเรื่องคน เงิน เทคโนโลยี

2. แนวความคิดด้านระบบ (System Perspective) เป็นแนวความคิดที่สัมพันธ์กันกับแนวความคิดแรกการวิเคราะห์ในแง่ของระบบพิจารณาเป้าหมายในฐานะที่ไม่ใช่อยู่ในสภาพที่นิ่งอยู่กับที่ (Static) แต่เปลี่ยนไปตามกาลเวลาความเป็นวงจร (Cyclic) ของเป้าหมายขององค์กรดังกล่าวให้เห็นถึงความเป็นระบบขององค์กร

3. การเน้นเรื่องพฤติกรรมแนวความคิดการบรรลุถึงเป้าหมายให้ได้สูงสุดเน้นบทบาทของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว แนวความคิดทั้ง 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์กันดังกล่าวทำให้ความคิดเรื่องเป้าหมายสูงสุดเป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร

จากการศึกษาครั้งนี้ องค์กรที่มีประสิทธิผล (Effective Organization) เป็นองค์กรที่ถือได้ว่ามีความมั่นคงมีประสิทธิภาพและมีความเจริญ พัฒนาและเป็นองค์กรที่สามารถผสมผสานความต้องการของบุคคลหรือความต้องการของสมาชิกในองค์กรกับความต้องการ หรือเป้าหมายขององค์กร โดยสามารถให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

## 1. งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทเฮย์กรุ๊ปจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกันกล่าวคือ 1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้งโดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงานนอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริง ในการทำงาน of ข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการ ใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident<sup>2</sup>) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบจำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศและ 3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ปซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทยเพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ข้าราชการพลเรือน โดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงาน ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วนคือ 1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน 2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

กนกพร สีดอกไม้ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลางระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญคือ บุคลากรยังขาดความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน และยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน และขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ศุภกร จุฑาจันทร์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสามารถทางสาธารณสุขที่มีผลต่อประสิทธิภาพการให้บริการสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดระยอง พบว่า ความสามารถทางสาธารณสุขของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนทั้ง 7 ประการ ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำ ในวิสัยทัศน์ ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจัดการสารสนเทศ ด้านการประเมินสภาพ การวางแผน

และการประเมินผล ด้านการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นและการร่วมมือกัน ด้านการคิดเป็นระบบ และด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ซึ่งความสามารถทั้ง 7 ประการนี้มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการดำเนินการให้บริการสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดระยอง ซึ่งควรจะ สนับสนุนนโยบายการพัฒนาคุณภาพการให้บริการในหน่วยงาน โดยเน้นความสามารถด้านการ ประเมินผลแผนงาน โครงการของหน่วยงานสาธารณสุขทุกระดับ และควรจะสนับสนุนการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะโปรแกรมฐานข้อมูล ข้อมูลสุขภาพพื้นฐานใน สถานบริการสุขภาพ รวมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์ประเมินผลงานอย่างชัดเจน

ภูายิน วงศ์หงส์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนา สมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วยสมรรถนะ 8 ประการ คือ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานและอาชีพ จริยธรรม ความร่วมแรงร่วมใจ การคิด วิเคราะห์ ความเข้าใจองค์กร/ระบบราชการ และ สภาวะผู้นำ ซึ่งจากผลจากการศึกษาพบว่า นัก ปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน เมื่อ วิเคราะห์หลักสูตรและ โครงการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย พบว่า หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) เป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการพัฒนา สมรรถนะครบทั้ง 8 ประการ นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ยังพบว่า สมรรถนะด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็น สมรรถนะที่หลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการ คิด วิเคราะห์ และการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานและอาชีพตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับการ พัฒนาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และจริยธรรม

พนิดามหายศนันท์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ศักยภาพ หลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคพบว่าศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของ ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค 7 แห่งซึ่งได้แก่สำนักงานศาลปกครองเชียงใหม่ สำนักงานศาลปกครองพิษณุโลกสำนักงานศาลปกครองนครราชสีมาสำนักงานศาลปกครอง ขอนแก่นสำนักงานศาลปกครองนครศรีธรรมราชสำนักงานศาลปกครองสงขลาสำนักงานศาล ปกครองระยองโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับอายุระดับการศึกษาและการ ได้รับการศึกษาอบรมไม่มีผลทำให้ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาล ปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกันยกเว้นด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน



มาฆมาศกาญจนากร (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของเภสัชกร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้าน สาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยาพ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 224 คน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของเภสัชกร ซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค ด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยาพ.ศ. 2510 มีจำนวนทั้งสิ้น 42 ข้อแบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านความรู้ 15 ข้อด้านทักษะ 10 ข้อด้านความสามารถ 9 ข้อและคุณลักษณะอื่นๆ 8 ข้อทั้งนี้เภสัชกร จำเป็นต้องมีสมรรถนะทุกด้านในระดับมากที่สุดส่วนสมรรถนะที่เภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการ บังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยาพ.ศ.2510มีอยู่ใน ปัจจุบันในด้านความรู้ทักษะและความสามารถมีอยู่ในระดับปานกลางในขณะที่ลักษณะด้าน คุณลักษณะอื่นๆมีอยู่ในระดับมากและพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ทักษะความสามารถและ คุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้ กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยาพ.ศ. 2510 มีความแตกต่างกัน

## 2. งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผล

กาญจนานุกัญ(2547 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการบริหารงาน ขององค์กรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่: กรณีศึกษาคณะพยาบาลศาสตร์พบว่าการบริหารงานของคณะ พยาบาลศาสตร์มีประสิทธิผลในระดับมากที่สุดโดยพิจารณาจากตัวชี้วัดความสำเร็จ 1) ด้าน ความสามารถในการผลิตของคณะ 2) ด้านประสิทธิภาพการบริหาร 3) ด้านความสามารถในการ ปรับตัว 4) ด้านพัฒนาและ 5) ด้านความพึงพอใจนอกจากนี้ยังศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิผลการบริหารงานของคณะพยาบาลศาสตร์พบปัจจัยที่มีผลคือ 1) ด้านลักษณะขององค์กร 2) ด้านลักษณะสภาพแวดล้อมของการทำงาน 3) ด้านลักษณะของบุคลากร 4) ด้านนโยบายและการ ปฏิบัติงาน

ศิริมนัสอินตะแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานของ สำนักหอสมุดพบว่า 1.ประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักหอสมุดด้านความสามารถในการผลิต สามารถจัดหาและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศบรรณภัณฑ์มาตรฐานห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2544 ทุกรายการยกเว้นจำนวนหนังสือเฉพาะสาขาวิชาสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาเอก 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานสำนักหอสมุดพบว่าระดับความคิดเห็นสูงสุดในระดับมากของ ผู้ปฏิบัติงานได้แก่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยนโยบายการปรับลดกำลังคน ภาครัฐทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ทักษะความรู้ความสามารถหลายด้านบุคลากร ต้องรับผิดชอบภาระงานที่เพิ่มขึ้น นโยบายการปฏิรูปการศึกษาทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองอยู่

ตลอดเวลาและบุคลากรต้องพัฒนาแนวคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

นวพรแสงหนุ่ม (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีดังต่อไปนี้ คือด้านโครงสร้างระบบงาน บรรยากาศภายในองค์การบริหารส่วนตำบล และความสามารถทางการบริหารงาน โดยทางด้านระดับของประสิทธิผลการดำเนินงาน พบว่าประสิทธิผลการดำเนินงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่อยู่ในเกณฑ์สูง ส่วนปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าปัญหาด้านบรรยากาศภายในองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของประชากรและความโปร่งใสในการทำงานด้านความสามารถในการบริหาร มีปัญหาด้านเป้าหมายในการดำเนินงานยังไม่ชัดเจน การจัดหาและการใช้งบประมาณยังไม่สามารถจัดเก็บงบประมาณได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และอำนาจการตัดสินใจยังขาดหลักเกณฑ์และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดีพอโดยมีข้อเสนอแนะคือ ควรจะมีการประเมินผล หรือติดตามการบริหารงานของผู้บริหาร หรือฝ่ายข้าราชการการเมือง และควรจะมีการวางแผนล่วงหน้าในการใช้จ่ายและบริหารงบประมาณอย่างระมัดระวัง และควรจะมีการประชาสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนแก่ประชาชนเพื่อกระตุ้นความสนใจและก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน

สัมฤทธิ์ สุขสงฆ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า มีประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ จากการจำแนกเป็นรายด้าน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการป้องกัน และระงับโรคติดต่อ ด้านการส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ด้านการจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก และด้านการส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชนและผู้สูงอายุ มีระดับประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การกำกับดูแล ตรวจสอบ ความสามารถด้านบริหารงานคลัง การทุจริตคอร์รัปชัน การประสานงาน พฤติกรรมผู้นำ และการมีส่วนร่วมของประชาชน เมื่อพิจารณาทางทิศทางความสัมพันธ์ พบว่า การทุจริตคอร์รัปชัน มีความสัมพันธ์เชิงลบต่อประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนปัจจัยอื่น ๆ มีความสัมพันธ์เชิงบวก และผลจากการวิจัยพบว่า ปัญหาในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคือ ปัญหาด้านบุคลากร และปัญหาด้านการตรวจสอบ

พงศ์สุริย์ ชาญตะบะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบางนา อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผล

จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพโดยรวมอยู่ในระดับสูง มี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ด้านบทบาทหน้าที่ ที่อบต.อาจต้องทำ ด้านบทบาทหน้าที่ที่ อบต. ต้องทำด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการเมืองและการบริหาร และประสิทธิผลในระดับปานกลาง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสาธารณสุข ด้านสังคม ด้านแหล่งน้ำตามลำดับ และปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย ด้านการติดตามประเมินผล และด้านการเป็นผู้นำอยู่ในระดับสูง และด้านการวางแผน และด้านการจัดองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

### สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น ควรปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งในการวิจัยถึงเรื่องประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยจึงประยุกต์ใช้เกณฑ์การวัดประสิทธิผลของ ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel) ร่วมกับงานวิจัยในเรื่องของประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล มาประกอบ คือ

1. การบรรลุเป้าหมาย
2. ความสามารถในการปรับตัว
3. ความพึงพอใจ

ตารางที่ 2.4 สรุปกรอบแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัย / เกณฑ์การวัด	1. ความสามารถในการคิด	2. ความพึงพอใจ	3. การพัฒนา	4. ความมั่นคง/การรักษาสภาพ	5. ความผสมผสานเป็นหนึ่งเดียว	6. ความสำเร็จ/การบรรลุเป้าหมาย	7. ประสิทธิภาพ	8. ความสามารถในการปรับตัว	9. ความสามารถในการยืดหยุ่น	10. ความสนใจในชีวิต
1. ซีเลอร์ (Selier)	✓	✓								
2. แคฟโล (Cawlow)		✓		✓	✓	✓				
3. มอทท์ (Mott)							✓	✓	✓	
3. มาโฮนี และเวทซ์เซล (Mahoney&Weitzel)	✓									
4. พาร์สัน (Parson)			✓			✓		✓		
5. เอทซิโอนี (Etzioni)						✓				
6. จอร์จโกปีวอลอส และ แทนเนนบอม (Georgopoulos&Tammerbau m)		✓				✓				
7. สเตียร์ (Steers )	✓		✓							
8. กีบสัน และคณะ (Gibson,et.,al)	✓	✓	✓				✓	✓		
9. ชีน (Schein)				✓				✓		
10. ยังก์แมน และ ซีซอร์	✓	✓								
11. ฟรีดแลนเดอร์และฟิคเกิล	✓	✓								
12. ฮอยและมิสเกล &Miskel		✓				✓		✓		✓
13. นวพร แสงหนุ่ม		✓				✓				
14. เกรียงศักดิ์ วงศ์สุวรรณ						✓				
15. สัมฤทธิ์ สุขสงฆ์		✓				✓				
สรุป		✓				✓		✓		

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย / เกณฑ์การวัด	1.1. การคงไว้ซึ่งค่านิยม	1.2. การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	1.3. การอยู่รอด	1.4. การเติบโต	1.5. การวางแผน	1.6. ความเชื่อถือได้	1.7. การสนับสนุนจากองค์กร	1.8. การไม่มีแรงกดดัน	1.9. คุณค่าต่อสังคม
1. ซีเลอร์ (Selier)									
2. แคพโล (Cawlow)									
3. มอทท์ (Mott)									
3. มาโฮนี และเวทท์เซล (Mahoney&Weitzel)									
4. พารสัน (Parson)	✓								
5. เอทซิโอนี่ (Etzioni)									
6. จอร์จโกปีวอลอส และแทนเน นบอม (Georgopoulos&Tammerbaum)		✓						✓	
7. สเตียร์ (Steers )					✓	✓	✓		
8. กีบสัน และคณะ (Gibson,et.,al)			✓						
9. ซีน (Schein)				✓					
10. ยัชท์แมน และ ซีซอร์									✓
11. ฟรีดแลนเดอร์และฟิคเกิล									✓
12. ฮอยและมิสเกล &Miskel									
13. นวพร แสงหนุ่ม									
14. เกรียงศักดิ์ วงศ์สุวรรณ									
15. สัมฤทธิ์ สุขสงฆ์									
สรุป		✓				✓		✓	

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี” ในครั้งนี้ดำเนินการตามลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาเชิงวิเคราะห์สมรรถนะหลักในปัจจุบันของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้โดยมีรายละเอียดการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

###### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิเคราะห์และเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เป็นข้าราชการในระดับปฏิบัติงานในเขตจังหวัดเพชรบุรี ทั้ง 71 แห่ง จำนวน 327 คน (กลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี, 2553) ดังแสดงในตารางที่ 3.1

###### 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเลือกมาจากพนักงานส่วนตำบล โดยมีขั้นตอนในการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นที่ 1 คำนวณจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) จากจำนวนประชากร จำนวน 327 คน (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2548 : 49) สูตรของ ทาโร ยามาเน่ มีดังนี้

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

n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้เท่ากับ 0.05

$$n = \frac{327}{1 + 327 (0.05)^2}$$

n = 180

ดังนั้นจึงใช้กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 180 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรที่สังกัดในอำเภอต่างๆ ในจังหวัดเพชรบุรี ทั้งนี้ในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Stratified Random Sampling) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละ อบต.} = \frac{\text{จำนวนพนักงานแต่ละ อบต.} \times \text{จำนวนพนักงานกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากร(พนักงาน) ทั้งหมด}}$$

ได้ขนาดตัวอย่าง ดังแสดงในตาราง 3.1

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>สังกัดอำเภอแก่งกระจาน</b>		
แก่งกระจาน	7	4
พุนสรวรค์	4	2
วังจันทร์	5	2
สองพี่น้อง	3	2
ป่าเต็ง	3	2
ห้วยแม่เพรียง	3	2
<b>รวม</b>	<b>25</b>	<b>14</b>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>สังกัดอำเภอเมือง</b>		
ธงชัย	6	3
สามะโรง	6	4
ไร่ส้ม	6	4
บางจาน	4	2
หนองโสน	4	2
โพธิ์พระ	6	3
ช่องสะแก	5	3
โพไร่หวาน	7	4
บ้านกุ่ม	6	3
หนองพลับ	5	3
คอนยาง	5	3
ต้นมะม่วง	6	3
หนองขนาน	5	3
นาพันสาม	4	2
นาขี้	4	2
บางจาก	4	2
บ้านหม้อ	7	4
ต้นมะพร้าว	4	2
<b>รวม</b>	<b>94</b>	<b>52</b>
<b>สังกัดอำเภอชะอำ</b>		
ไร่ใหม่พัฒนา	6	4
ห้วยทรายเหนือ	4	2
บางเก่า	4	2
สามพระยา	5	2
หนองศาลา	3	1
<b>รวม</b>	<b>21</b>	<b>11</b>



ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>สังกัดอำเภอบ้านลาด</b>		
สมอพลี	4	2
ไร่สะท้อน	5	3
ไร่มะขาม	5	3
คำหรุ	4	2
ถ้ำรงค์	5	3
บ้านทาน	4	2
ท่าช้าง	4	2
ท่าเสน	6	3
ไร่โคก	3	2
บ้านหาด	4	2
หนองกระปุก	6	3
ห้วยลึก	4	2
หนองกระเจ็ด	5	3
โรงเข้	5	3
<b>รวม</b>	<b>64</b>	<b>35</b>
<b>สังกัดอำเภอเขาชัย</b>		
ห้วยโรง	5	3
หนองชุมพล	5	3
เขาชัย	3	2
หนองปรัง	4	2
ห้วยท่าช้าง	4	2
หนองปลาไหล	4	2
หนองชุมพลเหนือ	4	2
<b>รวม</b>	<b>29</b>	<b>16</b>

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

รายชื่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
<b>สังกัดอำเภอท่ายาง</b>		
ท่าคอย	4	2
วังไคร้	5	3
หนองจอก	6	3
กัลดีหลวง	5	3
เขากระปุก	6	3
บึงเคียน	5	3
ช่างห้อย	4	2
มาบปลาเค้า	5	3
บ้านในดง	6	3
<b>รวม</b>	<b>46</b>	<b>25</b>
<b>สังกัดอำเภอบ้านแหลม</b>		
บางขุนไทร	6	3
ท่าเร้งออก	4	2
บางตะบูน	5	3
บ้านแหลม	4	2
ท่าเร้ง	3	2
บางครก	4	2
บางแก้ว	3	2
แหลมผักเบี้ย	4	2
ปากทะเล	5	3
<b>รวม</b>	<b>38</b>	<b>21</b>
<b>สังกัดอำเภอหนองหญ้าปล้อง</b>		
หนองหญ้าปล้อง	3	2
ขามน้ำกัลดีใต้	3	2
ท่าตระคร้อ	4	2
<b>รวม</b>	<b>10</b>	<b>6</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>327</b>	<b>180</b>

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อของพนักงานแบบไม่ใส่คืน

## 2. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยสำหรับเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ด้านสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีผลผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการซึ่งในจังหวัดเพชรบุรีซึ่งมีจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ อบต.บางขุนไทร อบต.ดอนยาง และอบต.บ้านในดง โดยสัมภาษณ์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและหัวหน้าส่วน จำนวน 12 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบด้วยปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 3 ท่านและหัวหน้าส่วนราชการทั้ง 3 แห่งอีก 9 ท่าน

## เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 1. การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และประยุกต์จากรายการสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามแบบสมรรถนะของข้าราชการเพื่อสอบถามข้อมูล และในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) มีจุดมุ่งหมายเพื่อทราบข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 7 ข้อ แยกเป็น

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. สถานภาพการทำงาน
5. สังกัดสำนัก/ส่วนงาน
6. ประสบการณ์การทำงาน
7. ระดับเงินเดือน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะ เพื่อทราบถึงระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีลักษณะเป็นมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ให้เลือกตอบดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด  
จำแนกตามตัวแปรดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำนวน 8 ข้อ
2. การบริการที่ดี จำนวน 8 ข้อ
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำนวน 8 ข้อ
4. จริยธรรม จำนวน 8 ข้อ
5. ความร่วมแรงร่วมใจ จำนวน 8 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการวัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ให้  
เลือกตอบดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และต้องปรับปรุง ซึ่งการวัดประสิทธิผลสามารถวัด  
ได้หลายด้าน ทั้งนี้ผู้วิจัยเลือกวัดใน 3 ด้าน คือ

1. การบรรลุเป้าหมาย จำนวน 5 ข้อ
2. ความสามารถในการปรับตัว จำนวน 5 ข้อ
3. ความพึงพอใจ จำนวน 6 ข้อ

## 2. การใช้เครื่องมือเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง โดยมีแนวคำถาม  
เกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จากองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยการสัมภาษณ์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและหัวหน้า  
ส่วน จำนวน 12 ท่าน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งประกอบด้วยปลัด  
องค์การบริหารส่วนตำบล 3 ท่านและหัวหน้าส่วนราชการทั้ง 3 แห่งอีก 9 ท่าน

## การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการสร้าง ดังนี้

### 1. แบบสอบถาม

1.1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของ  
การวิจัย

1.2 ศึกษาข้อมูลจากตำรา ทฤษฎี แนวคิด งานวิจัย และเอกสาร เพื่อนำมาเป็น  
แนวทางในการสร้างประเด็น และตัวชี้วัดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ในแบบสอบถาม

1.3 วิเคราะห์ตัวแปรย่อยของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามออกเป็นตัวชี้วัด (indicators) ต่าง ๆ

1.4 นำตัวแปรชี้วัดไปสร้างเป็นแบบสอบถาม

1.5 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity) จากนั้นได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอผู้เชี่ยวชาญ (Expert) จำนวน 3 ท่าน (รายชื่อดังภาคผนวก) เพื่อพิจารณาตรวจสอบด้านความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหา (Content validity) จากนั้นนำผลของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมารวมกัน คำนวณหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จากแบบสอบถามที่สร้างขึ้น โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence Index : IOC) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

-1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาที่จะวัด

1.7 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย จากพนักงานส่วนตำบลในอำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งได้ค่าเท่ากับ 0.9585

## 2. แบบสัมภาษณ์

2.1 ร่างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดที่ได้กำหนดไว้

2.2 นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจข้อคำถาม เนื้อหาของคำถาม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลการวิจัยต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

2. ขอสัมภาษณ์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและส่งแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานส่วนตำบล โดยผู้วิจัยเป็นผู้ส่งและขอรับแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง โดยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวิเคราะห์ แล้วนำมาวัดระดับสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

3. นำบทสัมภาษณ์และแบบสอบถามที่เก็บข้อมูลเรียบร้อยแล้ว มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล

4. ใช้แบบสอบถามที่มีลักษณะความสมบูรณ์ของข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ ลงรหัสแบบสอบถามและตรวจสอบรหัสแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติและประมวลผลข้อมูลทั้งหมด โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อประมวลค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ และดำเนินการวิเคราะห์โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

#### 1. ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติตรงตามข้อนี้มากที่สุด
มาก	หมายถึง	มีการปฏิบัติตรงตามข้อนี้มาก
ปานกลาง	หมายถึง	มีการปฏิบัติตรงตามข้อนี้ปานกลาง
น้อย	หมายถึง	มีการปฏิบัติตรงตามข้อนี้น้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	มีการปฏิบัติตรงตามข้อนี้น้อยที่สุด

การกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ของสมรรถนะหลักในปัจจุบันของพนักงานองค์การบริหารส่วน ใช้มาตราส่วนการประเมินค่าของไลเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดช่วงประเด็นในการปฏิบัติงานของบุคคลออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนการตอบของแต่ละตัวเลือก คือ 5 , 4 , 3, 2, 1 ตามลำดับ

คำนวณการกำหนดเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนเป็น 5 ระดับ

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}}$$

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

$$= 0.8$$

ดังนั้นการแบ่งอันดับการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละระดับ คือ

มากที่สุด	ระดับการปฏิบัติเฉลี่ย	4.21 – 5.00
มาก	ระดับการปฏิบัติเฉลี่ย	3.41 – 4.20
ปานกลาง	ระดับการปฏิบัติเฉลี่ย	2.61 – 3.40
น้อย	ระดับการปฏิบัติเฉลี่ย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	ระดับการปฏิบัติเฉลี่ย	1.00 – 1.80

## 2. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล

กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	มีประสิทธิผลข้อนี้ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	มีประสิทธิผลข้อนี้ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	มีประสิทธิผลข้อนี้ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	มีประสิทธิผลข้อนี้ในระดับน้อย
ต้องปรับปรุง	หมายถึง	ไม่มีประสิทธิผลในด้านนี้

การกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้มาตราส่วนการประเมินค่าของไลเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดช่วงความรู้สึกรายบุคคลออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด ระดับมาก ระดับปานกลาง ระดับน้อย และระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนการตอบของแต่ละตัวเลือก คือ 5, 4, 3, 2, 1 ตามลำดับ

คำนวณการกำหนดเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนเป็น 5 ระดับ

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}}$$

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

$$= 0.8$$

ดังนั้นการแบ่งอันตรายภาคชั้นของระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละระดับ คือ

มากที่สุด	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย	4.21 – 5.00
มาก	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย	3.41 – 4.20
ปานกลาง	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย	2.61 – 3.40
น้อย	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย	1.81 – 2.60
น้อยที่สุด	ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย	1.00 – 1.80

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้  
ตารางแสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วน  
เบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. หาค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยใช้  
ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4. ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดักส์ โมเมนต์ (Pearson's Product  
Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยแปรความหมายระดับ  
ความสัมพันธ์ ดังนี้ (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2547:462)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 - 0.69 มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.29 มีความสัมพันธ์กันน้อย

กำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. วิเคราะห์ข้อเสนอแนะและข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา  
(Content Analysis)



## บทที่ 4

### ผลของการวิจัย

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผู้ศึกษาได้ นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการแปลความหมายดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 5 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 5 ผลการศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด เท่ากับ 0.95 และแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจ และ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการที่ดีจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีซึ่งมีผลผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการ ดังมีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 180 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน สังกัดสำนักงาน/ส่วนงาน ประสบการณ์ในการทำงานและระดับเงินเดือน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน สังกัดสำนักงาน/ส่วนงาน ประสบการณ์ และ เงินเดือน

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
1) ชาย	67	37.22
2) หญิง	113	62.78
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
1) 21-25	7	3.89
2) 26-30	50	27.78
3) 31-35	51	28.33
4) 36-40	47	26.11
5) 41-45	16	8.89
6) 46-50	6	3.33
7) มากกว่า 50 ปี	3	1.67
อายุต่ำสุด 21 ปี สูงสุด 55 ปี		
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
1) ปวช.	7	3.89
2) อนุปริญญา หรือ ปวส.	38	21.11
3) ปริญญาตรี	115	63.89
4) สูงกว่าปริญญาตรี	16	8.89
5) อื่น ๆ	4	2.22
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<b>4. สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน</b>		
1) ข้าราชการระดับ 1-2	48	26.67
2) ข้าราชการระดับ 3-4	76	42.22
3) ข้าราชการระดับ 5-6	56	31.11
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	ร้อยละ
<b>5. สังกัดสำนักงาน / ส่วนงาน</b>		
1) สำนักปลัด	57	31.67
2) ส่วนการคลัง	65	36.11
3) ส่วนโยธา	32	17.78
4) ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	15	8.33
5) ส่วนสวัสดิการสังคม	5	2.78
6) ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	6	3.33
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<b>6. ประสบการณ์</b>		
1) ต่ำกว่า 1 ปี	4	2.22
2) 1-3 ปี	44	24.44
3) 4-6 ปี	66	36.67
4) 7-9 ปี	23	12.78
5) 10-12 ปี	18	10.00
6) 13-15 ปี	25	13.89
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>
<b>7. เงินเดือน</b>		
1) 5,001-10,000 บาท	86	47.78
2) 10,001-15,000 บาท	16	8.89
3) 15,001-20,000 บาท	5	2.78
4) 20,000 บาท ขึ้นไป	2	1.11
<b>รวม</b>	<b>180</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล จากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 180 คน ดังนี้  
เพศ พบว่า มากกว่าครึ่งหรือร้อยละ 62.78 เป็นเพศหญิง และบุคลากรที่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 37.22

อายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 28.33 รองลงมาคืออายุ 26-30 ปี คิดเป็น ร้อยละ 27.78 อายุ 36-40 ร้อยละ 26.11 อายุ 41-45 ร้อยละ 8.89 อายุ 21-25 ร้อยละ 3.89 อายุ 46-50

ร้อยละ 3.33 และน้อยที่สุดคืออายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 1.67 โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีอายุน้อยที่สุด 21 ปี และมากที่สุด 55 ปี

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.89 รองลงมาคือ ปวส. ร้อยละ 21.11 สูงกว่าปริญญาโท ร้อยละ 8.89 ปวช. ร้อยละ 3.89 และอื่นๆ ซึ่งในการศึกษาในครั้งนี้พบว่ามาจากนักเรียนจำหน่ายอาหารเรือซึ่งโอนย้ายมาเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น ร้อยละ 2.22

สถานภาพการทำงานหรือระดับชั้น พบว่าส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 3-4 ร้อยละ 42.22 รองลงมาคือ ระดับ 5-6 ร้อยละ 31.11 และน้อยที่สุดคือระดับ 1-2 ร้อยละ 26.67

สังกัดสำนักงาน/ส่วนงาน ส่วนใหญ่สังกัดส่วนการคลัง จำนวนร้อยละ 36.11 รองลงมาคือสำนักปลัด ร้อยละ 31.67 ส่วนโยธาร้อยละ 17.78 ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม 8.33 และน้อยที่สุดคือ ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ร้อยละ 3.33

ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 4-6 ปี จำนวนร้อยละ 36.67 รองลงมาคือ 1-3 ปี ร้อยละ 24.44 ประสบการณ์ 13-15 ปี ร้อยละ 13.89 ประสบการณ์ 7-9 ปี ร้อยละ 12.78 ประสบการณ์ 10-12 ปี ร้อยละ 10.00 ประสบการณ์ และน้อยที่สุดคือต่ำกว่า 1 ปี ร้อยละ 2.22

ระดับเงินเดือน พบว่า ส่วนใหญ่มีระดับเงินเดือน 10,001-15,000 บาท ร้อยละ 47.78 รองลงมาคือ 5,001-10,000 บาท ร้อยละ 38.33 เงินเดือน 15,001-20,000 บาท ร้อยละ 8.89 และน้อยที่สุดคือ 20,000 บาท ร้อยละ 2.78

## **ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี**

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับระดับสมรรถนะด้านต่างๆ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.2 - 4.6

### **1. ภาพรวมของระดับสมรรถนะหลัก**

เป็นข้อมูลที่แสดงภาพรวมของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>สมรรถนะหลักโดยรวม</b>	<b>3.14</b>	<b>0.34</b>	<b>ปานกลาง</b>
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	2.94	.037	ปานกลาง
ด้านการบริการที่ดี	3.12	0.33	ปานกลาง
ด้านการการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.14	0.44	ปานกลาง
ด้านจริยธรรม	3.26	0.33	ปานกลาง
ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	3.24	0.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าสมรรถนะหลักโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และสมรรถนะหลักทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านจริยธรรม ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.33) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D. = 0.49) ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ( $\bar{X} = 3.14$ , S.D. = 0.44) ด้านการบริการที่ดี ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 0.33) และสุดท้ายด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\bar{X} = 2.94$ , S.D. = 0.37)

## 2. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่อยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวม	2.94	0.61	ปานกลาง
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผลงานมีความ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้	3.16	0.52	ปานกลาง
2. ท่านมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง	3.14	0.63	ปานกลาง
3. ท่านทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	3.09	0.62	ปานกลาง
4. ท่านมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นอยู่เสมอ	2.59	0.63	น้อย
5. ท่านแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่ง ก่อให้เกิดปัญหาหรือทำให้งานด้อยคุณภาพ	2.57	0.64	น้อย
6. ท่านมีการบริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร	2.68	0.64	ปานกลาง
7. ท่านยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	3.22	0.65	ปานกลาง
8. ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่า จะหมดเวลาราชการ	3.07	0.76	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.94

โดยเรียงระดับสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับ คือ ประเด็นยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม มีคะแนนสูงสุด ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.65) รองลงมาได้แก่ ประเด็นสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้ ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.52) ประเด็นมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง ประเด็นทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ( $\bar{X} = 3.09$ , S.D. = 0.62) ประเด็นมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะหมด

เวลาราชการ ( $\bar{X} = 3.07$ , S.D. = 0.76) และประเด็นมีการบริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ( $\bar{X} = 2.68$ , S.D. = 0.64)

สำหรับประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ประเด็นมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 0.63) และประเด็นแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือทำให้งานด้อยคุณภาพ ( $\bar{X} = 2.57$ , S.D. = 0.64)

### 3. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความตั้งใจ และความพยายามของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริการที่ดี

การบริการที่ดี	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การบริการที่ดีโดยรวม	3.12	0.63	ปานกลาง
1. ท่านให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี เป็นมิตร สุภาพ และ เต็มใจต้อนรับ	3.30	0.63	ปานกลาง
2. ท่านให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ	3.21	0.48	ปานกลาง
3. ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว	3.22	0.62	ปานกลาง
4. ท่านแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดพึงพอใจ	2.97	0.62	ปานกลาง
5. ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน	2.59	0.66	น้อย
6. ท่านปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ	3.19	0.75	ปานกลาง
7. ท่านนำปัญหาหรือข้อข้องในการให้บริการมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	2.91	0.57	ปานกลาง
8. ท่านให้บริการด้วยความอึดอึ้ง แจ่มใส และกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา	3.61	0.59	มาก



จากตารางที่ 4.4 พบว่าสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ประเด็นการให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.59)

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ประเด็นการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี เป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับ ( $\bar{X} = 3.30$ , S.D. = 0.63) ประเด็น ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.62) ประเด็นการให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.48) ประเด็นปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนร่วมช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.75) ประเด็น การแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว และเกิดพึงพอใจ ( $\bar{X} = 2.97$ , S.D. = 0.62) และ สุดท้าย ประเด็นการนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 2.91$ , S.D. = 0.57)

สำหรับประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ประเด็นด้านการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน ( $\bar{X} = 2.59$ , S.D. = 0.66)

#### 4. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพโดยรวม	3.14	0.64	ปานกลาง
1. ท่านมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ในสาขาอาชีพ	3.13	0.59	ปานกลาง
2. ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ ดียิ่งขึ้น	3.23	0.70	ปานกลาง
3. ท่านสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงาน	3.29	0.72	ปานกลาง
4. ท่านมักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ กับการปฏิบัติงาน	3.22	0.68	ปานกลาง
5. ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และภารกิจขององค์กร	3.11	0.62	ปานกลาง
6. ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	3.44	0.93	มาก
7. ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ความ เชี่ยวชาญในองค์กร	2.58	0.63	น้อย
8. ท่านให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อเห็นผู้อื่นมีความตั้งใจที่จะ พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในงาน	3.13	0.73	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่าสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ  
ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี  
คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.14

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับมากได้แก่ ประเด็นการมีความสนใจที่จะศึกษาต่อ  
ในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.93)

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับผลคะแนนได้ดังนี้  
ประเด็นการให้ความสนใจ และติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.29$ ,  
S.D. = 0.72) ประเด็นมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ( $\bar{X} = 3.23$ ,  
S.D. = 0.70) ประเด็นการการนำวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน  
( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.68) ประเด็นการมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้

ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.59) ประเด็นการให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อเห็นผู้อื่นมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.73) และสุดท้าย ประเด็นการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และภารกิจองค์กร ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.37)

สำหรับประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญในองค์กร ( $\bar{X} = 2.58$ , S.D. = 0.63)

#### 5. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านจริยธรรม

จริยธรรม	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>จริยธรรมโดยรวม</b>	<b>3.26</b>	<b>0.61</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม	3.25	0.54	ปานกลาง
2. ท่านแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา	3.24	0.62	ปานกลาง
3. ท่านปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว	3.33	0.53	ปานกลาง
4. ท่านมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.50	0.61	มาก
5. ท่านพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์การบริหารส่วนตำบล	3.07	0.66	ปานกลาง
6. ท่านเสียดสีความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัว โดยมีมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ	3.23	0.59	ปานกลาง
7. ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	3.22	0.52	ปานกลาง
8. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด	3.25	0.62	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าสมรรถนะหลักด้านความจริยธรรมของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับมากได้แก่ ประเด็นการมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ( $\bar{X} = 3.50$ , S.D. = 0.61)

ประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการตามประเด็นต่างๆ เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ประเด็นการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.53) ประเด็นการมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.54) ประเด็นการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.62) ประเด็นการเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจในส่วนตัวหรือของครอบครัวโดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผล ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.59) และสุดท้ายประเด็นการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคไม่คำนึงถึงพวกพ้อง ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.52)

#### 6. ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานความร่วมมือร่วมใจ

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหน่วยงานและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลด้านความร่วมมือ

ความร่วมมือ ร่วมใจ	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การร่วมแรงร่วมใจโดยรวม</b>	<b>3.24</b>	<b>0.57</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. ท่านให้ความสำคัญสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ	3.23	0.56	ปานกลาง
2. ท่านสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม	3.22	0.62	ปานกลาง
3. ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ	3.29	0.60	ปานกลาง
4. ท่านให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ ร้องขอ	3.17	0.68	ปานกลาง
5. ท่านยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	3.28	0.63	ปานกลาง
6. ท่านส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่ คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	3.24	0.70	ปานกลาง
7. ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	3.19	0.77	ปานกลาง
8. ท่านเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	3.28	0.69	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 พบว่าสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ย  
เท่ากับ 3.24

ทุกประเด็นที่มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงระดับสมรรถนะหลักด้าน  
ความร่วมมือร่วมใจตามประเด็นต่าง ๆ เรียงตามลำดับ ได้ดังนี้ ประเด็นการคิดว่าการสร้าง  
สัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ ( $\bar{X} = 3.29$ , S.D. = 0.60) ประเด็นการยกย่องเพื่อน  
ร่วมงานด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.63) ประเด็นการเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็น  
ของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.68) ประเด็นการส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน  
ในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว ( $\bar{X} = 3.24$ , S.D. = 0.70) ประเด็นการให้ความ  
สนับสนุนเพื่อนร่วมงานเสมอ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.56) ประเด็นการสนับสนุนการตัดสินใจภายใน  
กลุ่ม ( $\bar{X} = 3.22$ , S.D. = 0.62) ประเด็นการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง ( $\bar{X} = 3.19$ ,  
S.D. = 0.77) และประเด็นสุดท้าย การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องให้  
ร้องขอ ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.68)

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจ

#### 1. ภาพรวมของระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

เป็นข้อมูลที่แสดงภาพรวมของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ได้ดังนี้ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านความพึงพอใจ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในภาพรวม

ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวม	3.16	0.45	ปานกลาง
ด้านการบรรลุเป้าหมาย	3.10	0.52	ปานกลาง
ด้านความสามารถในการปรับตัว	3.16	0.51	ปานกลาง
ด้านความพึงพอใจ	3.21	0.40	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 พบว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และประสิทธิผลทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด โดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความพึงพอใจ ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.40) ด้านความสามารถในการปรับตัว ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.51) ด้านการบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.52)

#### 2. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสำเร็จของงานหรือโครงการที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดไว้ในแผนงานประจำปี ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบรรจุเป้าหมาย

การบรรจุเป้าหมาย	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
<b>การบรรจุเป้าหมายโดยรวม</b>	<b>3.10</b>	<b>0.62</b>	<b>ปานกลาง</b>
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้	3.13	0.59	ปานกลาง
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนงาน/โครงการตามงบประมาณและระยะเวลาที่ตั้งไว้	3.11	0.63	ปานกลาง
3. ท่านปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการคุ่มค่าของงบประมาณที่ตั้งไว้	2.97	0.74	ปานกลาง
4. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุ่่วง	3.11	0.70	ปานกลาง
5. ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับองค์กร ข้างเคียง	3.17	0.70	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านการบรรจุเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 โดยเรียงระดับประสิทธิผลด้านการบรรจุเป้าหมายตามประเด็นต่างๆ ตามลำดับคือ ประเด็นผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับองค์กรข้างเคียง ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.70) ประเด็นการสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.59) ประเด็นการสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนงาน/โครงการตามงบประมาณและระยะเวลาที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.63) ประเด็นสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุ่่วง ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.70) และประเด็นการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการคุ่มค่าของงบประมาณ ( $\bar{X} = 2.97$ , S.D. = 0.74)

### 3. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัว

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวเพื่อสนองนโยบายและภารกิจของรัฐได้ทุกสถานการณ์ ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลด้านความสามารถในการปรับตัว

ความสามารถในการปรับตัว	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความสามารถในการปรับตัว	3.21	0.64	ปานกลาง
1. ท่านสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มา ประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	3.11	0.63	ปานกลาง
2. ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ ใหม่ๆ ได้เสมอ	3.12	0.67	ปานกลาง
3. ท่านสามารถเรียนรู้นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ในทันที	3.16	0.60	ปานกลาง
4. ท่านสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเมื่อ เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน	3.21	0.71	ปานกลาง
5. ท่านสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ตาม สภาวการณ์	3.23	0.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 พบว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านความสามารถในการปรับตัวโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 โดยเรียงระดับประสิทธิผลด้านความสามารถในการปรับตัวตามประเด็นต่างๆ ตามลำดับคือ ประเด็นประเด็นการสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ตามสภาวการณ์ ( $\bar{X} = 3.23$ , S.D. = 0.71) ประเด็นการสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.71) ประเด็นการสามารถเรียนรู้นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ในทันที ( $\bar{X} = 3.16$ , S.D. = 0.60) ประเด็นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ใหม่ๆ ได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.12$ , S.D. = 0.67) และประเด็นการสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.63)

#### 4. ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ

เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความรู้สึกร่วมกันของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกในทางบวกที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เกิดความ



กระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลด้านความพึงพอใจ

ด้านความพึงพอใจ	N = 180		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความพึงพอใจโดยรวม	2.94	0.67	ปานกลาง
1. การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบที่หน่วยงานกำหนด	3.19	0.56	ปานกลาง
2. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความชัดเจน	3.37	0.63	ปานกลาง
3. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความน่าสนใจ	3.13	0.60	ปานกลาง
4. ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน	3.37	0.63	ปานกลาง
5. ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากผู้บังคับบัญชา	3.01	0.71	ปานกลาง
6. ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา	3.21	0.60	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 พบว่าประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านความพึงพอใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 โดยเรียงระดับประสิทธิผลด้านความพึงพอใจตามประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับคือ ประเด็นประเด็นลักษณะงานในการปฏิบัติมีความชัดเจน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.63) ประเด็นการได้รับคำชม/ยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.63) ประเด็นพอใจกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ( $\bar{X} = 3.21$ , S.D. = 0.60) ประเด็นการปฏิบัติงานอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบที่หน่วยงานกำหนด ( $\bar{X} = 3.19$ , S.D. = 0.56) ประเด็นลักษณะงานที่ปฏิบัติมีความน่าสนใจ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.60) และสุดท้ายประเด็นการได้รับคำชม/ยกย่องจากผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.71)

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีเป็นการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยภาพรวมในแต่ละด้านว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยเพียงใด ตามสมมติฐานข้อที่ 3 ว่าสมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ในทางบวก ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ตัวแปร	ด้านการบรรลุเป้าหมาย (Y <sub>1</sub> )	ด้านการปรับตัว (Y <sub>2</sub> )	ด้านความพึงพอใจ (Y <sub>3</sub> )	รวม
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X<sub>1</sub>)</b>				
Pearson Coorelation	.611**	.545**	.545**	.751**
Sig.	.000	.000	.000	.000
<b>การบริการที่ดี (X<sub>2</sub>)</b>				
Pearson Coorelation	.531**	.495**	.435**	.679**
Sig.	.000	.000	.000	.000
<b>การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (X<sub>3</sub>)</b>				
Pearson Coorelation	.710**	.700**	.601**	.751**
Sig.	.000	.000	.000	.000
<b>จริยธรรม (X<sub>4</sub>)</b>				
Pearson Coorelation	.676**	.587**	.555**	.679**
Sig.	.000	.000	.000	.000
<b>ความร่วมมือแรงร่วมใจ (X<sub>5</sub>)</b>				
Pearson Coorelation	.782**	.686**	.647**	.790**
Sig.	.000	.000	.000	.000
<b>รวม</b>				
Pearson Coorelation	.876**	.750**	.706**	.872**
Sig.	.000	.000	.000	.000

\*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี โดยรวมพบว่ามีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ในระดับมาก ( $r = .872^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งหมายความว่าสมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลมาก คือ สมรรถนะหลักมีมากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานก็จะมีมากตามไปด้วย แลแยกรายด้านประสิทธิผลใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการปรับตัว และด้านความพึงพอใจ พบว่า

**ด้านการบรรลุเป้าหมาย** พบว่า สมรรถนะหลักในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .876^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาโดยแยกสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .611^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมายปานกลาง

การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับกันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .531^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับที่ระดับ 0.01 คือ การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมายปานกลาง

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับกันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .782^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีมากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมายก็มีมากตามไปด้วย

จริยธรรมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .782^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมายปานกลาง

ด้านความร่วมมือแรง ร่วมใจมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .782^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ความร่วมมือแรง ร่วมใจมีมากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมายก็มีมากตามไปด้วย

**ด้านความสามารถในการปรับตัว** พบว่า สมรรถนะหลักในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .750^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาโดยแยกสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .545^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวปานกลาง

การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .495^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวปานกลาง

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .700^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีมากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวก็มีมากตามไปด้วย

จริยธรรมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .587^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวปานกลาง

ด้านความร่วมมือร่วมใจมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .686^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ความร่วมมือร่วมใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวปานกลาง

**ด้านความพึงพอใจ** พบว่า สมรรถนะหลักในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับมาก ( $r = .706^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาโดยแยกสมรรถนะหลักในแต่ละด้าน พบว่า สมรรถนะหลักทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจดังนี้

การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .545^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจปานกลาง

การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับกันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .435^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ การบริการที่ดีมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจปานกลาง

การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับกันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .601^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ = 0.01 คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจปานกลาง

จริยธรรมมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .555^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ = 0.01 คือ จริยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจปานกลาง

ด้านความร่วมมือร่วมใจมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยอยู่ในระดับปานกลาง ( $r = .647^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 คือ ความร่วมมือร่วมใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานความพึงพอใจปานกลาง

## ตอนที่ 5 ผลการศึกษาค้นคว้าอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

การศึกษาในส่วนนี้ เป็นการศึกษาโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ปัด และหัวหน้าส่วน จำนวน 12 ท่าน จากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีที่มีผลผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการในระดับดี ซึ่งเป็นการแสดงถึงองค์กรที่มีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดง และองค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า ซึ่งวิเคราะห์จากข้อมูลการสัมภาษณ์สรุปถึงสิ่งสำคัญที่ทำให้้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร แต่ละที่ได้ดังนี้

### 1. องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร

เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี โดยที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ห่างจากตัวอำเภอบ้านแหลม 6 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งหมด 15,732 ไร่ (25.17 ตารางกิโลเมตร) เป็นที่ราบชายฝั่งน้ำทะเลท่วมถึง และที่ราบน้ำทะเลเคยท่วมถึง และที่ราบน้ำท่วม ประชาชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพประมง และเกษตรกรรม

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรนอกจากจะมีผลการปฏิบัติที่ดีจากผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ยังได้รับรางวัลต่าง ๆ อีกหลายรางวัล ที่โดดเด่นมากที่สุดคือ การบริหารจัดการที่ดี ถึง 4 ครั้ง ซึ่งเป็นรางวัลในระดับประเทศ จากคณะกรรมการการกระจายอำนาจร่วมกับกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนแบ่งออกเป็น 2 ส่วน (สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ, ออนไลน์ : 2553) ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 พิจารณาให้คะแนนจากเกณฑ์ประเมิน 6 ด้าน ดังนี้ 1) การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) การบริหารจัดการราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ 3) การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและ

เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ 4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน 5) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน และ 6) การพัฒนาความรู้และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ส่วนที่ 2 พิจารณาให้คะแนนจากโครงการ กิจกรรมเด่น หรือเป็นนวัตกรรมใหม่โดยกิจกรรมที่โดดเด่นขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร คือการดึงชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ป่าชายเลน

จากการสัมภาษณ์ถึงสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรนั้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าผลสำเร็จได้มาจากการมีนโยบายที่ดีของนายกององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบกับการบริหารจัดการที่ดีของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในด้านนโยบายของผู้บริหาร พบว่ามีการสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พบว่า หัวหน้างานทุกระดับต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการถ่ายทอดสื่อสารให้ลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ สำหรับการนำแนวทางพัฒนาสมรรถนะ อนันต์ พันธุ์บ้านแหลม ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรได้ให้ความเห็นว่า “ องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งควรมีสมรรถนะหลักเป็นของแต่ละองค์การเอง อาจจะมีทั้งเรื่องเหมือนกัน และไม่เหมือนกัน แตกต่างกันไปตามสภาพสังคม ขอบเขตในการทำงาน สำหรับ องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรเองนั้น สมรรถนะหลักที่เห็นสมควรมีเพิ่มเติมจากสมรรถนะหลักของ ก.พ. คือ การปรับตัวให้ทันต่อสภาวการณ์และการเข้าใจชุมชน เนื่องจากประชาชนในพื้นที่มีทั้งนับถือศาสนาพุทธและอิสลาม เมื่อมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่ต้องบริการประชาชน พนักงานที่นี้จึงต้องรู้จักปรับตัวและปฏิบัติให้เหมาะสม ” และอีกสาเหตุที่ทำให้ องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือมีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้อย่างจริงจัง และผลที่ได้จากการติดตามนี้มีการนำไปใช้ประโยชน์ของแผนพัฒนาในระดับต่อ ๆ ไป

## 2. องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร

เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตพื้นที่อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ห่างจากอำเภอท่ายาง ประมาณ 7 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 13.36 ตารางกิโลเมตร หรือ 8,350 ไร่ มีสภาพภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่ม มีคลองชลประทานไหลผ่านจำนวน 1 สาย ประชากรของตำบลบ้านในดงส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า มีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมและจูงใจพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในรายผู้มีสมรรถนะระดับมาก ในรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้ควบคู่กับหลักอื่น ๆ เช่น หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ ความสามารถที่

จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่หลักผลงาน มีการให้คุณให้โทษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ หลักการกระจายอำนาจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ชัญญา อาจแสน หัวหน้าส่วนการคลังได้ให้ความคิดเห็นว่า “พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีส่วนใหญ่ ยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายขององค์กร และขาดความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาในงานในหน้าที่ของตนอย่างจริงจัง รวมไปถึงรูปแบบการทำงานตามวัฒนธรรมเดิม หนทางหนึ่งที่จะเสริมสร้างสมรรถนะให้สูงขึ้น ก็ควรจะได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และผู้บริหารในเรื่องนี้อย่างจริงจัง ” ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ วิศิษฐ์ สังข์สุวรรณ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดงที่ว่า “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะนี้ไว้ว่า ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักในรูปแบบของคณะทำงาน กำหนดเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล” สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดงมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันทั้งองค์กร โดยวิธีจัดการประชุมเพื่อซักซ้อมรวมไปถึงสร้างแนวทางปฏิบัติเรื่องนี้ในทุก ๆ เดือน และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดง มีการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดงมีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยแนวทางการดำเนินงานมีดังนี้

1. แนวทางการดำเนินงานให้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีทรัพยากรที่เพียงพอต่อการบริหารงาน
2. แนวทางการดำเนินงานให้องค์การบริหารส่วนตำบลบริหารงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส
3. แนวทางการดำเนินงานให้บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความรู้ มีคุณธรรม และจริยธรรม
4. แนวทางการดำเนินงานให้ประชาชนหรือชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน
5. แนวทางการดำเนินงานให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอิสระในการดำเนินงาน
6. แนวทางการดำเนินงานเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร
7. แนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและความเดือดร้อนของประชาชน
8. แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกภารกิจ
9. แนวทางการจัดทำข้อบังคับตำบล และให้สามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. องค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า

องค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า มีอาณาเขตพื้นที่ตั้งอยู่ใน อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี อยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอท่ายาง 4 กิโลเมตร มีลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบลุ่ม มีคลองชลประทานไหลผ่าน ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีอาณาเขตพื้นที่ 10,227 ไร่

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า การปฏิบัติงานของที่นี่มุ่งเน้นทุกส่วนไปพร้อมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ประโยชน์ของผู้รับบริการหรือประชาชนนั่นเอง สุวัฒน์ จันทร์นาค หัวหน้าส่วนโยธาขององค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้ากล่าวไว้ว่า “ประชาชนเป็นคนตัดสินใจองค์กรทำงานได้ดีมีประสิทธิผลเพียงใด ทั้งนี้ความสำเร็จไม่ได้มาจากผู้บริหาร หรือพนักงานคนใด คนหนึ่ง แต่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ความร่วมแรง ร่วมใจของพนักงานทุกคน” สอดคล้องกับ ศักดิ์ดา จิตต์การุณย์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลได้กล่าวไว้ว่า “การที่องค์กรประสบความสำเร็จ คิดว่ามาจากพนักงานทุกคน ทุกระดับมีเป้าหมายเดียวกัน คือ สนองความต้องการของประชาชน ด้วยการให้บริการที่เต็มใจและซื่อสัตย์” และ มาโนชย์ ขางพงษ์ หัวหน้าสำนักปลัดให้ข้อคิดเห็นถึงเรื่องนี้ไว้ว่า “การที่องค์กรประสบความสำเร็จเกิดมาจากความมุ่งมั่นของตัวพนักงาน ประกอบการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาและการที่ได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดี” สำหรับแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะขององค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า แยกแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรส่งเสริมด้วยการจัดให้มีการส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน จัดคนให้เหมาะสมกับผลงาน กำหนดแผนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีให้กับพนักงาน ควรมีการวางแผนติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา

ด้านการบริการที่ดี ควรจัดให้มีการฝึกอบรมด้านการให้บริการ ปลูกฝัง จิตสำนึก ค่านิยมให้รักการบริการ มีมาตรการให้รางวัลเพื่อจูงใจบุคลากรที่ผลงานด้านการบริการที่ดี

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ควรจัดฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแต่ละตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อ การดูงานที่อื่นเพื่อนำมาพัฒนา ส่งเสริมและสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาวะการณ์

ด้านจริยธรรม ควรมีการฝึกอบรม ปลูกฝังจิตสำนึก เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม โดยการจัดโครงการที่เกี่ยวกับด้านคุณธรรม จริยธรรมในองค์กร



ด้านความร่วมมือแรง ร่วมใจ ควรเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เสริมสร้างระบบการทำงานที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี 2) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี 4) เพื่อศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 180 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โพรดักส์ โมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

### สรุปผลการวิจัย

ผลของการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ในการวิจัยในครั้งนี้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีเพศหญิงจำนวนมากกว่าเพศชาย อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31-35 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมากที่สุด ส่วนการศึกษาอื่นๆ จากกลุ่มตัวอย่างครั้งนี้มาจากนักเรียนจำหน่าย ซึ่งโอนย้ายมาอยู่กับองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับ 3-4 สังกัดส่วนการคลังมากที่สุด มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 4-6 ปี และมีระดับเงินเดือนมากที่สุดอยู่ในช่วง 10,001-15,000 บาท

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดเพชรบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อแยกเป็นรายด้าน มีดังนี้

1. สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความมุ่งมั่นของบุคลากรที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่อยู่ โดยมาตรฐานนี้เป็นผลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีระดับสมรรถนะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

2. สมรรถนะด้านการบริการที่ดี เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความตั้งใจ และความพยายามของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีระดับสมรรถนะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

3. สมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีระดับสมรรถนะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

4. สมรรถนะด้านจริยธรรม เป็นข้อมูลที่แสดงถึงการครองตนและประพฤติปฏิบัติ ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีระดับสมรรถนะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

5. สมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงานและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ซึ่งพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีระดับสมรรถนะด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในการศึกษาคั้งนี้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับประสิทธิผลด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานด้านการบรรลุเป้าหมาย เป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เกิดการ

พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวเพื่อสนองนโยบายและภารกิจของรัฐได้ทุกสถานการณ์ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความสามารถในการปรับตัวของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงถึงความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับตัวเพื่อสนองนโยบายและภารกิจของรัฐได้ทุกสถานการณ์ ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

3. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านความพึงพอใจ ซึ่งเป็นข้อมูลที่แสดงถึงความรู้สึกร่วมกันของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล มีความพอใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกลงในทางบวกที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเอง เกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี พบว่า สมรรถนะหลักใน 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมายความสามารถในการปรับตัว และความพอใจ นั้นมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์มีรายละเอียดดังนี้

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จากผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกประเด็นมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง แต่ประเด็นการแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือทำให้งานด้อยคุณภาพมีระดับสมรรถนะในด้านนี้น้อย ซึ่งอาจเป็นเพราะว่าการที่พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลไม่กล้าที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน ไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อที่จะปรับปรุงหรือพัฒนา นั้นมาจากการขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กนกพร สีตอกไม้ (2549 : 114) ที่กล่าวว่าอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนนายกซึ่งมาจากการเลือกตั้งในแต่ละวาระประกอบด้วยกฎหมายและระเบียบที่ควบคุมการทำงานของพนักงานส่วนตำบล

2. สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีจากผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมาก คือ การให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสและกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา สำหรับประเด็นที่อยู่ในระดับน้อย คือ ด้านการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน เป็นการแสดงให้เห็นว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ยังขาดความเข้าใจอันดีในเรื่องนี้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ ฎายิน วงหงส์ (2550 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าสมรรถนะที่หลักสูตรนักปกครองระดับสูงให้ความสำคัญในการพัฒนาน้อยที่สุดคือ ด้านการบริการที่ดี และ จริยธรรม

3. สมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่อยู่ในระดับมาก คือ ประเด็นการมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ สำหรับประเด็นที่อยู่ในระดับน้อย คือ การสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นปัญหาที่น่าสนใจและสมควรแก้ไขปัญหานั้นเป็นอย่างยิ่งเพราะการสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญนั้น เกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายระดับขององค์กร ดังที่ฮาเมล และพาสาลด์ (1994)(อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549 : 220) กล่าวไว้ว่า การบูรณาการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร (Collective Learning In The Organization) เกิดจากการที่บุคลากรหลายระดับ มีการเรียนรู้ ยอมรับ ปรับเปลี่ยนจนทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และองค์กรที่มีขีดความสามารถที่ยั่งยืนและมีเอกลักษณ์ต้องมองว่า องค์กรเป็นที่สะสมของความรู้ (The Knowledge - Based Theory)

4. สมรรถนะหลักด้านความจริยธรรมผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่อยู่ในระดับมาก คือ การมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในการเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ประเด็นที่มีระดับน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคไม่คำนึงถึงพวกพ้อง โดยสาเหตุที่เป็นเช่นนี้ พบว่า มีเรื่องของการเมืองและระบบอุปถัมภ์เข้ามา

เกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกตามวาระการดำรงตำแหน่งของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานจึงเกิดความไม่เป็นธรรมและเสมอภาค

5. สมรรถนะหลักด้านความร่วมมือร่วมใจผลการวิจัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่มีระดับสมรรถนะน้อยที่สุดคือ การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปรับตัว และความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

1. ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านการบรรลุเป้าหมาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด คือ การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการคุ่มค่าของงบประมาณ ซึ่งจากการวิจัยพบว่า มาจากปัญหาด้านความสามารถในการบริหาร การดำเนินงานไม่ชัดเจนขาดความหลักเกณฑ์การทำงานและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นวพร แสงหนุ่ม (2544 : 105-112)

2. ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านความสามารถในการปรับตัว โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด คือ ประเด็นการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ใหม่ๆ และประเด็นการสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรจะแก้ไขและพัฒนาให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงทั้งนโยบาย และเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมนัส อินตะแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า นโยบายทำให้นุคลากรต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และบุคลากรต้องพัฒนาแนวคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

3. ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีด้านความพึงพอใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทุกประเด็นมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด คือ ประเด็นการได้รับคำชม/ยกย่องจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้ประสิทธิผลอยู่ใน

ระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1968 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ วงศ์สุวรรณ, 2550 : 17) ที่กล่าวว่าลักษณะของบุคคลภายในองค์กร เป็นตัวแปรที่สำคัญเนื่องจากพฤติกรรมของบุคคล ในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร โดยกระบวนการคิดต่อสื่อสารรูปแบบ และกระบวนการคิดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการประสานกิจกรรมของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีเป็น โดยกำหนดคณัยสำคัญที่ 0.01 โดยพบว่าสมรรถนะหลักใน 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ความสามารถในการปรับตัว และความพอใจ นั้นมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยในภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นแต่ละด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบจำลองการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิผลสูงของหน่วยบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา (อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์ , 2549 : 11-12) โดยในโมเดลนี้มองว่าการประเมินคนและองค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนประสิทธิผลที่สำคัญขององค์กร ซึ่งรูปแบบนี้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยนำเข้า (Input) คือสมรรถนะของคน ผสมผสานกับแผนพัฒนาโอกาส ความก้าวหน้าของคน และการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเมื่อปัจจัยเหล่านี้ถูกนำเข้ามาในองค์กร องค์กรก็จะทำการเปลี่ยนแปลง (Processes) ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่องค์กรมีอยู่ ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์คือประสิทธิผลขององค์กร (Output) นั่นเอง

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 4** เพื่อศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

ผลการศึกษากรณีตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีจากองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีที่มีผลผ่านการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานในเกณฑ์ดี โดยการรวบรวมความคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลและหัวหน้าส่วนขององค์กรบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านในดง และองค์กรบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทร พบว่าการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้มาจากการมีนโยบายที่ดีจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบกับการบริหารจัดการที่ดีของปลัด สำหรับนโยบายของผู้บริหาร พบว่ามีการสนับสนุนส่งเสริมในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร และในการนำนโยบายไปปฏิบัติพบว่าหัวหน้างานทุกระดับขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรมีความรู้ ความเข้าใจในการถ่ายทอดสื่อสารให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลตระหนักถึงความสำคัญ สำหรับการพัฒนาสมรรถนะ และอีกสาเหตุที่ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการ คือมีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ และข้อคิดเห็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งคือ องค์การบริหารส่วนตำบลบางขุนไทรมีสมรรถนะหลักที่แตกต่างจากสมรรถนะหลักของ ก.พ. คือการปรับให้เข้ากับสถานการณ์และการเข้าใจในชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ นิสิตาร์ก เวชยานนท์ (2549 : 60-61) ที่กล่าวว่าในการสร้าง Competency Framework ควรจะสอดคล้องตรงตามความต้องการองค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านในดง พบว่ามีแนวทางในการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล คือ การมีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมถึงสมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในรายผู้ที่มีสมรรถนะในระดับมาก โดยใช้ควบคู่กับหลักอื่น ๆ เช่น หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้ และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักผลงานมีการให้คุณ ให้โทษ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญหลักการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และผู้บริหารในเรื่องนี้อย่างจริงจัง และการสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องสมรรถนะให้ถูกต้องตรงกันทั้งองค์กร โดยวิธีการประชุมเพื่อซักซ้อมรวมไปถึงสร้างแนวทางปฏิบัติเรื่องนี้ในทุก ๆ เดือน สนับสนุนให้ศึกษาต่อ จัดให้มีการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานในเรื่องนี้อย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักในรูปแบบคณะทำงาน และกำหนดเป็นกรอบในการพัฒนาบุคลากร

องค์การบริหารส่วนตำบลมาบปลาเค้า พบว่า สิ่งที่ทำให้้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ไม่สามารถที่จะมุ่งเน้นส่วนหนึ่งส่วนใดได้ การที่้องค์กรประสบความสำเร็จเพราะคาดว่าเกิด



จากการขับเคลื่อนองค์ประกอบส่วนอื่น ๆ ไปพร้อมกัน โดยมุ่งหวังเป้าหมายไปที่ประโยชน์ของผู้รับบริการหรือประชาชนเป็นหลัก ที่จะเป็นเครื่องตัดสินว่าองค์กรทำงานได้ดีมีประสิทธิผลเพียงใด ทั้งนี้ความสำเร็จไม่ได้มาจากผู้บริหาร หรือพนักงานคนใด คนหนึ่ง แต่เกิดจากการทำงานเป็นทีม ความร่วมแรง ร่วมใจของพนักงานทุกคน ทุกระดับชั้น มีเป้าหมายเดียวกัน คือ สนองความต้องการของประชาชน ด้วยบริการที่เต็มใจและซื่อสัตย์ ประกอบกับความมุ่งมั่นของตัวพนักงาน การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และการได้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ดี ซึ่งในการที่มีเป้าหมายเดียวกันนั้น สอดคล้องกับความคิดของ ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1979) อ้างถึงในวรรณกา กลันทกานนท์, 2547 : 9) ที่กล่าวว่า การบรรลุเป้าหมายอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

### ข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่ามี ความสัมพันธ์กันในระดับมาก คือ ถ้าระดับสมรรถนะมีมากประสิทธิผลก็จะมากตามไปด้วย จึงควรเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะ ประกอบกับการศึกษากรณีตัวอย่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ควรมีการประยุกต์ใช้สมรรถนะหลักของสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กับองค์กรและระบบงานเพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลเอง
2. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการสนับสนุนส่งเสริมเป็นนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในหัวหน้างานทุกระดับต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการถ่ายทอดสื่อสารให้พนักงานเข้าใจและตระหนัก ถึงความสำคัญ และควรมีนโยบายที่เด่นชัดในการส่งเสริมถึงสมรรถนะหลักในรายผู้มีสมรรถนะในระดับมาก โดยใช้ควบคู่กับหลักอื่นๆ เช่น หลักคุณธรรม โดยเน้นที่ความสามารถ ความเสมอภาค ความเป็นธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ และให้โอกาสทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หลักความรู้ ความสามารถที่จำเป็นและเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ หลักผลงาน มีการให้คุณให้โทษโดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ หลักการกระจายอำนาจ เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

3. ควรส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะหลักในรูปแบบคณะทำงาน กำหนดเป็นกรอบในการพัฒนาสมรรถนะ (Competency Framework) ควบคู่ไปกับการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

4. ควรเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ เช่นการฝึกอบรม การไปศึกษาดูงาน การส่งเสริมให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อบูรณาการความรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการเรียนรู้ ยอมรับ ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ให้้องค์การเป็นที่สะสมของความรู้

5. เสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติในทุกระดับ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีต่อการทำงาน ตลอดจนสร้างระบบการทำงานที่ให้ทุกส่วนราชการในสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อลดช่องว่างในเรื่องของการเมืองและระบบอุปถัมภ์

6. จัดให้พนักงานได้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการฝึกอบรมในหน่วยงานตนเอง เพื่อเป็นการเสริมสร้าง แลกเปลี่ยน พัฒนาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ทั้งนโยบาย และเทคโนโลยี

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ได้ข้อมูลสมรรถนะอีกด้านที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

2. ควรจัดให้มีการประเมินสมรรถนะจากหน่วยงานภาคเอกชนหรือสถาบันอื่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน และถูกต้องตามความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงสมรรถนะการทำงานต่อไป

3. ควรมีการวิจัยในเรื่องของประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จกับองค์การบริหารที่ไม่ประสบความสำเร็จเพื่อยืนยันปัจจัยที่ส่งเสริมหรือขัดขวาง เพื่อนำใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

## บรรณานุกรม

- กนกพร สีดอกไม้. (2549). งานวิจัยเรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2552). เอกสารเผยแพร่เพื่อพัฒนาความรู้. (แผ่นพับ). กรม  
ส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น:ผู้แต่ง
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2549). การประเมินผลตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติ  
ราชการ. ค้นเมื่อ มีนาคม, 11, 2553,
- กาญจนา บุญยัง. (2547). งานวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรใน  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กองการเจ้าหน้าที่ กรมการปกครอง. (2549). ความรู้เรื่องสมรรถนะ. เอกสารประกอบการฝึกอบรม  
กรมการปกครอง.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร:บริษัท  
โกลบอล คอนเซิร์น จำกัด.
- ภูยีน วงศ์หงส์. (2550). งานวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนัก  
ปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยพระนครศรีอยุธยา. มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). มาตรฐาน **Competency** กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์
- ณรงค์วิทย์ แสงทอง. (2547). เทคนิคการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดความสามารถหลัก. กรุงเทพมหานคร:  
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2543). **Competency – Based Human Resources Management**. วารสาร  
**HR Magazine**. 21(4) (ต.ค. – ธ.ค.): 12 – 22.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2550). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555.  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: แชนโพร์ พรินติ้ง.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

- ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2546). การใช้ Competency เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรมใน  
องค์การ.วารสารบริหารธุรกิจปีที่ 26 ฉบับที่ 99 (ก.ค. – ก.ย. 2546,หน้า 55-64:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชานินทร์ ศิลป์จารุ. (2548). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพมหานคร :  
บริษัท วี. อินเทอร์เน็ต.
- นภาพร แสงหนุ่ม. (2544). งานวิจัยเรื่องประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลใน  
จังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2549). Competency – Based Approach. กรุงเทพมหานคร:บริษัท กราฟโก  
ซิสเต็มส์
- พงศ์สุริย์ ชาญตะปะ. (2551). งานวิจัยเรื่องประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วน  
ตำบลบางนา อำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พนิดา มหายศนันท์. (2549). งานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาล  
ปกครองในภูมิภาค. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์สุภา.
- ภรณ์ มหานนท์. (2529). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ โอ  
เดียนสโตร์.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, บัณฑิตวิทยาลัย. (2547). คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์. นครปฐม : โรง  
พิมพ์เพชรเกษมการพิมพ์.
- มาฆมาส กาญจนากร. (2549). งานวิจัยเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกร.  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัชนีวรรณ วนิชย์ถนอม. (2552). สมรรถนะกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน. เอกสารประกอบการ  
ฝึกอบรม. สำนักงาน ก.พ.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). BSC และKPIเพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน  
กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วีเอส จำกัด
- ศุภกร จุฑาจันทร์. (2550). งานวิจัยเรื่องความสามารถทางสาธารณสุขที่มีผลต่อประสิทธิผลการ  
ให้บริการสุขภาพของศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดระยอง. มหาวิทยาลัยมหิดล.

- ศิริมนัส อินตะแก้ว. (2550). **งานวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานของสำนักหอสมุด.**  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สถาบันธัญญารักษ์. (2549). **การจัดทำระบบสมรรถนะสถาบันธัญญารักษ์.** ค้นเมื่อ มีนาคม, 20,  
2553, จาก [http://www.thanyarak.go.th /thai/index.php?option=com\\_content&task](http://www.thanyarak.go.th/thai/index.php?option=com_content&task)  
จาก <http://www.thailocaladmin.go.th/work/kpinow/index.html>
- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.(2549) **แผนงาน โครงการ งบประมาณ  
ด้านเทคโนโลยีขององค์การบริหารส่วนตำบล.** แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2-9.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.(2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร:  
จิรวัดน์ เอ็กซ์เพรส.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). **พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล**  
พ.ศ. 2537. ค้นเมื่อ มีนาคม, 11, 2553, จาก  
[http://www.local.moi.go.th/tambon\\_update.pdf](http://www.local.moi.go.th/tambon_update.pdf)
- สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรี. (2552). **รายงานผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการ  
ของ อปท.ในจังหวัดเพชรบุรี ประจำปี 2552.** หนังสือราชการที่ พบ.
- สำนักพัฒนาระบบและจำแนกค่าตอบแทน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก.** สำนักงานคณะกรรมการ  
ข้าราชการพลเรือน, นนทบุรี: บริษัท พี อี สี่ฟวิ้งจำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991  
จำกัด.
- สัมฤทธิ์ สุขสงฆ์. (2545). **งานวิจัยเรื่องประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล  
กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกาฬสินธุ์.** มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุกัญญารัศมีธรรมโชติตร. (2547). **Competency:เครื่องมือบริหารการบริหรที่ปฏิเสธไม่ได้.** ค้น  
เมื่อเมษายน, 5, 2553, จาก[http://202.183.190.2/dwnld/pworld/pw53/53\\_human2.pdf](http://202.183.190.2/dwnld/pworld/pw53/53_human2.pdf)
- สุภางศ์ จันทวานิช. (2542). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ .**กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2548). **การจัดการขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร: หัวใจสำคัญของการพัฒนาอุดมศึกษาไทย**. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 1(1): 1-10.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2546). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
- สุนันทา เลานันท์.(2541). **การพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ดี ดี บั๊คสโตร์.  
(กุมภาพันธ์-เมษายน,2) : 53-55.
- อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). **Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง**,วารสารจุฬาลงกรณ์ ปีที่16 (ก.ค. – ก.ย.): 57 – 58.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2548). **สอนงานอย่างไร ให้ได้งาน** . กรุงเทพมหานคร:บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). **Competency Dictionary**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2547).**ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**.กรุงเทพมหานคร:จามจุรีโปรดักท์

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถาม



**ภาคผนวก ก****รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม****1.ผศ. วันทนา กลิ่นงาม**

วุฒิกการศึกษา สังคมศาสตร์มหาบัณฑิต

ตำแหน่งปัจจุบันอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**2.ดร. สิทธิชัย อนันตรังสี**

วุฒิกการศึกษา ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ตำแหน่งปัจจุบันอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**3.นายวัช ขจรกลิ่น**

วุฒิกการศึกษา รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น

ตำแหน่งปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล



ที่ ศษ ๐๕๕๕.๑๕(๑)/๖๐๓๑

คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ตำบลนาวิ่ง อำเภอเมือง  
จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน ผศ.วันทนา กลิ่นงาม

ด้วยบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๗ ปัจจุบันมีนักศึกษารุ่นที่ ๑๑ อยู่ในระหว่างทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของวิทยานิพนธ์ซึ่งมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวลลภา แก้วเสียง	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญตั้ง

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ ศรีวรรณารด)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

สำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

โทร.๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕, โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๑๕(๑)/ว๐๓๑

คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ตำบลนาุ้ง อำเภอเมือง  
จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน อาจารย์สิทธิรัช อนันตรังสี

ด้วยบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๗ ปัจจุบันมีนักศึกษารุ่นที่ ๑๑ อยู่ในระหว่างทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของวิทยานิพนธ์ซึ่งมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวลฎาภา แก้วเสียง	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ ศรีวรรณารด)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

สำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

โทร.๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕, โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕



ที่ ศธ ๐๕๕๕.๑๕(๑)/ว๐๓๑

คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
ตำบลนารุ้ง อำเภอเมือง  
จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๐๐๐

๒๘ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
เรียน นายรัช ขจรกลิ่น

ด้วยบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้เปิดสอนหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มาตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๗ ปัจจุบันมีนักศึกษารุ่นที่ ๑๑ อยู่ในระหว่างทำวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้วิทยานิพนธ์ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางวิชาการบัณฑิตศึกษา คณะวิทยาการจัดการเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยของวิทยานิพนธ์ซึ่งมีหัวข้อและรายละเอียดดังนี้ คือ

ชื่อนักศึกษา	ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
นางสาวลลภา แก้วเสียง	ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี	ประธานที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา นุญตั้ง

ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบค้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ ศรีวรรณารถ)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

สำนักงานคณะวิทยาการจัดการ

โทร.๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕, โทรสาร ๐-๓๒๔๕-๓๒๖๕

**ภาคผนวก ข****แบบสอบถามและค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเพื่อการวิจัย**

หมายเลขแบบสอบถาม.....

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
เรื่อง  
**ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน**  
**ของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี**

คำนำ

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลนำไปประกอบการศึกษาของนักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรีเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการจัดการสารสนเทศขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง

\*\*\*\*\*

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน 8 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 2 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 3 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

กรุณาตอบแบบสอบถามครบทั้ง 3 ส่วน

## ส่วนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องสี่เหลี่ยมหรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

## 1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

## 2. อายุ

..... ปี

## 3. ระดับการศึกษาสูงสุด

1. ปวช.

2. อนุปริญญา หรือ ปวส.

3. ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

## 4. สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน

1. ข้าราชการระดับ 1-2

2. ข้าราชการระดับ 3-4

3. ข้าราชการระดับ 5-6

## 5. ท่านสังกัดสำนักงาน/ส่วนงานใด

1. สำนักปลัด

2. ส่วนการคลัง

3. ส่วนโยธา

4. ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

5. ส่วนสวัสดิการสังคม

6. ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

## 6. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ต่ำกว่า 1 ปี

2. 1-3 ปี

3. 4-6 ปี

4. 7-9 ปี

5. 10-12 ปี

6. 13-15 ปี

## 7. ระดับเงินเดือน

1. 5,001-10,000 บาท

2. 10,001-15,000 บาท

3. 15,001-20,000 บาท

4. 20,000 บาท ขึ้นไป

**ส่วนที่ 1**

**ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย / ในช่องสี่เหลี่ยมหรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

**1. เพศ**

1. ชาย

2. หญิง

**2. อายุ**

..... ปี

**3. ระดับการศึกษาสูงสุด**

1. ปวช.

2. อนุปริญญา หรือ ปวส.

3. ปริญญาตรี

4. สูงกว่าปริญญาตรี

5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

**4. สถานภาพการทำงานในปัจจุบัน**

1. ข้าราชการระดับ 1-2

2. ข้าราชการระดับ 3-4

3. ข้าราชการระดับ 5-6

**5. ท่านสังกัดสำนักงาน/ส่วนงานใด**

1. สำนักปลัด

2. ส่วนการคลัง

3. ส่วนโยธา

4. ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

5. ส่วนสวัสดิการสังคม

6. ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

**6. ประสบการณ์ในการทำงาน**

1. ต่ำกว่า 1 ปี

2. 1-3 ปี

3. 4-6 ปี

4. 7-9 ปี

5. 10-12 ปี

6. 13-15 ปี

**7. ระดับเงินเดือน**

1. 5,001-10,000 บาท

2. 10,001-15,000 บาท

3. 15,001-20,000 บาท

4. 20,000 บาท ขึ้นไป



## ส่วนที่ 2

### สมรรถนะหลักของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับการปฏิบัติงานของท่านในด้านต่าง ๆ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความเป็นจริงของท่าน

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | ท่านปฏิบัติตรงตามข้อนี้มากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | ท่านปฏิบัติตรงตามข้อนี้มาก        |
| 3 | หมายถึง | ท่านปฏิบัติตรงตามข้อนี้ปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | ท่านปฏิบัติตรงตามข้อนี้น้อย       |
| 1 | หมายถึง | ท่านปฏิบัติตรงตามข้อนี้น้อยที่สุด |

ข้อที่	ข้อความสมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้					
2	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง					
3	ท่านทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด					
4	ท่านมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น อยู่เสมอ					
5	ท่านแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดปัญหาหรือทำให้งานด้อยคุณภาพ					
6	ท่านมีการบริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กร					
7	ท่านยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม					
8	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จโดยไม่คำนึงว่าจะ หมดเวลาราชการ					

ข้อที่	ข้อคำถามสมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
1	ด้านการบริการที่ดี ท่านให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีเป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจ ต้อนรับ					
2	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับบริการ					
3	ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว					
4	ท่านแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับ บริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดพึงพอใจ					
5	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะ ไม่ได้ถามหรือไม่ทราบมาก่อน					
6	ท่านปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจตลอดจนมีส่วน ช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ					
7	ท่านนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการมาปรับปรุงและพัฒนา การให้บริการให้ดียิ่งขึ้น					
8	ท่านให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา					
1	ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ท่านมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพ					
2	ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
3	ท่านสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					
4	ท่านมักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับ การปฏิบัติงาน					
5	ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ และภารกิจขององค์กร					
6	ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ					
7	ท่านนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการมาปรับปรุงและพัฒนา การให้บริการให้ดียิ่งขึ้น					
8	ท่านให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส และกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา					

ข้อที่	ข้อความสมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
	<b>ด้านจริยธรรม</b>					
1	ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม					
2	ท่านแสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่าเปิดเผยตรงไปตรงมา					
3	ท่านปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว					
4	ท่านมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล					
5	ท่านพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์การบริหารส่วนตำบล					
6	ท่านเสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตัวหรือของครอบครัว					
7	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคโดยไม่คำนึงถึงพวกพ้อง					
8	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด					
	<b>ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย</b>					
1	ท่านให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ					
2	ท่านสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม					
3	ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธ์ภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ					
4	ท่านให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ					
5	ท่านยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ					
6	ท่านส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					
7	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง					
8	ท่านเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					

ข้อที่	ข้อคำถามสมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		1	2	3	4	5
1	ด้านความพึงพอใจ การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในเกณฑ์และ ระเบียบที่หน่วยงานกำหนด					
2	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความชัดเจน					
3	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความน่าสนใจ					
4	ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน					
5	ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากผู้บังคับบัญชา					
6	ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					

## ส่วนที่ 3

## ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านในด้านต่าง ๆ

โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ ความเป็นจริงของท่าน

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	ต้องปรับปรุง

ข้อที่	ข้อความประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
1	ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้					
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนงาน/โครงการตามงบประมาณและระยะเวลาที่ตั้งไว้					
3	ท่านปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการคุ้มค่าของงบประมาณที่ตั้งไว้					
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง					
5	ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับองค์กรข้างเคียง					

ข้อที่	ข้อความสมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
	<b>ความสามารถในการปรับตัว</b>					
1	ท่านสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน					
2	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้เสมอ					
3	ท่านสามารถเรียนรู้นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้ในทันที					
4	ท่านสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน					
5	ท่านสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ตามสภาวะการณ์					
	<b>ความพึงพอใจ</b>					
1	การปฏิบัติงานของท่านอยู่ในกฎเกณฑ์และระเบียบที่หน่วยงานกำหนด					
2	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความชัดเจน					
3	ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติมีความน่าสนใจ					
4	ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน					
5	ท่านได้รับคำชม/ยกย่องจากผู้บังคับบัญชา					
6	ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ผ่านมา					

**ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม (IOC)**  
**แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน**  
**ของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี**

ข้อที่	ข้อคำถามสมรรถนะหลัก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
<b>ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>							
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ สามารถใช้เป็นแบบอย่างได้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านมีเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านมีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ผลงานดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านแสดงความคิดเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือทำให้งานด้อยคุณภาพ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
6	ท่านมีการบริหารการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
7	ท่านยอมรับวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
8	ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ โดยไม่คำนึงว่าจะหมดเวลาราชการ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)</b>							
1	ท่านให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี เป็นมิตร สุภาพ และเต็มใจต้อนรับ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านให้ข้อมูลข่าวสารของการบริการที่ถูกต้องชัดเจนแก่ผู้รับ บริการ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อคำถามสมรรถนะหลัก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
<b>ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)</b>							
3	ท่านประสานงานภายในหน่วยงานและกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่รวดเร็ว	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านแก้ไขปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วและเกิดพึงพอใจ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึงหรือไม่ทราบมาก่อน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
6	ท่านปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
7	ท่านนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
8	ท่านให้บริการด้วยความขี้มเข้มแข็งใจ และกระตือรือร้นมีชีวิตชีวา	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>							
1	ท่านมีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้และองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านมีการพัฒนาประสิทธิภาพความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านสนใจและติดตามเทคโนโลยีที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านมักจะนำวิชาการความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และภารกิจขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
6	ท่านมีความสนใจที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้



ข้อที่	ข้อความสมรรถนะหลัก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
<b>ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>							
7	ท่านสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการ พัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญในองค์กร	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
8	ท่านให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อเห็นผู้อื่น มีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ในงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
<b>ด้านจริยธรรม (Integrity)</b>							
1	ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริต ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใสและเป็นธรรม	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านแสดงความคิดเห็นของคนตามหลักวิชาชีพ อย่าเปิดเผยตรงไปตรงมา	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา ถูกต้อง ทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านมีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความ เป็นบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบล	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของ องค์กรบริหารส่วนตำบล	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
6	ท่านเสียดสีความสุขสบายตลอดจนความพึง พอใจส่วนตัวหรือของครอบครัว	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
7	ท่านปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาคโดย ไม่คำนึงถึงพวกพ้อง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
8	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความสมรรถนะหลัก	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IOC	ผล
		1	2	3			
<b>ด้านความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)</b>							
1	ท่านให้ความสนับสนุนช่วยเหลือผู้ร่วมงานเสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านสนับสนุนการตัดสินใจภายในกลุ่ม	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ควรกระทำ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านยกย่องเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
6	ท่านส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีมโดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
7	ท่านให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
8	ท่านเคารพและยินดีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
<b>ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย</b>							
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนงาน/โครงการตามงบประมาณและระยะเวลาที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการคุ้มค่างบประมาณที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับองค์กรข้างเคียง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้

ข้อที่	ข้อความประสิทธิผล	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม	IO C	ผล
		1	2	3			
<b>ความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย</b>							
1	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามแผนงาน/โครงการตามงบประมาณและระยะเวลาที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการคุ่มค่าของงบประมาณที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ผลการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับดีเมื่อเทียบกับองค์กรข้างเคียง	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
<b>ความสามารถในการปรับตัว</b>							
1	ท่านสามารถนำความรู้หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
2	ท่านมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ใหม่ๆ ได้เสมอ	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
3	ท่านสามารถเรียนรู้นวัตกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ได้ในทันที	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
4	ท่านสามารถประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้
5	ท่านสามารถประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้ตามสภาวะการณ์	+1	+1	+1	3	1.0	ใช้ได้

ภาคผนวก ค  
แบบสัมภาษณ์

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง

## ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

1. ท่านคิดว่าสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านมีผลการบริหารจัดการที่ดี
 

.....

.....

.....

.....

.....
  2. หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการพัฒนาหรือเสริมสร้างสมรรถนะของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างไรบ้าง
 

.....

.....

.....

.....

.....
  3. ท่านคิดว่าสมรรถนะหลักตามแบบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนทั้ง 5 ด้าน เมื่อนำมาใช้กับพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลควรส่งเสริมหรือพัฒนาในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง
 

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

.....

.....

.....
- การบริการที่ดี
- .....
- .....
- .....

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

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

จริยธรรม

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

ความร่วมมือแรงร่วมใจ

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

4. หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การบริหารส่วน  
ตำบลอย่างไรบ้าง

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

ภาคผนวก ง  
ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

### ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา

แบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงาน  
องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี

#### Reliability

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

##### Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0                      N of Items = 56

Alpha = .9585