

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล  
ตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาร จังหวัดลำปาง



เปรมจิตร บ้านคุ้ม

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ  
อำเภอองาว จังหวัดลำปาง



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยต่อเนื่อง ไตพิจารณาการศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบล  
หลวงเหนือ อำเภอภาวจังหวัดลำปาง” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยพะเยา

(ดร.สุลาวัลย์ ยศธนู)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ นพรัก)

คณบดีวิทยาลัยการศึกษาต่อเนื่อง

พฤษภาคม 2556



## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณา ช่วยเหลือ แนะนำอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุลาวัลย์ ยศธนู ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ ในทุกด้าน ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่ง จนการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ข้าราชการและพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ ดูแล สนับสนุนและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จนทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนาเพื่อหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ วิชาการและข้อเสนอแนะตลอดระยะเวลาการศึกษา ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ขอขอบคุณครอบครัว ขอขอบคุณเพื่อนร่วมงาน และเพื่อน ๆ ทุกท่าน ผู้ซึ่งได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจ จนทำให้งานศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

เปรมจิตร บ้านคุ้ม



<b>ชื่อเรื่อง</b>	แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างของ เทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภองาว จังหวัดลำปาง
<b>ผู้ศึกษาค้นคว้า</b>	เปรมจิตร บ้านคุ้ม
<b>ที่ปรึกษา</b>	ดร.สุลาวัลย์ ยศธนู
<b>ประเภทสารนิพนธ์</b>	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง บค.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, 2555
<b>คำสำคัญ</b>	สมรรถนะ, ข้าราชการ, ลูกจ้าง, จังหวัดลำปาง

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านตำแหน่งของข้าราชการและลูกจ้างที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก อันประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ และเพื่อใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานทั้งหมดจำนวน 71 คน แบ่งเป็นข้าราชการ จำนวน 19 คน ลูกจ้างประจำจำนวน 9 คน และลูกจ้างชั่วคราวจำนวน 43 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวม และวิเคราะห์ผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ พบว่าในภาพรวมตำแหน่งต่างกันระดับของสมรรถนะต่อการทำงานไม่แตกต่างกันซึ่งอยู่ในระดับมากเหมือนกัน ( $4.06 \pm 0.55$ ) แต่เมื่อพิจารณาสมรรถนะจำแนกที่ละด้านพบว่า ตำแหน่งต่างกันระดับของสมรรถนะจะต่างกัน จะได้ว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือด้านจริยธรรม ( $4.42 \pm 0.67$ ) รองลงมาคือด้านการร่วมแรงร่วมใจ มีค่าเฉลี่ย ( $4.19 \pm 0.60$ ) และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระดับปานกลาง ( $3.48 \pm 0.44$ ) ดังนั้นถ้าต้องการเสริมสร้างสมรรถนะในการทำงานของบุคลากรควรกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย จุดประสงค์ในภาพรวมขององค์กรและหน่วยงานย่อย เพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างไปในทิศทางเดียวกัน เป้าหมายคือ ความสำเร็จของงาน

**Title** GUIDELINE TO ENHANCE THE COMPETENCY OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS AND EMPLOYEES UNDER LUANGNUE DISTRICT MUNICIPALITIES IN NGAO PREFECTURE, LAMPANG PROVINCE

**Author** Premjit Bankum

**Advisor** Dr.Sulawan Yotthanoo

**Academic Paper** Independent Study, M.B.A., University of Phayao, 2012

**Keywords** Competency, Government Officials, Employees

### ABSTRACT

This research aimed to study position factors of local government officials and employees affecting main competency. These factors included achievement, good service, as well as accumulation of professional expertise, ethics and efforts to be used as a guideline to enhance the competency of the local government officials and employees. The data was collected from 71 respondents consisting of 19 government officials, 9 permanent employees and 43 temporary employees. Questionnaires were applied as research tool to gather the data while statistical package was conducted for data analysis. The results found that, the overall image of different positions did not affect the competency at high level ( $4.06 \pm 0.55$ ). When considering each aspect, however, it indicated that the different positions had an effect on the competency. Some aspects reached the highest level as follows; the ethics with ( $4.42 \pm 0.67$ ), followed by the efforts with ( $4.19 \pm 0.60$ ) and the achievement at the moderate level with ( $3.48 \pm 0.44$ ). Therefore, the competency of local government officials and employees could be enhanced by defining visions, policies and overall objectives of organization and sub-systems as the guideline for the local government officials and employees in the same direction to accomplish the target and the success.

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	4
ขอบเขตของการศึกษา.....	4
สมมุติฐานในการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
บริบทเทศบาลตำบลหลวงเหนือ.....	7
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์.....	11
แนวคิดสมรรถนะ (Competency).....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา.....	42
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	43
ขั้นตอนการศึกษา.....	43
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	44
วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	45
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา.....	47
ระยะเวลาในการดำเนินงาน.....	48
แผนการดำเนินงาน.....	49
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา.....	50

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b> .....	51
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
ส่วนที่ 1 การทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	52
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	52
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ และลูกจ้าง เทศบาลตำบลหลวงเหนือ.....	56
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อ สมรรถนะที่แตกต่างกัน.....	70
ส่วนที่ 5 การสรุปแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้าง เทศบาลตำบลหลวงเหนือ.....	73
<b>5 บทสรุป</b> .....	79
สรุปผลการศึกษา.....	79
อภิปรายผลการศึกษา.....	81
ข้อเสนอแนะ.....	84
<b>บรรณานุกรม</b> .....	86
<b>ภาคผนวก</b> .....	91
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	92
ภาคผนวก ข แบบประเมินความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	98
<b>ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า</b> .....	101



## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม .....	52
2 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
3 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามอายุผู้ตอบแบบสอบถาม.....	53
4 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามระดับการศึกษา.....	54
5 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามอายุราชการในการทำงาน .....	54
6 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามตำแหน่ง.....	55
7 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามแผนงาน.....	55
8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ โดยรวมของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ.....	56
9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ตำแหน่งข้าราชการ .....	57
10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ของตำแหน่ง ลูกจ้างประจำ.....	57
11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ของตำแหน่งลูกจ้าง ชั่วคราว.....	58
12 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ หลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation).....	59
13 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ หลักด้านการบริการที่ดี (Service Mind) .....	61
14 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ หลักด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) .....	63
15 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ หลักด้านจริยธรรม (Integrity).....	65
16 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ หลักด้านการความร่วมมือแรงร่วมใจ (Team Work) .....	67
17 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้านจำแนก ตามตำแหน่ง ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว.....	70

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
18 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลักใน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน.....	71
19 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลักใน ด้านจริยธรรมที่แตกต่างกัน.....	72
20 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ...	74
21 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริการที่ดี .....	75
22 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการสั่งสมความ เชี่ยวชาญในอาชีพ .....	76
23 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการเสริมสร้าง ด้านจริยธรรม .....	77
24 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการเสริมสร้าง ด้านความร่วมมือร่วมใจ	78



## สารบัญภาพ

ภาพ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างและภารกิจ .....	10
2 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model).....	13
3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ .....	16
4 แสดงกรอบแนวคิด.....	42
5 แสดงแผนการดำเนินงาน.....	49



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางด้าน การสื่อสารเป็นปัจจัยที่ผลักดันทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็วเป็น ระบบเครือข่ายที่ไร้พรมแดนกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้นิยมเศรษฐกิจแบบเสรีและเกิด กระแสประชาธิปไตยอย่างรุนแรง ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหลายด้าน ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศจึงต้องมีความพร้อมของคนและระบบ ให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และแสวงหาผลประโยชน์อย่างรู้เท่าทัน จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้กล่าวถึงการสร้างความพร้อมในการ เข้าสมาคมอาเซียนเป็นการพัฒนาความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนที่มีศักยภาพในการ พัฒนาบุคลากรในทุกภาคส่วนเศรษฐกิจ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐ และเอกชนให้มีมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับในระดับสากล ยกกระดับทักษะฝีมือแรงงาน (ราชกิจจานุเบกษา, 2555, หน้า 18) และจากการประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภายใน และนอกประเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับความเสี่ยงในหลาย มิติที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของไทยในช่วงแผนพัฒนาที่ 11 ได้แก่ การบริหารภาครัฐอ่อนแอ ไม่สามารถขับเคลื่อนการบริหารจัดการประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ อำนาจรัฐถูกใช้เพื่อผลประโยชน์ของคนบางกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับ ประชาชนและระหว่างประชาชนกับประชาชนในบางพื้นที่มีช่องว่างมากขึ้น เจ้าหน้าที่รัฐหย่อนใน การปฏิบัติตามหน้าที่ การบังคับใช้กฎหมายไม่จริงจัง จากการศึกษาภาพลักษณ์การคอร์รัปชัน ซึ่งให้เห็นว่ายังคงมีการทุจริตประพฤติมิชอบและไม่โปร่งใสนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำและไม่เป็น ธรรมในมิติเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ส่งผลกระทบต่อความเชื่อถือของต่างชาติที่มีต่อประเทศ ไทย (ราชกิจจานุเบกษา, 2555, หน้า 37) พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช 2552 “การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ส่วนรวมของบ้านเมือง และ ประชาชนทุกคน ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับ จึงต้องทำความเข้าใจในความสำคัญข้อนี้ให้ ถ่องแท้ แล้วเพียรพยายามปฏิบัติงานของตนด้วยความตั้งใจ จริงใจ และด้วยความรับผิดชอบ

อย่างสูง เพื่อให้งานที่ทำบังเกิดผลเป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างแท้จริง” (คู่มือพนักงานเทศบาลตำบลหลวงเหนือ, 2553, หน้า 1)

ภาคราชการถือเป็นกลไกที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ โครงสร้างส่วนราชการมีการขยายตัวอย่างมาก ภารกิจของส่วนราชการมีความซับซ้อนทำให้ปริมาณงานและความรับผิดชอบมากขึ้น แต่ระบบราชการมีขั้นตอนการทำงานที่ยาว เน้นการทำงานในแนวตั้งตามสายงานการบังคับบัญชาทำงานได้ล่าช้า ขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนและยากในการตรวจสอบ ขาดการทำงานเป็นเครือข่ายและการร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้นรัฐบาลการพยายามเสนอนโยบายปฏิรูประบบราชการไทย (พ.ศ. 2544-พ.ศ. 2546) เพื่อให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมรวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร โดยรัฐบาลได้มอบหมายให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2550 มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาระบบราชการไทยให้เป็นเลิศ สามารถรองรับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชน มีการพิจารณาปรับเปลี่ยนสมรรถนะของข้าราชการไทยถือเป็นหนึ่งในเป้าประสงค์หลักในการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน โดยการพิจารณาสมรรถนะของข้าราชการประกอบด้วยทักษะ คุณลักษณะของบุคคลในการบริหารงาน ทักษะ ทักษะ และขวัญ กำลังใจในการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้นำเอาแนวคิดสมรรถนะ (competency) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานบุคคล (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2546) เพื่อพัฒนาข้าราชการให้มีความสามารถในการทำงานและรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในปัจจุบัน โดยจะมีการพิจารณาถึงสมรรถนะของข้าราชการใหม่ในทุกกระดับ

สมรรถนะไม่ใช่เรื่องใหม่สำหรับระบบราชการไทย มีหน่วยงานภาครัฐได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบ จำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทน มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดพันธกิจ (Mission) ข้อที่ 1 พัฒนาระบบส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) การยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้

มีสมรรถนะสูง รวมถึงได้กำหนดในแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555-พ.ศ. 2558) ในการจัดระบบการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น, 2555)

เทศบาลเป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ส่วนที่ 1 การจัดตั้งเทศบาล มาตรา 7 เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพสมควรยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนครตามพระราชบัญญัติ เทศบาลตำบลได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลพระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย เทศบาลตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่และโครงสร้างการบริหารงานประกอบด้วย สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี (ประมวลกฎหมายและการปฏิบัติงานของเทศบาลและเมืองพัทยา, 2542) เป็นข้าราชการการเมืองที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนมีอำนาจหน้าที่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย และมีข้าราชการและลูกจ้างเป็นฝ่ายข้าราชการประจำปฏิบัติงานตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีกำหนด โดยการมอบหมายงานตามหน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในสภาวะการปัจจุบันประเทศไทยประสบปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ในสภาวะการณ์เช่นนี้ท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารและการให้บริการที่สามารถตอบสนองของความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และพัฒนาชุมชนในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบอันเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล การพิจารณาขีดความสามารถในการพัฒนาความเจริญให้ท้องถิ่นตลอดจนการบริการในด้านต่าง ๆ ให้แก่ประชาชนนั้น เทศบาลมีความสามารถเพียงใดขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างของท้องถิ่นที่มีอย่างจำกัดในการปฏิบัติงานในหน้าที่และตำแหน่งที่ได้รับให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อส่งผลต่อการบริการสาธารณะสนองต่อนโยบายของรัฐบาล การเสริมสร้างสมรรถนะจึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้าง เนื่องจากปัจจุบันข้าราชการและลูกจ้างของท้องถิ่นยังไม่ได้รับการประเมินผลงานอย่างจริงจัง ทำให้บุคลากรขาดการกระตุ้นให้ตื่นตัว ไม่ใฝ่รู้ หรือพัฒนาระบบทำงาน รวมไปถึงข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์ซึ่งไม่ทันสมัยและไม่เพียงพอ รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการพัฒนา ทำให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ก่อให้เกิดปัญหาวิกฤตศรัทธาที่ประชาชนมีต่อระบบราชการ และปัจจุบันบุคลากรกำลังได้รับความสนใจจากทั้งในส่วนภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงประชาชนในพื้นที่ที่มีการตรวจสอบการทำงานโดยการแสดงข้อคิดเห็นผ่านตู้แสดงความคิดเห็นของหมู่บ้าน ภาพลักษณ์ที่ดีในการปฏิบัติงานในการบริการประชาชนจึงมีความสำคัญต่อข้าราชการท้องถิ่น

ดังนั้นผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรปกครองท้องถิ่น จึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน และเพิ่มสมรรถนะของ ข้าราชการและลูกจ้างให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างต่อไป

### **วัตถุประสงค์ของการศึกษา**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง

### **ขอบเขตการศึกษา**

ในการวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาไว้ดังนี้

#### **ขอบเขตด้านประชากร**

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการและลูกจ้างในเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง ปี พ.ศ. 2556 จำนวน 71 คน

#### **ขอบเขตด้านเวลา**

ระยะเวลาที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 9 เดือน ภายในเดือนมิถุนายน 2555–กุมภาพันธ์ 2556

#### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ใช้เนื้อหาการศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความมุ่งมั่นร่วมใจ

## สมมติฐานในการศึกษา

ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. เทศบาลตำบลหลวงเหนือ หมายถึง ราชการส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการปกครองท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหา
2. ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ได้ปฏิบัติงานตามคำสั่งในตำแหน่งของแต่ละคนตามหน่วยงานหรือหน้าที่ของตนรับผิดชอบ และที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่ในเทศบาลตำบลหลวงเหนือในปีงบประมาณ 2555
3. ลูกจ้างประจำ หมายถึง พนักงานตามกรอบโครงสร้างอัตรากำลังที่ได้ปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายในแต่ละหน่วยงานในเทศบาลตำบลหลวงเหนือในปีงบประมาณ 2555
4. ลูกจ้างชั่วคราว หมายถึง พนักงานจ้างตามกรอบอัตรากำลังที่ได้ทำงานตามระยะเวลาสัญญาจ้าง เช่นพนักงานจ้างตามภารกิจต้องทำสัญญาจ้างคราวละไม่เกิน 4 ปี และพนักงานทั่วไปจะทำสัญญาจ้างปีละครั้งถ้าหมดสัญญาต้องได้รับการประเมินผลงานเพื่อต่ออายุสัญญาใหม่
5. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ หมายถึง การปรับปรุงพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ
6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น และอาจหมายถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำมาก่อน เพื่อเป็นบรรทัดฐานหรือยกระดับมาตรฐานให้ดีกว่าเดิม



7. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความพยามและความตั้งใจของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกคน หรือหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เข้าติดต่อหรือมาใช้บริการที่สำนักงานเทศบาลตำบลหลวงเหนืออย่างเท่าเทียมกัน

8. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ ความชำนาญ ในอาชีพข้าราชการและลูกจ้างในตำแหน่ง ของตนหรือในงานที่ได้รับมอบหมายที่ประสบความสำเร็จ และพัฒนาต่อยอดประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

9. จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การประพฤติตนให้เหมาะสมถูกต้องทั้งในด้านกฎหมาย ธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมองค์กร โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักในการทำงานใน วิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ประชาชน ของส่วนรวม และของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ และเป็นแรงผลักดันให้ภารกิจของ เทศบาลตำบลหลวงเหนือประสบความสำเร็จตามนโยบายที่กำหนดไว้

10. ความร่วมแรงร่วมใจ (Team Work) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะ หัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล ตำบลหลวงเหนือ อำเภองาว จังหวัดลำปาง ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการทบทวนวรรณกรรม และทำการรวบรวม แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทเทศบาลตำบลหลวงเหนือ
  - 1.1 ที่ตั้ง
  - 1.2 อำนาจหน้าที่
  - 1.3 โครงสร้างและภารกิจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์
3. แนวคิดสมรรถนะ (Competency)
  - 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสมรรถนะ
  - 1.2 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.3 สมรรถนะในระบบราชการพลเรือน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ
5. กรอบความคิดในการวิจัย

#### บริบทเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

##### ที่ตั้ง

เทศบาลตำบลหลวงเหนือ ตั้งอยู่เลขที่ 194 หมู่ที่ 4 ถนนสุขประชาสรร ตำบลหลวงเหนือ อำเภองาว จังหวัดลำปาง มีพื้นที่ 11.17 ตารางกิโลเมตร หรือ 6,981 ไร่ และห่างจากตัวจังหวัดลำปางประมาณ 83 กิโลเมตร ได้รับการยกฐานะจาก “สุขาภิบาลดอนไชย” มาเป็น “เทศบาลตำบลดอนไชย” เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ต่อมาได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2548 เปลี่ยนชื่อเป็น เทศบาลตำบลหลวงเหนือ

### อาณาเขตติดต่อ

1. ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลนาแก
2. ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลหลวงใต้
3. ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลบ้านแหง
4. ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลนาแก

### วิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

เทศบาลตำบลหลวงเหนือ	ช่วยเหลือประชาชน
ขจัดมลภาวะ	บูรณะพัฒนาสิ่งก่อสร้าง
นำทางวัฒนธรรม	ชี้นำการศึกษา
ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น	สมเป็นแผ่นดินเมืองน่าอยู่

### พันธกิจการพัฒนาเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

1. ช่วยเหลือประชาชน คือ พัฒนาความเป็นอยู่และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตเทศบาลให้ดีขึ้น สนับสนุนให้เศรษฐกิจชุมชนให้เข้มแข็งและยั่งยืน จัดหาแหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตรให้เพียงพอ ตลอดจนจัดให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรในชุมชน
2. ขจัดมลภาวะ คือ สร้างจิตสำนึกการจัดการมลภาวะและสิ่งแวดล้อมในให้แก่ประชาชน และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและจัดการควบคุมมลภาวะ รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล
3. บูรณะพัฒนาสิ่งก่อสร้าง คือ การก่อสร้างปรับปรุงสาธารณูปโภคและสาธารณูปการให้มีมาตรฐาน
4. นำทางวัฒนธรรม คือ ส่งเสริมการอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น
5. ชี้นำการศึกษา คือ การส่งเสริมและสนับสนุนประชาชนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศภาครัฐ
6. ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น คือการพัฒนาโดยการส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
7. สมกับเป็นแผ่นดินน่าอยู่ คือ การพัฒนาโดยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนให้มีความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน ปราศจากสิ่งเสพติดในชุมชน และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการปกครองและดูแลท้องถิ่นของตน

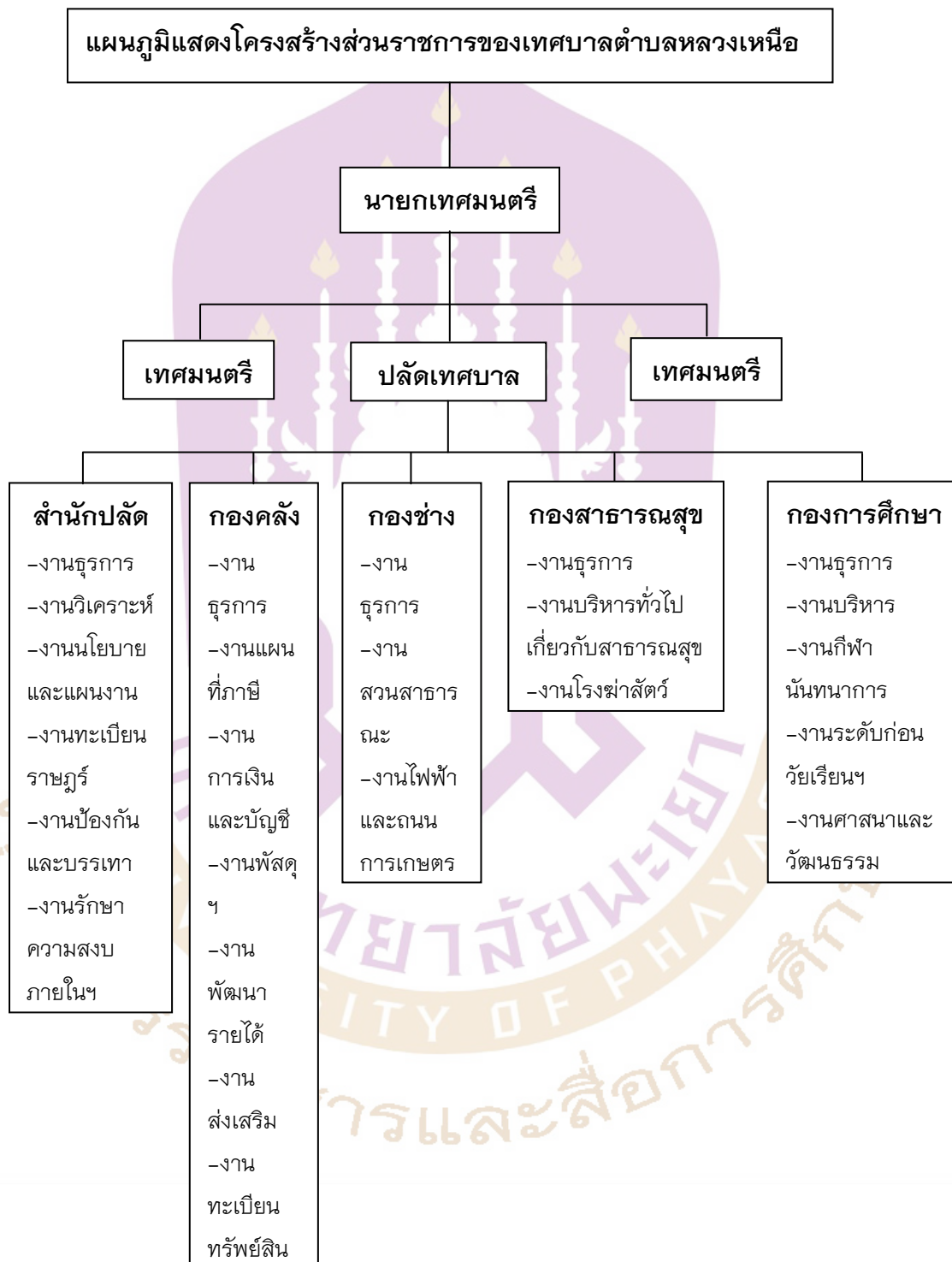
### ประชากร และเขตการปกครอง

เทศบาลตำบลหลวงเหนือ มีประชากรรวมทั้งสิ้น 4,682 คน แยกเป็นชาย 2,220 คน หญิง 2,462 คน มีความหนาแน่นเฉลี่ย 440 คน/ตารางกิโลเมตร (ข้อมูล ณ 31 ธันวาคม 2555) และมีเขตการปกครอง หรือเขตพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ทั้งหมดของตำบลหลวงเหนือ จำนวน 6 หมู่บ้าน 8 ชุมชน

### อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น/องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศ (JICA)/คณะที่ปรึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2555) กล่าวถึงอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในคู่มือการจัดตั้งองค์การความร่วมมือระหว่างท้องถิ่น (MANUAL FOR LOCAL COOPERATION SUPPORTED BY PAO) ว่าเทศบาลถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 โดยเทศบาลถือเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการส่วนท้องถิ่นในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน โดยการจัดแบ่งประเภทของเทศบาลบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 โดยแบ่งประเภทของเทศบาลไว้ 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยเทศบาลถือเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดทำบริการสาธารณะและพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหน่วยงานหลักอีกหน่วยงานหนึ่งที่เข้าถึงประชาชน ในขณะที่ยวกันการกระทำต่าง ๆ ของเทศบาลจะส่งผลกระทบต่อประชาชนในท้องถิ่นโดยตรง โดยการกระทำที่เกิดขึ้นของเทศบาลจะเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## โครงสร้างและภารกิจ



ภาพ 1 แสดงโครงสร้างและภารกิจ

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

Philip Kotler (1997, หน้า 211 อ้างอิงใน ดร.ณิ เพ็งปลั่ง, 2550, หน้า 63) ได้กล่าวว่ โครงสร้างทางประชากรศาสตร์นั้นประกอบด้วย คุณลักษณะหลายด้านประชากรที่สำคัญ ได้แก่ อายุ เพศ เชื้อชาติ สถานภาพ การศึกษา รายได้ ภาษา และศาสนาประการซึ่งองค์ประกอบ เป็นต้น

องค์ประกอบด้านเพศ พบว่า เพศชายและหญิง มีความแตกต่างกัน ทั้งด้านการศึกษา การเข้าสู่แรงงาน อาชีพ รายได้ และคุณลักษณะอื่น ๆ ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เป็นต้น

องค์ประกอบด้านอายุของประชากร เป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์ทางประชากรเกือบทุกด้าน เพราะอายุเป็นตัวเลขพื้นฐานที่สุดของคุณลักษณะส่วนบุคคล สัดส่วนของประชากรในแต่ละกลุ่มอายุที่แตกต่างกันมีผลต่ออัตราการเกิด การตาย สมรส และย้ายถิ่นที่อยู่

องค์ประกอบด้านสถานภาพ ศึกษาถึงสถานภาพการสมรส ตลอดจนจนถึงที่สุดการสมรส โดยการหย่าร้างหรือม่าย การทราบถึงสัดส่วนของประชากรที่เป็นโสดหรือสมรส สามารถใช้เป็นเครื่องวัดความแตกต่างทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมได้ในระหว่างประเทศ

องค์ประกอบด้านการศึกษา ระดับการศึกษาเป็นดัชนีแสดงถึงฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

องค์ประกอบด้านอาชีพ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลประกอบเพื่อเลี้ยงชีพตน และครอบครัว สถานะด้านอาชีพของประชากรเป็นเรื่องที่ต้องศึกษาอย่างละเอียด ทั้งนี้เพราะตัวเลขด้านอาชีพจะแสดงถึงการมีงานทำ การว่างงาน รวมถึงสถานะด้านอาชีพเป็นองค์ประกอบอย่างสำคัญต่อฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม

องค์ประกอบด้านรายได้ เป็นการแสดงถึงคุณลักษณะในเชิงเศรษฐกิจของประชากร จากการศึกษาทำให้ทราบว่าประชากรจำนวนเท่าใดในประเทศที่ทำงานและไม่ทำงาน

ดังนั้นจากลักษณะของประชากรศาสตร์ที่กล่าวมา เป็นข้อมูลที่ต้องติดตามให้ทันสมัย อยู่เสมอ ถ้าข้อมูลที่ได้มานั้นไม่ทันสมัยหรือไม่ถูกต้องก็จะส่งผลให้การวางแผนทางการทำงาน เกิดการผิดพลาดได้ เราจึงนำลักษณะทางประชากรศาสตร์มาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อใช้เป็นตัวแปรต้น กำหนดลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยว่าส่งผลอย่างไรกับ สิ่งที่ต้องการทดสอบสมมติฐาน

Pol and Thomas (1977, อ้างอิงใน เกื้อ วงศ์บุญสิน, 2547, หน้า 22) ได้แบ่งองค์ประกอบทางประชากรออกเป็น 2 ลักษณะทั้งในความหมายแคบที่จำแนกตามกลุ่มอายุ ตามเพศ เป็นต้น และในความหมายกว้างโดยมีการพิจารณาแยกตามสถานภาพการสมรส ความหนาแน่นของ

ประชากร การกระจายตัว รวมทั้งคุณลักษณะที่แตกต่างกันตามเศรษฐกิจสังคมของประชากร บุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ ทั้งนี้สองลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

1. คุณลักษณะทางชีวสังคม (Biosocial characteristics) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ตามคติชีววิทยา (Biological) หรือองค์ประกอบทางกายภาพ (Physical component) ดังนั้น จึงเป็น คุณลักษณะที่ติดมากับตัวหรือเป็นมาตั้งแต่เกิด คุณลักษณะทางชีวภาพดังกล่าวประกอบด้วย อายุ เพศ เชื้อชาติ และจริยธรรมจรรยา เป็นต้น ทั้งนี้คุณลักษณะสามประการแรกเป็นองค์ประกอบ ทางชีววิทยา ในขณะที่จริยธรรมจรรยา มีพื้นฐานมาจากมรดกวัฒนธรรม

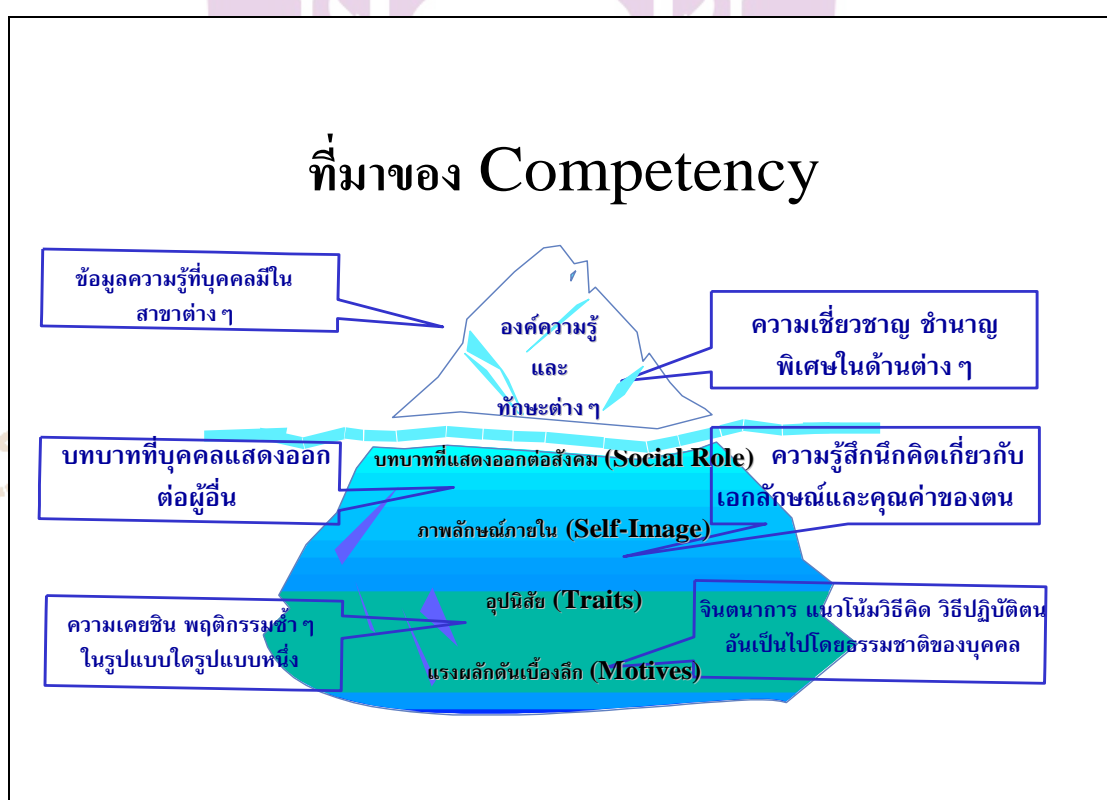
2. คุณลักษณะทางสังคมวัฒนธรรม (Socio cultural characteristics) อาจใช้เป็นตัว บอกลำดับชั้นทางสังคมของแต่ละบุคคล ดังนั้นปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรมนี้จึงแตกต่างจาก ปัจจัยทางชีวสังคม เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงได้ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย สถานภาพการสมรส รูปแบบความเป็นอยู่ โครงสร้างครอบครัว รายได้ การศึกษา ตลอดจน อาชีพและสถานภาพการทำงาน นอกจากนี้การนับถือศาสนา รูปแบบคุณลักษณะบ้านเรือน ที่อยู่อาศัย และรูปแบบชุมชน ในบางครั้งก็จัดอยู่ในปัจจัยนี้เช่นกัน

จากแนวคิดและทฤษฎีประชากรศาสตร์ สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างหรือตัวแปร ทางด้านประชากรศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ รายได้ การศึกษา อาชีพ เชื้อชาติ ศาสนา โครงสร้างครอบครัว รูปแบบที่อยู่อาศัย และรูปแบบชุมชน เป็นต้น

### แนวคิดสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency) เกิดขึ้น ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ David McClelland ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยว่า ทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน McClelland จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่มีผลการ ปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาทำให้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ (Competency) จิตรประภา อัครบวร (2549, หน้า 58) และในปี ค.ศ. 1973 McClelland ได้เขียน บทความวิชาการเรื่อง “Testing for Competence rather than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิด ของแนวคิดเรื่องสมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย

ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้



ภาพ 2 แสดงโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model)

ที่มา: สำนักงาน ก.พ., 2548, หน้า 4



การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

#### ความหมายของสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (2548, หน้า 5) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้/ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อุดม ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

บริษัท เฮย์กรุ๊ป จำกัด (2548, หน้า 2) ให้ความหมายของ สมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545, หน้า 38) ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง องค์ประกอบของความรู้ ทักษะ อุบนิสัยความสามารถส่วนบุคคล และพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกได้ในกิจกรรมต่าง ๆ เป็นผลสำเร็จโดยที่การแสดงออกของบุคคลตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของมนุษย์ มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับกาย จิต และสังคม ที่ต่างกัน ทำให้การแสดงออกของมนุษย์ที่แตกต่างกัน

อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากา ทองภักดี (2549, หน้า 39) ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ พฤติกรรม และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลต้องมีเพื่อจะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งงาน และตามที่องค์การหน่วยงานต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

แมค เคลแลนด์ (Mc Clelland, 1973, หน้า 57) ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นพฤติกรรมที่สามารถใช้ทำน่ายความสำเร็จในการทำงาน ได้ดีกว่าการพิจารณาจากสถาบันที่จบ การศึกษาระดับการศึกษา คะแนนสอบและผลคะแนนสอบแข่งขันเข้าทำงาน โดยอธิบายความหมายของสมรรถนะเปรียบเสมือนก้อนภูเขาน้ำแข็งที่มีส่วนที่อยู่เหนือน้ำ ซึ่งเป็นส่วนใหญ่ที่สุดที่คนส่วนใหญ่มี นั่นคือ ทักษะทางสังคม ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ส่วนคือ

1. Social role คือ บทบาททางสังคมซึ่งแสดงออกตามค่านิยมที่บุคคลนั้นมี
2. Self image คือ ภาพที่บุคคลนั้นมองตัวเอง
3. Traits personality คือ บุคลิกภาพและตัวตนที่แท้จริงของบุคคล
4. Motive คือ แรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมในแบบที่เป็น

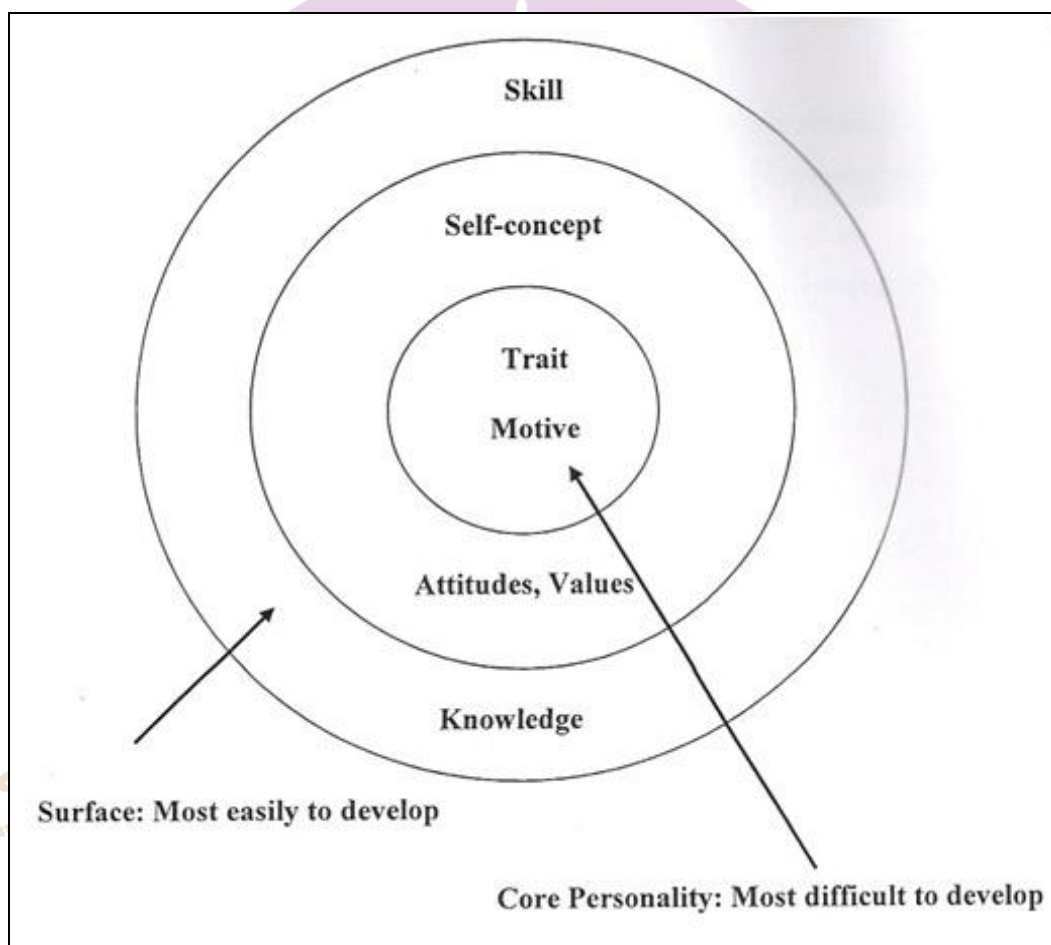
เลดฟอร์ด (Ledford, 1998, หน้า 103) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่ทำให้เกิดการกระทำ ประกอบด้วยลักษณะอื่น เช่น แรงจูงใจ ทศนคติ ค่านิยม และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมด้วย

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการทำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์การย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด American approach มีดังนี้

Boyatzis (1982, หน้า 58) ได้ให้คำนิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992, หน้า 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ Spencer และ Spencer (1993, หน้า 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ Spencer และ Spencer

(1993, หน้า 11) ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

ที่มา: Spencer และ Spencer, 1993, หน้า 11

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น

2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคลและรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ

3. แนวคิดของตนเอง (Self concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self image) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรมและทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่

5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตเห็นได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง (Self concept) ได้แก่ ทัศนคติ และค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 10-11) ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้
2. สมรรถนะตามสายงาน (Job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน
3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549, หน้า 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ
2. สมรรถนะบริหาร (Professional competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ
3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

จึงอาจสรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

### สมรรถนะในระบบราชการพลเรือน

สุรศักดิ์ ใจเย็น (2545, หน้า 40) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะในองค์การโดยทั่ว ๆ ไป มักจะจัดกลุ่มสมรรถนะไว้เป็น 3 ประเภท ดังนี้ คือ

1. ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ (technical skills) ของตำแหน่งงาน
2. ทักษะการเป็นผู้นำ (leadership skills) และทักษะมนุษยสัมพันธ์
3. ทักษะบริหารจัดการ (management skills) และทักษะด้านความคิด

ศาลยูติธรรม (2547, อ้างอิงใน อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี, 2549, หน้า 44) แบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น สมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะในงาน (functional competency) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นคุณสมบัติของข้าราชการหรือพนักงานทุกคนต้องมีเพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์การ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์การ ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้ ความรับผิดชอบ ความคิดเชื่อมโยง เป็นต้น

2. สมรรถนะในงานหรือสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (functional competency) เป็นสมรรถนะที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานพึงมี เพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลผลิตตามที่ต้องการ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 2.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในส่วนงาน (common functional competency) เป็นคุณลักษณะที่บุคคลในทุกตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันต้องมี เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล บุคลากร และนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีคุณลักษณะที่เหมือนกันคือ มีความรู้พื้นฐานระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

- 2.2 สมรรถนะเฉพาะของตำแหน่งงาน (specific functional competency) เป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้น ๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างและแผนอัตรากำลัง ตำแหน่งบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ หรือตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลต้องมีความรู้ความสามารถในการประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. (2545, อ้างอิงใน อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนาก ทองภักดี, 2549, หน้า 40) กล่าวว่า ความสามารถในงาน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้กำหนดไว้ดังนี้ สมรรถนะที่ต้องการสำหรับการทำงาน

1. สมรรถนะทั่วไป (general competencies) จะสะท้อนความเป็นตัวบุคคลเกี่ยวกับความรู้ (cognitive) และทางสังคม (social) เช่น ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์และค่านึงถึงผลลัพธ์ เป็นต้น มีกำหนดไว้ในกลุ่มอาชีพบริหารจัดการ (administration occupations) และกลุ่มวิชาชีพ (professional occupations)

2. สมรรถนะทางเทคนิค (technical competencies) เป็นการกำหนดสมรรถนะเฉพาะของตำแหน่ง ที่ได้จากการวิเคราะห์ในตำแหน่งนั้น ๆ

บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (2540, หน้า 49) ได้นำกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมาใช้ประกอบการพิจารณาคุณลักษณะของพนักงาน ที่กำหนดในแต่ละสายอาชีพ โดยสมรรถนะ สามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. ทักษะทางวิชาการ เป็นการแสดงความรู้ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ เช่น ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาจากหลายมุมมอง หรือการแสดงความรู้ในธุรกิจหลักขององค์กร

2. ทักษะทางการบริหาร เป็นการแสดงความสามารถในการบริหาร เช่น มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน หรือมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3. คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะ หรือแนวทางการปฏิบัติในการทำงาน เช่น มีความมุ่งมั่นและกระตือรือร้นในการทำงาน หรือมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ.ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ competency model ของระบบราชการพลเรือนไทยจากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ competency expert panel workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า critical incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay 's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์กรภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้ง 3 ส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะ หรือ competency model สำหรับระบบราชการไทย ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย คือ เพื่อสร้างแบบสมรรถนะให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน
2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

### 1. สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน คือ

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation)
- 1.2 การบริการที่ดี (service mind)
- 1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise)
- 1.4 จริยธรรม (integrity)
- 1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork)

### สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation–ACH)

**คำจำกัดความ** ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี

- 1.1 พยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง
- 1.2 มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา
- 1.3 มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- 1.4 แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น เช่น ถ้ามถึงวิธีการ หรือขอแนะนำอย่างกระตือรือร้น สนใจใคร่รู้

1.5 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งทีก่อให้เกิดการสูญเปล่า หรือหย่อนยานประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้

- 2.1 กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- 2.2 หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนโดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถ้ามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น



2.3 ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.4 มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบตราความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถทำงานได้ผลงานที่ยิ่งขึ้น

3.1 ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างใหม่ เคยมีใครทำได้มาก่อน

4.1 กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

4.2 ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

5.1 ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

5.2 บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงาน

### **สมรรถนะการบริการที่ดี (Service Mind-SERV)**

คำจำกัดความ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความเต็มใจในการให้บริการ

1.1 ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับ

1.2 ให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี และสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการให้  
คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่เกี่ยวกับการกิจของ  
หน่วยงาน

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

2.1 ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดเวลา  
ให้บริการ

2.2 แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ  
ที่ให้บริการอยู่

2.3 ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการ  
ได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และเต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้

3.1 รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ  
อย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดภาวะ

3.2 คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการ  
ให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้อง  
ใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก

4.1 ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการปรับความยากลำบาก เช่น  
ให้เวลาและพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา

4.2 คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็น  
ประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน

4.3 ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการ  
ที่แท้จริงของผู้รับบริการได้

5.1 เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ และ/ หรือ ใช้เวลา  
แสวงหาข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของ  
ผู้รับบริการ

5.2 ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองของความจำเป็นหรือความ  
ต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 6: แสดงสมรรถนะระดับที่ 5 และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ

6.1 เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด

6.2 ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ

6.3 สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

### **สมรรถนะการสังเคราะห์ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP)**

คำจำกัดความ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสังเคราะห์ พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติ ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ ที่เกี่ยวข้อง

1.1 กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

1.2 หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น

1.3 ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน

2.1 รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

2.2 ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้ในการทำงาน

3.1 เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

3.2 สามารถนำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

3.3 ส่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาค้นคว้าให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

4.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม

4.2 สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

4.3 ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง  
ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ

5.1 สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กร ด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

5.2 ให้การสนับสนุน ชุมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน

5.3 มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต และสนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

#### **สมรรถนะจริยธรรม (Integrity-ING)**

คำจำกัดความ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาคำดีศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุน ผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: มีความซื่อสัตย์สุจริต

1.1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย

1.2 แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้

2.1 รักษาവാจามีสัจจะเชื่อถือได้ พูดอย่างไรทำอย่างนั้น ไม่ปิดเป็นอ่างข้อยกเว้นให้ตนเอง

2.2 มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศร่างกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล เพื่อสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนา ประเทศชาติและสังคมไทย

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ

3.1 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน

3.2 เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือครอบครัว โดยมุ่งให้ ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้อง

4.1 ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ใน สถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้

4.2 ตัดสินใจในหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของ การปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม

5.1 ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ใน สถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

### **สมรรถนะความร่วมมือแรงร่วมใจ (Teamwork-TW)**

คำจำกัดความ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีฐานะหัวหน้าทีมและความสามารถในการ สร้างและดำรงรักษา สัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

1.1 ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม

1.2 รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

- 2.1 สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี
- 2.2 เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี
- 2.3 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

3.1 รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

3.2 ประมวลความคิดเห็นต่าง ๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม

3.3 ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลืองานเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ เพื่อให้ งานประสบความสำเร็จ

- 4.1 กล่าวชื่นชมให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานได้อย่างจริงใจ
- 4.2 แสดงน้ำใจในเหตุวิกฤต ให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมทีมที่มีเหตุจำเป็นโดยไม่ต้องให้ร้องขอ
- 4.3 รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งาน สำเร็จลุล่วงเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติการกิจให้ได้ผลสำเร็จ

5.1 ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว

- 5.2 ช่วยประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม
- 5.3 ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อรวมพลังกันในการปฏิบัติ

ภารกิจใหญ่น้อยต่าง ๆ ให้บรรลุผล

## 2. สมรรถนะประจำกลุ่มงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ)

การศึกษาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ของสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) เป็นการศึกษาขนาดใหญ่มีการเก็บข้อมูลเพื่อรวบรวมหน้าที่หลักของตำแหน่งงานต่าง ๆ ทุกตำแหน่งในภาคราชการพลเรือน แล้วจัดตำแหน่งงานต่าง ๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (job family) แล้วกำหนดคุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ประจำกลุ่มงานต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้คุณสมบัติเชิงพฤติกรรม (สมรรถนะ) ในการบริหารงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับผลการศึกษากลุ่มงานได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน การจัดกลุ่มงานเป็นวิธีการจำแนกประเภทของงานโดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกันโดยพิจารณาเกณฑ์ดังต่อไปนี้ คือ

1. กลุ่มลูกค้ำ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของตำแหน่งงานนั้นเป็นใครหรือเป็นบุคคลกลุ่มใด
2. ตำแหน่งงานนั้นมุ่งผลลัพธ์/ผลสัมฤทธิ์ใดที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ระบบราชการพลเรือนไทยสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจหลักของภาครัฐทางด้านใด

ดังนั้นงานที่จัดอยู่ในกลุ่มงานเดียวกันมีลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะในตำแหน่งใดควรมีสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมประจำงาน) เหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

กลุ่มงานในระบบราชการพลเรือนไทยมี 18 กลุ่มงาน ได้แก่

1. กลุ่มงานสนับสนุนทั่วไป (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. กลุ่มงานออกแบบเพื่อพัฒนา (developmental design)
9. กลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ (international relations)
10. กลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย (law enforcement)
11. กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ (public communication and promotion)
12. กลุ่มงานส่งเสริมความรู้ (public education and development)
13. กลุ่มงานบริการประชาชนด้านสุขภาพ และสวัสดิภาพ (caring services)
14. กลุ่มงานบริการประชาชนทางศิลปวัฒนธรรม (cultural and artistic vocational skill services)
15. กลุ่มงานบริการประชาชนทางเทคนิคเฉพาะด้าน (technical services)
16. กลุ่มงานเอกสารราชการและทะเบียน (registration and record)
17. กลุ่มงานการปกครอง (public governance)
18. กลุ่มงานอนุรักษ์ (conservation)

แต่ละกลุ่มงานจะมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 ด้าน เมื่อรวมกับสมรรถนะหลัก เมื่อรวมกับสมรรถนะหลักแล้ว ข้าราชการแต่ละคนจะต้องมุ่งพัฒนาสมรรถนะรวม 8 ด้านด้วยกัน

สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

1. การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (conceptual thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding)
8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (implementation proactive)
10. ความถูกต้องของงาน (concern for order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (self confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing)
14. สภาวะผู้นำ (leadership)



15. สุนทรียภาพทางศิลปะ(aesthetic quality)
16. วิสัยทัศน์ (visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (change leadership)
19. การควบคุมตนเอง (self control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others)

หลักการของการนำเอาสมรรถนะมาผูกไว้กับค่าตอบแทน เพื่อเป็นการปรับพฤติกรรมของคนในองค์กรให้มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรมีผลงานที่ดีขึ้น (เพราะ Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าคนอื่น ๆ) และส่งผลให้องค์กรโดยรวมมีผลงานที่ดีตามไปด้วย

สรุปได้ว่า สมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทย ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกคน ทุกระดับในองค์กรจะต้องมีร่วมกัน เพื่อเป็นการกำหนดความรู้ความสามารถและคุณลักษณะ ที่สอดคล้องและส่งเสริมให้สมรรถนะหลักขององค์กร

2. สมรรถนะเฉพาะด้าน (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะใช้เฉพาะสมรรถนะหลักใน 5 ด้านคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

### การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

#### ความหมายของการสนทนากลุ่ม

ได้มีผู้ให้ความหมาย ของการสนทนากลุ่มไว้หลากหลาย ดังนี้

โยธิน แสงวงดี (อ้างอิงใน พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2540, หน้า 65) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่ม หมายถึง การรวบรวมข้อมูลแบบการนั่งสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในลักษณะ “จับเข่าคุย” ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลนี้ได้จาก การคัดเลือกตามหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ผู้สนใจศึกษาได้กำหนดไว้ โดยถือหลักว่า ผู้ให้ข้อมูลเหล่านี้เป็นผู้มีความรู้ มีประสบการณ์ และเกี่ยวข้องในประเด็นที่นักวิจัยสนใจศึกษา และคาดว่าจะจะเป็นกลุ่มบุคคลที่ให้เนื้อหาสาระในการศึกษาได้ละเอียดและดีที่สุด ดังนั้นการสนทนากลุ่มจึงเกิดขึ้นจากการให้มีการนั่งสนทนากันระหว่างนักวิจัยกับกลุ่มคนที่เป็นผู้รู้ (key informants) ที่ควรมีลักษณะต่าง ๆ ตลอดจนภูมิหลัง

ที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อต้องการที่จะแก้ไขปัญหาไม่ให้เกิดการครอบงำทางปัญญา หรือความคิดของผู้เข้าร่วมกลุ่มสนทนาคด้วยตนเอง

ปาริชาติ วลัยเสถียร (2543, หน้า 105-106) ได้ให้ความหมายของ focus group หมายถึง การสนทนากลุ่ม ๆ ละ 6-12 คน การสนทนากลุ่มเป็นวิธีการศึกษาชุมชน ที่เป็นการสนทนากันในบรรยากาศที่เป็นกันเอง มีการวางแผนและเตรียมการ โดยเรื่องที่สนทนานั้นจะต้องเป็นเรื่องที่กลุ่มให้ความสนใจ มีผู้ดำเนินการสนทนาเป็นผู้จุดประเด็นเพื่อชักจูงให้บุคคลในกลุ่มแสดงความคิดเห็นได้อย่างลึกซึ้งและละเอียดที่สุดเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงคุณภาพ

เบิร์ก (Berg, 1995, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของการสนทนากลุ่ม หมายถึง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพในสิ่งแวดล้อม หรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยใช้กลุ่มคนที่เป็นผู้รู้เรื่องที่จะศึกษาชัดเจนเข้ากลุ่มสนทนาภายใต้การนำของผู้ดำเนินการสนทนา ภายในเวลาจำกัด เมื่อมีการเลือกที่เหมาะสมจะเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สนทนาภายในกลุ่ม ความคิดเห็นของคน ๆ หนึ่งในกลุ่มจะไปกระตุ้นให้ผู้ร่วมกลุ่มคนอื่น ๆ อยากแสดงความคิดเห็น เป็นการระดมสมองของสมาชิกในกลุ่ม

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยวิธีการนั่งสนทนากลุ่ม โดยกลุ่มบุคคลจำนวน 6-12 คน ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีความรู้ ประสบการณ์ และเกี่ยวข้องในประเด็นที่สนใจศึกษาเพื่อให้ได้ข้อสรุปของข้อมูลที่สมบูรณ์ตรงตามประเด็นที่ศึกษา

### ความสำคัญของการสนทนากลุ่ม

วาริ เกิดดำ (2542, หน้า 173-174) ได้ให้ความสำคัญของการสนทนากลุ่มไว้ ดังนี้

1. เทคนิคการสนทนากลุ่ม จะช่วยประหยัดเวลาว่าการสัมภาษณ์รายบุคคล กลุ่มมีโอกาสพูดคุยสนทนาซักถาม ถกประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน ได้เรียนรู้แง่มุมของคนภายในกลุ่มด้วยกัน เกิดภาวะความรู้สึกร่วม รั้บรั้บ รั้บทราบประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสภาพการณ์นี้จะไม่เกิดในการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และการสนทนากลุ่มในสนามสามารถพูดคุยจัดทำได้ง่าย

2. คุณภาพของข้อมูลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของกลุ่มว่ามีความเป็นกันเองอยากพูดคุยกัน อยากร่วมแสดงความคิดเห็น และไม่มีผู้ใดผูกขาดการพูด หรือมีท่าทางใช้อำนาจเหนือความคิดผู้ใด ฯลฯ และสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำการสนทนาว่าจะสามารถจัดการกลุ่มให้เกิดการพูดคุยดำเนินไปอย่างราบรื่น สนุกสนาน ทุกคนกระตือรือร้น เวลาผ่านไปอย่างไร้เบื่อหน่าย รวมทั้งได้เนื้อหาข้อมูลครบถ้วนตามหัวข้อที่ต้องการ

3. มีความคล่องตัวในการแสดงความคิดเห็นโต้ตอบกันอย่างต่อเนื่อง ในบางครั้งมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นในกลุ่ม เป็นการสร้างโอกาสในการพัฒนาแนวความคิดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ

4. การที่มีผู้นิยมใช้การสนทนากลุ่มกันอย่างแพร่หลายนั้นเป็นเพราะเชื่อกันว่าเสียค่าใช้จ่ายน้อย นอกจากนี้ยังมีความรวดเร็วในการรายงานผล ทั้งนี้หากผู้วิจัยไม่ต้องการบันทึกที่ถอดออกมาจากเทปก็จะทราบผลอย่างรวดเร็ว ๆ ของการวิจัยนั้น ภายในเวลาเพียง 2-3 วันเท่านั้น

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม ประหยัดเวลา กลุ่มสามารถซักถามประเด็นได้ชัดเจน มีความคล่องตัวในการแสดงความคิดเห็น และรวดเร็วในการรายงานผล

### ขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม

วารี เกิดดำ (2542, หน้า 174-182) และสาธิตา เมธนาวิณ (2541, หน้า 13-18) กล่าวว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน คือ

#### 1. ขั้นเตรียมการสนทนา

1.1 สิ่งแรกที่ต้องทำในเรื่องของการสนทนากลุ่ม คือ การกำหนดเรื่องที่จะทำการศึกษา การกำหนดหัวข้อเรื่องนี้อาจจะเกิดจากแนวคิด ทฤษฎี หรือเรื่องที่สนใจศึกษานั้นเอง

1.2 กำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ที่คาดว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา ซึ่งการกำหนดตัวแปรนั้น ก็จำแนกแยกแยะมาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง วัตถุประสงค์ต้องการทราบอะไร ก็กำหนดตัวแปรออกมาแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามย่อย ๆ

1.3 เขียนแนวคำถาม โดยแนวคำถามทุกข้อจะต้องประกอบด้วยตัวแปรแล้วนำมาสร้างเป็นคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ในการวิจัยที่ชัดเจนที่สุดนั่นเอง นั่นคือ นำวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละข้อไปจำแนกตัวแปรแล้วสร้างคำถามย่อย ๆ โดยมีหลักเกณฑ์ว่า คำถามแต่ละคำถามต้องตั้งสมมติฐานย่อย ๆ ไว้ในตัวเองว่า ทำไมเป็นอย่างนี้ เพราะอะไรทำไม อย่างไร เขียนคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้ได้คำตอบออกมาในเชิงเป็นเหตุ เป็นผลนั่นเอง การเรียงคำถาม ควรจะเริ่มจากคำถามง่าย ๆ เพื่อการเข้าใจ และสร้างบรรยากาศที่คุ้นเคยกันระหว่าง ผู้นำการสนทนา และผู้ร่วมสนทนา สำหรับคำถามหลักนั้น ควรอยู่ในช่วงกลาง ๆ ของการสนทนา เพราะเมื่อสมาชิกกลุ่มคุ้นเคยบรรยากาศดีแล้วก็สนทนา

กันในระดับที่สำคัญจะได้คำตอบมากขึ้น และเมื่อซักถามประเด็นสำคัญแล้ว ในตอนท้ายของการสนทนาก็จะเป็นคำถามเบา ๆ ง่าย ๆ อีกครั้งเพื่อผ่อนคลายบรรยากาศในการสนทนา

1.4 คัดเลือกบุคลากร บุคลากรในการสนทนากลุ่มจะประกอบด้วยผู้นำการสนทนา สมาชิกกลุ่ม และผู้จัดบันทึกการสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะทำให้ได้ข้อมูลสมบูรณ์หรือไม่ จึงต้องพิถีพิถันในการเลือกเป็นพิเศษ

1.4.1 คัดเลือกผู้นำการสนทนา (moderator) โดยมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกว่าผู้นำสนทนาหากไม่ใช่ผู้วิจัยเองจะต้องเป็นผู้ที่รู้เบื้องหลังความต้องการและวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยเป็นอย่างดี รู้จักทฤษฎีและรู้จักวิธีการควบคุมปัญหา ควบคุมการสนทนาแบบกลุ่มเป็นอย่างดี ผู้นำการสนทนาจะต้องซักจงให้สมาชิกกลุ่มอธิบายความรู้สึกในประเด็นที่ซักถามนั้นออกมาให้ได้ว่ามีความคิดเห็นหรือมีทัศนคติอย่างไร ผู้นำการสนทนา จะต้องรู้จักนำทฤษฎีหรือความสนใจมาตั้งสมมติฐานตลอดเวลา และจะต้องทดลองสมมติฐานเล็ก ๆ เหล่านั้นก่อนล่วงหน้า โดยการถามปัญหาที่จะนำไปสู่การสนทนาที่ชัดเจน ซึ่งสมมติฐานนี้เป็นสมมติฐานย่อย ซึ่งต่างจากสมมติฐานหลักที่ตั้งไว้แต่แรก ควบคู่ไปกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ในการนั่งสนทนา ผู้นำการสนทนาจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับประกอบการสนทนาไปด้วย โดยพยายามหาความสัมพันธ์ของข้อมูลนั้นกับข้อมูลอื่น ๆ ที่ได้รับมาก่อน ผู้นำการสนทนาที่ดีจึงจะต้องมีความชำนาญในการตั้งสมมติฐานเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ปรากฏขึ้นในวงสนทนา การตั้งสมมติฐานย่อย ๆ เหล่านี้ จะช่วยให้ผู้นำการสนทนาสามารถสร้างคำถามได้อย่างเหมาะสม และตรงกับจุดมุ่งหมายช่วยให้ผู้นำการสนทนาถามตรงตามแนวทางที่ต้องการ

1.4.2 การคัดเลือกสมาชิกสนทนา การคัดเลือกสมาชิกเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม เป็นกระบวนการที่สำคัญมากในการสนทนากลุ่ม เรียกได้ว่าสำคัญเท่า ๆ กับการดำเนินการสนทนากลุ่มเลยทีเดียว เพราะหากไม่ได้บุคคลตรงตามเป้าหมายมาเข้าสนทนากลุ่ม ผลการสนทนากลุ่มก็ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือถ้าได้บุคคลประเภทพุดนอกเรื่องก็จะทำให้การสนทนากลุ่มล้มเหลวกลางคันหรือถ้าได้บุคคลที่ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นและพุดจาเพื่อเจ้า คุณภาพของข้อมูลก็ด้อยลงไป ผู้วิจัยควรคิดว่าโดยหลักของการจัดสนทนากลุ่มแล้วสมาชิกกลุ่ม ไม่ใช่จะเป็นใครก็ได้ เพราะแม้ว่าการวิจัยเชิงคุณภาพไม่เน้นการเป็นตัวแทนแต่การวิจัยลักษณะนี้เน้นถึงการที่สมาชิกกลุ่มเป็นตัวอย่างที่ดีของชุมชน หรือกลุ่มเป้าหมายที่จะสามารถพุดคุยโต้ตอบในรูปแบบของกลุ่มการสนทนา ในอันที่จะแสดงทัศนะและค่านิยมของสังคม ตลอดจนถึงประสบการณ์รอบ ๆ ตัว ได้ดี และควรหลีกเลี่ยงบุคคลที่ไม่เหมาะสมในการเข้ากลุ่ม เช่น คนที่เป็นผู้บังคับบัญชา คนที่ขี้อายเกินไป คนที่พุดเก่งจนคุมการ

สนทนาเพียงคนเดียว คนที่ฟังไม่ค่อยได้ยิน คนที่มีปัญหาทางจิตใจ เป็นต้น ซึ่งลักษณะที่ไม่เหมาะสมหรือไม่เข้าข่ายเหล่านี้ อาจทำให้ข้อมูลที่ได้บิดเบือน หรือทำให้ ผู้วิจัยไม่ได้ข้อมูลในเรื่องสำคัญที่ต้องการเช่น ถ้ามีนายจ้างอยู่ในกลุ่มเดียวกับลูกจ้างก็อาจทำให้ลูกจ้างไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงเพราะกลัวนายจ้างอาจจะเลิกจ้าง เป็นต้น

1.5 เตรียมอุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล ในการจัดสนทนากลุ่ม อุปกรณ์ในการรวบรวมข้อมูล คือ เทปบันทึกเสียง เพราะในวงสนทนานั้น ตลอดการดำเนินสนทนากลุ่ม จะมีการถกประเด็นปัญหา การโต้แย้ง เป็นกระแสความคิดโต้ตอบกันตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องบันทึกเสียงเอาไว้ เพราะคำตอบที่เป็นการถกประเด็นกันด้วยเหตุผล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสนทนากลุ่ม เทปบันทึกเสียงจะเป็นอุปกรณ์บันทึกข้อมูลที่ดีที่สุดที่สามารถเก็บรายละเอียดและความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมาก ๆ นั่นคือ จุดที่ละเอียดที่สุดของการวิเคราะห์ ข้อมูลนั่นเอง และการตีความต้องพิจารณาละเอียดลงไปถึงเหตุผลที่ถกโต้แย้ง หรือเสนอคำตอบความเห็นนี้ด้วย จะช่วยให้การวิเคราะห์ข้อมูลได้คำตอบที่ดีที่สุด ในการจัดการสนทนากลุ่มจะใช้เทปบันทึกเสียง 2 เครื่องบันทึกข้อมูลหลักร่วมกันประมาณ 5 นาที เพื่อที่จะได้บันทึกข้อมูลส่วนที่เสียไปในระหว่างการเปลี่ยนเทป และเป็นประโยชน์สำหรับป้องกันการบันทึกข้อมูลไม่ติด นอกจากนี้ก็กันหาย และแบ่งกันฟังในกรณีมีผู้วิจัยหลายท่าน นอกจากนี้เทปบันทึกข้อมูลแล้ว ก็จะต้องมีสมุดจดบันทึกข้อมูลด้วย สำหรับผู้จดบันทึกคำสนทนา นอกจากนี้ก็มีอุปกรณ์สนามอื่น ๆ อีก เช่น ถ่านไฟฉาย เทปเปล่า ดินสอ ฯลฯ นอกจากนี้ควรเตรียมอุปกรณ์ที่จะช่วยเสริมการสนทนากลุ่มให้ดูเป็นธรรมชาติ ได้แก่ น้ำดื่ม ขนม หรืออาจจะเป็นรูปภาพ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มได้เข้าใจเรื่อง หรือประเด็นที่เราสนใจจะถามมากยิ่งขึ้น

1.6 จัดเตรียมสถานที่ที่จะจัดสนทนากลุ่ม ควรมีการกำหนดให้แน่นอน ควรเป็นสถานที่ที่อากาศถ่ายเทได้สะดวก เงียบ ไม่มีเสียงรบกวน แดดไม่ร้อน ผู้เข้าร่วมกลุ่มรู้จักดี

1.7 จัดเตรียมของกำนัลของที่ระลึกมอบไว้ก่อนจากกันให้ไว้แก่สมาชิกกลุ่มที่ได้สละเวลาอันมีค่ามาร่วมวงสนทนามิใช่เป็นค่าจ้างแต่มอบให้รู้สึกถึงกันว่าเราเคยมานั่งถกประเด็นปัญหาด้วยกัน

1.8 กำหนดระยะเวลาของการดำเนินการจัดสนทนากลุ่มผู้ดำเนินการอภิปราย ควรจะใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 2 ชั่วโมง 15 นาที นับแต่เริ่มคำถาม เพราะถ้านานกว่านี้สมาชิกกลุ่มจะล้าคำตอบที่ได้ตอนท้ายเป็นคำตอบที่ผู้ตอบตอบเพื่อให้เสร็จสิ้นการสนทนากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะน้อยลง

## 2. ขั้นตอนดำเนินการสนทนา

เมื่อสมาชิกกลุ่มมาพร้อมกันแล้ว ก็เริ่มดำเนินการสนทนา โดยผู้ดำเนินการสนทนาในที่นี้ คือ ผู้นำการสนทนา แนะนำตนเองและทีมงาน อันประกอบด้วย ผู้นำการสนทนา ผู้จัดบันทึกและผู้บริการทั่วไป บางครั้งถ้ามีผู้สังเกตการณ์ (observer) ก็แนะนำด้วย แล้วอธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการสนทนา วัตถุประสงค์ของการวิจัย และบอกว่าจะมีการบันทึกเทปคำสนทนา ตลอดจนการถกประเด็นปัญหา นอกจากนี้จะมีผู้คอยจัดบันทึกคำสนทนาด้วย แล้วจึงเริ่มถามนำด้วยคำถามอยู่บนเครื่องสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง สร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นในการสนทนา หลังจากพิจารณาว่ากลุ่มเริ่มคุ้นเคยกันดีแล้วก็เริ่มคำถามในแนวการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ซักใช้ไล่เรียงคำถาม โดยการทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็น และได้แย้งกันให้พอสมควร พยายามสร้างบรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในกลุ่มผู้เข้าร่วมสนทนาด้วยกันเอง ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่ง อย่าซักถามคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ถามไม่ใช่ถามคนเดียว แต่เป็นการสร้างประเด็นปัญหาถามทั้งกลุ่ม ให้กลุ่มถกประเด็นแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ถ้าไม่จำเป็นอย่าซักถามรายคน ผู้นำการสนทนา จะต้องเป็นผู้ช่างคุย ช่างซัก เป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ในการพูดคุย มีการเว้นจังหวะการถามที่ดี

## 3. ขั้นสรุปผลการสนทนา

ข้อมูลของการสนทนาจะถูกบันทึกไว้ในเทปบันทึกเสียงและในแบบจดบันทึก การสนทนาของผู้ร่วมสนทนาที่อยู่ในเทปจะถูกถอดออกมาเป็นบทคำสนทนา โดยละเอียดทุกคำพูดทุกบททุกตอน เหตุผลที่ถอดละเอียดทุกคำพูด เพราะถือว่าจุดประเด็นสำคัญของคำตอบในการวิเคราะห์ที่อยู่ทับทของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันของสมาชิกภายในกลุ่มการถอดละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้อ่านแล้วได้เข้าใจ และสามารถมองภาพของการสนทนาดังนั้น ๆ ได้ว่ามีบรรยากาศเป็นอย่างไร การมีส่วนร่วมในการถกประเด็นปัญหาของสมาชิกกลุ่มเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งกันดีหรือไม่ ดังนี้ เป็นต้น บางโครงการวิจัย จะถอดเทปเพียงบางส่วน อาจถอดเพียง 80%, 50% หรือ 30% แล้วแต่ว่าผู้ศึกษาต้องการความละเอียดของข้อมูลมากน้อยแค่ไหน

การถอดเทปข้อมูล ถ้าถอดละเอียดทุกคำพูดก็จะเป็นประโยชน์ ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลเพราะง่ายต่อการอ่านและสรุปคำตอบนอกจากนี้คำตอบที่ถอดออกมาเป็นบทสนทนาดังนั้น นอกจากจะใช้วิเคราะห์ในเรื่องที่สนใจศึกษานั้นแล้ว ยังสามารถหยิบยกมาวิเคราะห์เรื่องอื่น ๆ ได้อีก เพราะในวงสนทนาในแต่ละครั้งไม่ใช่ถกเถียงกันเพียงประเด็นเดียว แต่จะมีประเด็นอื่น ๆ ติดพันออกมาด้วย ดังนั้นจึงสามารถนำมาวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์แบบข้อมูลทุติยภูมิต่อไปได้อีก นั่นคือ จัดสนทนาดังนั้นเพียงหนึ่งเรื่องสามารถวิเคราะห์ได้หลายเรื่อง

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยก็จะอ่านจากบทสนทนาที่ถอดเทปออกมาแล้วจดคำตอบที่ละเอียดที่สุด และให้เหตุผลที่ดีที่สุดลงในกระดาษจดข้อมูล ซึ่งจัดทำไว้แล้วเขียนเรียงคำตอบไว้ในเครื่องหมายคำพูด ว่าเป็นคำตอบของใคร กลุ่มไหน จัดเมื่อไร เรียงเอาไว้ในคำถามเรื่องอะไร ทำให้เป็นระบบเดียวกัน แล้วก็วิเคราะห์โดยการตีความหมายในรูปของการวิเคราะห์เนื้อหา เหมือนกับการตีความหรือวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงคุณภาพวิธีอื่น ๆ เช่นกัน ถ้ามีผู้วิเคราะห์หลายคน และมีความคิดเห็นไม่ตรงกันหรือแปลผลไม่ตรงกัน ก็จะกลับไปฟังรายละเอียดในเทปใหม่ เพื่อความกระจ่างนั่นเอง การที่มีการถกประเด็นปัญหาในคำตอบของสมาชิกกลุ่มจะเป็นการช่วยไม่ให้ผู้วิจัยลำเอียงในการตีความเป็นคำตอบแต่ละคำตอบจะมีเหตุผลห้อยท้ายมาเสมอ ประกอบกับในแต่ละเรื่องจะจัดสนทนาหลายกลุ่ม ดังนั้นจึงสามารถนำคำตอบในเรื่องเดียวกัน มาตรวจสอบความชัดเจนของเหตุผลกันได้ (cross check) ซึ่งจะขจัดความลำเอียงของผู้วิจัยได้

สรุปได้ว่า ขั้นตอนในการจัดการสนทนากลุ่ม มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นตอนดำเนินการสนทนา 3) ขั้นสรุปผลการสนทนา

#### **ข้อดีและข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม**

วารี เกิดดำ (2542, หน้า 183-185) และสาธิตา เมธนาวิณ (2541, หน้า 23-24) กล่าวถึงการสนทนากลุ่มว่ามีข้อดี และข้อจำกัดดังนี้

##### **1. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม**

1.1 เป็นการนั่งสนทนายาระหว่างผู้วิจัยกับผู้รู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนที่เป็นกลุ่ม ดังนั้น จึงก่อให้เกิดการสนทนากันในเรื่องที่สนใจไม่มีการปิดบัง เพราะกลุ่มส่วนใหญ่มีการแสดงความคิดเห็น ถ้าประเด็นต่าง ๆ ยังไม่ชัดเจนเพียงพอก็สามารถซักถามต่อไปได้เพื่อหาคำตอบที่ชัดเจนที่ดีที่สุดในกลุ่ม

1.2 การสนทนากลุ่ม จะเป็นการสร้างบรรยากาศสนทนาให้เป็นกันเองระหว่างผู้นำการสนทนากับสมาชิกกลุ่มสนทนาหลาย ๆ คนพร้อมกันจึงลดภาระการเขียนายออกไป สมาชิกกล้าคุย กล้าแสดงความคิดเห็นเป็นเพราะมีพวกที่ลักษณะคล้าย ๆ กันอยู่ด้วย

1.3 การใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ถ้าผู้วิจัยเป็นผู้นำการสนทนาแม้ว่าแนวคำถามจะไม่ละเอียดนักหรือยังไม่ครอบคลุมประเด็นปัญหาดีเท่าที่ควร แต่เมื่อดำเนินการสนทนาไปแล้ว ผู้วิจัยก็สามารถสร้างแนวคำถามขึ้นมาโดยการตั้งคำถามต่อจากคำตอบที่สมาชิกกลุ่มตอบมา หรือวิพากษ์ คำถามนั้น โดยการโต้แย้งซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลละเอียดลออและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษายิ่งขึ้น

1.4 คำตอบจากการสนทนากลุ่ม ก็มีลักษณะเป็นคำตอบเชิงเหตุผลคล้าย ๆ กับการรวบรวมข้อมูลแบบเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้ประโยชน์เสริมในการอธิบายข้อมูลในเชิงปริมาณ

1.5 ประหยัดเวลา และงบประมาณของผู้วิจัยในการศึกษาเรื่องเดียวกันจากประชากรบางกลุ่มและในชุมชนบางแห่ง เพราะแทนที่จะเสียเวลาไปนั่งสังเกตการณ์และเข้าร่วมทำความเข้าใจสนทนมาเป็นเดือน เป็นปี

1.6 ทำให้ได้รายละเอียดลึกซึ้งซึ่งสามารถตอบคำถามประเภททำไม และอย่างไร ซึ่งการวิจัยเชิงปริมาณไม่สามารถบอกได้

1.7 การสนทนากลุ่มจะช่วยลดอิทธิพลของวัฒนธรรม และคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้ เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มมาจากวัฒนธรรมเดียวกัน

## 2. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

2.1 ถ้าวัตถุประสงค์ของการวิจัยยังคลุมเครือไม่ชัดเจน ก็ยากต่อการกำหนดตัวแปรและการสร้างแนวคำถามการสนทนากลุ่มก็จะไปคนละทิศคนละทางและได้คำตอบไม่สอดคล้องกับสิ่งที่อยากจะรู้จริง ๆ

2.2 การสร้างแนวคำถามถ้าวางรูปแบบคำถามไม่ราบรื่นและไม่ต่อเนื่องกัน จะทำให้การถามวณคนถามก็เบื่อ คนร่วมกลุ่มสนทนาก็งง ไม่ทราบว่ากำลังคุยอะไรกันแน่

2.3 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนาจะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (homogeneous) ซึ่งค่อนข้างจะหายาก

2.4 ถ้าพฤติกรรมหรือความคิดเห็นหรือทัศนคติในบางเรื่อง ซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับของชุมชน อาจจะไม่ได้รับการเปิดเผยในวงสนทนากลุ่ม

2.5 ถ้าผู้นำการสนทนากลุ่มไม่ได้รับการฝึกฝนให้เป็นผู้ดำเนินการสนทนาที่ดี เตรียมตัวไม่พร้อม นั่งคุยเกมการสนทนาไม่ได้นานก็จะทำให้วงสนทนาดำเนินไปได้ไม่ราบรื่น อาจจะทำให้รูปกลุ่มเสียไปเลยก็ได้

2.6 การสนทนากลุ่มทำได้เพียงบางเรื่องเท่านั้นมิใช่จะทำให้การศึกษาได้ทุกเรื่อง ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องพิจารณาว่าเรื่องใดควรจะใช้การสนทนากลุ่ม ถ้าใช้การสนทนากลุ่มจะคุ้มกันหรือไม่ จะได้คำตอบมากมายพอกับวิเคราะห์และตีความเพียงใด

2.7 ควรใช้ผู้นำการสนทนาที่สามารถพูดภาษาของสมาชิกในกลุ่มสนทนาหรือในพื้นที่ที่ทำการศึกษาเพื่อช่วยต่อการสื่อความหมาย การถามการสร้างบรรยากาศตลอดจนการควบคุมเกม ให้เป็นกันเอง



2.8 เหตุการณ์หรือพฤติกรรมหรือคำตอบในบางประเด็นคำถามที่สมาชิกกลุ่ม คิดว่าเป็นเรื่องธรรมดาและเคยชินอยู่แล้ว บางที่สมาชิกกลุ่มนึกไม่ถึง สัมภาษณ์มาตอบ ทำให้นักวิจัย ไม่ได้คำตอบในประเด็นดังกล่าว

อย่างไรก็ตามการจัดสนทนากลุ่มก็ยังเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้กันมาก และมีจุดเด่น คือ การนำพลวัตรของกลุ่มมาเป็นตัวกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาแสดงความคิดเห็น และทัศนะของตนออกมาอย่างเปิดเผย และจริงใจ (สาธิตา เมธนาวิณ, 2545, หน้า 24) ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมักเป็นข้อมูล เชิงคุณภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นทัศนคติ ความคิดเห็น และแบบแผนพฤติกรรมที่อยู่เบื้องหลัง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ชัยมงคล โพธิ์ตะ (2552) ได้ศึกษา ในเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานที่มก้ากับดูแลในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 8 ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นเป็นการศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มก้ากับดูแลในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 8 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานที่มก้ากับดูแลในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 8 โดยใช้สมรรถนะหลัก สำหรับตำแหน่งข้าราชการ 5 ด้าน ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ และเพื่อนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 ตัวอย่าง แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าทีม จำนวน 78 ตัวอย่าง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน จำนวน 77 ตัวอย่าง ใช้เครื่องมือเก็บข้อมูลแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้สถิติทดสอบ t-test และ One-Way ANOVA ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการระดับหัวหน้าทีม วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี ประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปี และพบว่าสมรรถนะด้านจริยธรรมมีค่ามาก และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมีอันดับต่ำสุด

นักรบ มุนไธสง (2553) ได้ศึกษาในเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลมะเขือ อำเภอบลาปาก จังหวัดนครพนม ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ

สมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลมะเขือ อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสมรรถนะ ปัญหาและแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลมะเขือ อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม โดยการศึกษาการปฏิบัติงานของสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนอย่างไรจึงมีขีดสมรรถนะการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีและยังส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานช่วยเหลือประชาชนดีขึ้น ประชากรเป้าหมายคือ กลุ่มเจ้าหน้าที่จากสำนักงานป้องกันบรรเทาสาธารณภัยจาก 3 หน่วยงาน จำนวน 140 ตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (Index The Interview) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลที่ข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนาความ ผลการศึกษาพบว่า การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลมะเขือ อำเภอปลาปาก จังหวัดนครพนม มีแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงาน คือ 1) การบริหารงานด้านบุคลากร เช่น ค่าตอบแทน การจัดสรรเครื่องมือ วัสดุในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่ถูกต้องและทันท่วงที 2) การจัดตั้งศูนย์อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนให้เป็นเอกเทศสามารถปฏิบัติงานได้สะดวก มีรถกู้ชีพในทุกหมู่บ้าน ควรให้มีการบริหารจัดการด้านการสื่อสารที่ดี และมีการหมุนเวียนจุดที่รับผิดชอบเพื่อให้มีการเรียนรู้

จำนงค์ สายวงศ์ปัญญา (2550) ได้ศึกษาในเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์ วิธิดำเนินการแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 จำนวน 97 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นสอบถามข้อมูลทั่วไปและแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (arithmetic mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ช่วงที่ 2 การนำเสนอแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ โดยวิธีการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย 1) ข้าราชการสำนักบริหารพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านจริยธรรมอยู่อันดับสูงสุด และอันดับต่ำสุดคือการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2) แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

ศิริประภาชาติประสพ (2552) ได้ศึกษาในเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์ จำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ การสุ่มจากประชากรโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย อยู่ในระดับมากทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านจริยธรรม 2) ข้อเสนอแนะของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในบริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย พบว่า ควรจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือและเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

กัลยา ทาร์ภ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลางส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก มี 4 ด้านตามลำดับได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สำหรับประเด็นที่ว่าควรมีการตรวจสอบงานและตรวจทานตามมาตรฐานที่กำหนด มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้โดยยึดผลได้ผลเสียของหน่วยงานเป็นหลัก

กุลวดี มุกกุล (2542) ได้วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติกรพยาบาลของพยาบาลประจำกรโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง เพราะได้มีการเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อสร้างสมประสพการณ์ในอาชีพตลอดเวลา ซึ่งสมรรถนะในการปฏิบัติงานประกอบด้วยด้านการมีสมรรถนะในการวินิจฉัยกรพยาบาลสูง มีการวางแผนการทำงาน มีการปฏิบัติกิจกรรมและประเมินผลการพยาบาลในระดับสูง และถ้าพยาบาลมีโอกาสได้รับหรือเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร

ความช่วยเหลือ รางวัลต่าง ๆ จะยิ่งสร้างเสริมพลังศักยภาพของพยาบาลให้มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานสูงขึ้นด้วยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ( $r = 0.54$ ) ในระดับสูง

รวิภา ธรรมโชติ (2549) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน มีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง

### งานวิจัยต่างประเทศ

คัทซ์ (Katz, 1992) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารจัดการแบบกลุ่มกิจกรรม ได้กล่าวว่าการบริการจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมเป็นรูปแบบการเกื้อหนุนบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำของเจ้าหน้าที่ รูปแบบของการบริหารจัดการแบบกลุ่มกิจกรรมมี 2 ส่วน อย่างแรกคือการจัดสร้างหรือการกำหนดกลุ่มกิจกรรมขึ้นมา จากการเข้าร่วมกลุ่มของเจ้าหน้าที่ และการอำนวยความสะดวกการทำงานของผู้นำกลุ่ม การทำงานของกลุ่มขึ้นอยู่กับ การสื่อสารและการแก้ไขปัญหาภายในกลุ่ม อย่างที่สองคือ การกำหนดกลุ่มกิจกรรมโดยคณะทำงานหรือรูปแบบการทำงาน กลุ่มนี้กำหนดการทำงานของกลุ่ม มีเป้าหมายในการทำงานในระยะเวลาที่สั้น โดยทั่วไปมักมีเป้าหมายเพียงอย่างเดียว

สวิส (Swiss, 1992) ได้ศึกษาการประยุกต์การบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้คุณภาพของงานเป็นหลัก พบว่า มีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการในหน่วยงานสาธารณะโดยมีปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จ ได้แก่ การได้รับผลสะท้อนกลับจากผู้มาใช้บริการทั้งด้านบวก และด้านลบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการบริการ การควบคุมคุณภาพบริการหรือคุณภาพของสินค้า การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐจะทำให้มีการพัฒนาระบบงานมากขึ้น ซึ่งองค์กรภาครัฐมีความบกพร่องด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่มารับบริการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการพัฒนางานและทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

เลดฟอร์ด และ เฮนีแมน (Ledford & Heneman, 1998) ได้วิจัยเรื่อง การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ (competency-base pay) สำหรับพนักงานและผู้จัดการระดับมืออาชีพในภาคธุรกิจ กรณีศึกษาในหน่วยงานเอกชน 2 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถ โดยจะต้องวัดสมรรถนะให้เป็นในลักษณะพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้ จำเป็นต้องผสมผสานสมรรถนะให้อยู่ในระยะของ

กระบวนการการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากร เพื่อชดเชยในส่วนที่ขาด อันนำไปสู่ผลผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น

### กรอบแนวคิดในการศึกษา

#### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

**ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการ กลุ่มลูกจ้างประจำ และกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว

**ตัวแปรตาม** สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการ 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

#### ช่วงที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์สมรรถนะ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพ 4 แสดงกรอบแนวคิด

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนาซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. วิธีการสร้างเครื่องมือ
5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

#### ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ โดยใช้แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

1. สรุปผลสมรรถนะที่อยู่ในอันดับต่ำสุด 2 อันดับของสมรรถนะทั้ง 5 ด้านของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ 3 กลุ่ม คือ (1) ข้าราชการ (2) ลูกจ้างประจำ (3) ลูกจ้างชั่วคราว

2. นำผลสรุปตามข้อ 1 มาตั้งเป็นประเด็นปัญหาแล้วนำมาเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

3. นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

### ประชากรที่ศึกษา

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ประชากร คือ ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ จำนวน 71 คน ทำการศึกษาครบทั้งประชากร โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มข้าราชการ มีจำนวน 19 คน
2. กลุ่มลูกจ้างประจำ มีจำนวน 8 คน
3. กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวน 44 คน

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

ขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน โดยมีคุณสมบัติเป็นผู้มีความรู้ หรือ ประสบการณ์ในการบริหารหรือปฏิบัติงานด้านการพัฒนาบุคลากร/เกี่ยวข้องกับบุคลากร อย่างน้อย 5 ปี ได้แก่

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1. นางนันทภัส ศรีวงศ์วาน  | ท้องถิ่นอำเภอองาว                                |
| 2. นางสาวชาครีย์ ณ ลำปาง  | ปลัดเทศบาลตำบลหลวงเหนือ                          |
| 3. นายสำเร็จ ยาสุมุทร     | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านร้อง                |
| 4. นายวิชาญ ลำจวน         | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านแหง                 |
| 5. นายไกรวัน ศุภลักษณ์การ | ผู้อำนวยการกองช่าง<br>เทศบาลตำบลหลวงเหนือ        |
| 6. นางวรรณภรณ์ ยาสุมุทร   | ผู้อำนวยการกองคลัง<br>องค์การบริหารส่วนตำบลปงเตา |

### เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยแบ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ช่วง ดังนี้

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงใน  $\square$  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวผู้ตอบมากที่สุดเรื่องเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่ง จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินสมรรถนะหลัก 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามให้ผู้ตอบทำเครื่องหมาย  $\checkmark$  ลงใน  $\square$  ที่ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบมากที่สุด ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ

5	หมายถึง	สมรรถนะมากที่สุด
4	หมายถึง	สมรรถนะมาก
3	หมายถึง	สมรรถนะปานกลาง
2	หมายถึง	สมรรถนะน้อย
1	หมายถึง	สมรรถนะน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Ended Question) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของการทำงาน

### วิธีการสร้างเครื่องมือ

โดยใช้เครื่องมือทดสอบความเที่ยงตรง และความเชื่อถือ สำหรับงานวิจัยเชิงพรรณนา

1. ความตรง (Validity) ในการทดสอบแบบสอบถาม ได้เลือกทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาจากการดำเนินตามขั้นตอนของการศึกษาตั้งแต่การทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดตัวแปรต่าง ๆ และการตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามหรือข้อคำถามแต่ละข้อโดยใช้เนื้อหาการศึกษาตามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) ใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและสร้างแบบสอบถามตามเนื้อหาที่ทำการศึกษา นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อความ ความถูกต้อง และเหมาะสมในการใช้ภาษา แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2. ความเที่ยงตรง (Reliability) ตามเนื้อหาและโครงสร้างโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเรียกว่า วิธี Face Validity พิจารณาข้อคำถามในประเด็นต่าง ๆ ตามเนื้อหาที่ควรจะได้ครอบคลุมหรือไม่ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหาหรือลักษณะที่ต้องการวัด (Index of Consistency) IOC โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่



2.1 นางสาวชาตรีย์ ณ ลำปาง

2.2 นายไกรวัน ศุภลักษณ์ภากร

2.3 นางจรรยา ออบมา

แต่ละคนพิจารณาให้ความเห็นและให้คะแนนแต่ละคำถาม ดังต่อไปนี้

- I เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาและสิ่งที่ต้องการวัด  
 O เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหาและสิ่งที่ต้องการวัด  
 C เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับเนื้อหาและสิ่งที่ต้องการวัด

นำคะแนนที่ได้มาแทนค่าในสูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

- เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด  
 $\sum R$  หมายถึง ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากข้อคำถามทั้งหมด  
 N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

นำผลการพิจารณาตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาความตรงเชิงเนื้อหาและความชัดเจนในภาษาเพื่อพิจารณาลงความเห็นว่าข้อคำถามแต่ละข้อวัดจุดประสงค์ที่ต้องการวัดหรือไม่โดยนำแบบสอบถามมาวัดค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence: IOC) ข้างต้น ซึ่งจากการพิจารณาตรวจสอบของผู้ทรงคุณวุฒิมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) มีค่าเท่ากับ 0.98

นำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทำการทดลอง (Try-out) กับข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงใต้ อำเภอวัง จังหวัดลำปาง ที่มีกลุ่มทดลองที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ทำการวิจัยเพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ แล้วหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ถ้าค่าสัมประสิทธิ์เข้าใกล้ 1 แสดงว่าแบบถามมีความเชื่อถือได้สูงหรือค่อนข้างสูงไม่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มประชากรได้ ซึ่งค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ในการวิจัยครั้งนี้เฉลี่ยเท่ากับ 0.87

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ เป็นแบบสรุประดับต้นเพื่อนำมาใช้ในการอภิปรายกลุ่ม โดยมีแบบบันทึกสรุปผลการสนทนากลุ่มของผู้เชี่ยวชาญ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

1. ขอนหนังสือนำส่งจากมหาวิทยาลัยพะเยา ถึงนายกเทศมนตรีตำบลหลวงเหนือ เพื่ออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ
2. เก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยเก็บรวบรวมด้วยตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลตามความเป็นจริงมากที่สุด โดยการแจกแบบสอบถามจำนวน 71 ชุด

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

1. แบบสรุประดับต้นสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ
2. ขอนหนังสือนำส่งจากมหาวิทยาลัยพะเยา ถึง นางนันทิภัส ศรีวงศ์วาน, นางสาวชาครีย์ ณ ลำปาง, นายสำเร็จ ยาสมุทร, นายวิชาญ ลำจวน, นายไกรวัน ศุภลักษณ์กร และนางวรรณภรณ์ ยาสมุทร เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมสนทนากลุ่มวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 9.00 น.–11.30 น. ห้องประชุมเทศบาลตำบลหลวงเหนือ โดยการนำแบบสรุประดับต้นสมรรถนะมาสนทนากลุ่ม

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการศึกษา

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ การวิเคราะห์ข้อมูลทำตามลำดับขั้น ดังนี้

นำแบบสอบถามทุกฉบับมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อประเมินสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านเทียบกับเกณฑ์และสรุปผลถึงระดับของสมรรถนะที่ได้ในแต่ละด้าน เกณฑ์การประเมินเป็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50–5.00	หมายถึงระดับสมรรถนะมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.50–4.49	หมายถึงระดับสมรรถนะมาก
ค่าเฉลี่ย 2.50–3.49	หมายถึงระดับสมรรถนะปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49	หมายถึงระดับสมรรถนะน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49	หมายถึงระดับสมรรถนะน้อยที่สุด

ช่วงที่ 2 การสร้างแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้าง  
เทศบาลตำบลหลวงเหนือ

นำข้อมูลจากช่วงที่ 1 มาวิเคราะห์สรุปผลสมรรถนะที่อยู่ในอันดับต่ำสุด 2 อันดับของสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้านของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ 3 กลุ่ม 1) กลุ่มข้าราชการ 2) กลุ่มลูกจ้างประจำ 3) กลุ่มลูกจ้างชั่วคราว มาตั้งเป็นประเด็นปัญหาเพื่อนำเสนอผู้เชี่ยวชาญดำเนินการสนทนากลุ่ม เพื่ออภิปรายหาแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

### สถิติที่ใช้ในการศึกษา

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา ใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive research) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อประเมินสมรรถนะหลักทั้ง 5 ด้าน
2. สถิติสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statics) ได้แก่ การทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง (Independent Sample t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยในแต่ละด้านทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันจะมีผลต่อสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลหลวงเหนือหรือไม่

### ระยะเวลาในการดำเนินงาน

ระยะเวลาที่ผู้ศึกษาใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 12 เดือน ภายในเดือนมิถุนายน 2555– พฤษภาคม 2556

## แผนการดำเนินงาน

กิจกรรม	เดือนที่												
	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	
1. เก็บรวบรวมงาน วิทยานิพนธ์หรืองานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่ ตนเองสนใจ													
2. จัดทำโครงการ วิจัย นำเสนอโครงร่าง การวิจัย													
3. จัดทำแบบสอบถาม รวบรวมข้อมูล ทำการ วิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบ งานวิจัยในบทที่ 3 และ บทที่ 4 และนำเสนอผล การอภิปรายผลและร่าง ผลงานการศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเองแบบเต็มฉบับ (บทที่ 5)													
4. ส่งร่างผลงานการวิจัย ฉบับสมบูรณ์พร้อมทั้ง บทคัดย่อ และบทความ วิจัย ให้มหาวิทยาลัย เพื่อตรวจรูปแบบ และ นำเสนอผลงานในงาน ประชุมวิชาการ													
5. ส่งผลงานการศึกษา ค้นคว้าด้วยตนเองฉบับ สมบูรณ์ (เล่มปกแข็ง) ที่ มหาวิทยาลัย													

ภาพ 5 แสดงแผนการดำเนินงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ได้ทราบถึงสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ
2. ได้ทราบแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ
3. การนำข้อมูลเสนอผู้บริหารของเทศบาลตำบลหลวงเหนือเพื่อประกอบการดำเนินการฝึกอบรมด้านสมรรถนะให้กับข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบล หลวงเหนือ การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ รวบรวมจากจำนวนข้าราชการและลูกจ้างในเขต เทศบาลทั้งหมด 71 คน โดยอาศัยแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม และได้นำมา วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ทดสอบสมมติฐานการศึกษา โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราวผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะ ที่แตกต่างกัน

ส่วนที่ 5 การสรุปแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ และ ลูกจ้างเทศบาล ตำบลหลวงเหนือ

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของข้อมูลผู้ศึกษากำหนด ความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ ดังต่อไปนี้ กรณีการทดสอบสมมติฐานผู้ศึกษาต้องการให้ การศึกษาในครั้งนี้สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการทำการศึกษาในลักษณะเดียวกันนี้ต่อไป

$\mu$  หรือ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย

$\sigma$  หรือ SD. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

Sig แทน ค่าความน่าจะเป็นสำหรับการปฏิเสธสมมติฐานทางรอง

N แทน จำนวนประชากร

t แทน ค่าสถิติ t-test

F แทน ค่าสถิติ F-test

H <sub>0</sub>	แทน สมมติฐานหลัก
H <sub>1</sub>	แทน สมมติฐานรอง
*	แทน แสดงสัญลักษณ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ส่วนที่ 1 การทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตาราง 1 การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ข้อคำถาม	Cronbach' Alpha
ตอนที่ 2	
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.8502
ด้านการบริการที่ดี	0.8670
ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	0.8835
ด้านจริยธรรม	0.8910
ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	0.8674
<b>เฉลี่ย</b>	<b>0.8718</b>

จากตาราง 1 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของประชากรที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 71 ชุด สำหรับการวัดระดับสมรรถนะข้าราชการ และลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลหลวงเหนือ โดยผลการทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามในแต่ละด้านได้ค่า Cronbach's Alpha มากกว่า 0.700 จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (วิชิต คู่อ้น, 2550, หน้า 121)

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลในการศึกษา และวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมจากแบบสอบถามของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ จำนวน 71 ชุด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง และแผนงาน โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive) และใช้ตารางแจกแจงความถี่ในรูปแบบแจกแจงความถี่ และร้อยละ (Percentage) ดังแสดงในตาราง 2 ถึง ตาราง 7

ตาราง 2 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามเพศของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
เพศชาย	43	60.60
เพศหญิง	28	39.40
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 60.60 และเป็นเพศหญิงจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 39.40

ตาราง 3 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 26 ปี	2	2.82
26-35 ปี	19	26.76
36-45 ปี	27	38.03
46-55 ปี	20	28.17
มากกว่า 55 ปี	3	4.22
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38.03 รองลงมาคืออายุในช่วง 46-55 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็น ร้อยละ 28.17 รองลงมาคืออายุในช่วง 26-35 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 26.76 รองลงมาคืออายุมากกว่า 55 ปีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.22 และมีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.82



ตาราง 4 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	5	7.04
มัธยมศึกษาตอนต้น	5	7.04
มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช.	8	11.27
อนุปริญญา,ปวส.	21	29.58
ปริญญาตรี	28	39.44
สูงกว่าปริญญาตรี	4	5.63
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 39.44 รองลงมามีระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา, ปวส. จำนวน 21 คน คิดเป็น ร้อยละ 29.58 รองลงมามีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ,ปวส. จำนวน 8 คน คิดเป็น ร้อยละ 11.27 ระดับการศึกษาระดับประถมศึกษาที่มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 7.04 และมัธยมศึกษาตอนต้นมีจำนวน 5 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.04 และมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 5.63

ตาราง 5 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามอายุราชการในการทำงาน

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
0-5 ปี	18	25.35
6-10 ปี	27	38.03
11-15 ปี	12	16.90
16-20 ปี	8	11.27
มากกว่า 20 ปี	6	8.45
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 5 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามใหญ่มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 38.03 รองลงมามีอายุราชการ 0-5 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.35

ลำดับถัดมามีอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 มีอายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.27 และมีอายุราชการมากกว่า 20 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.45

#### ตาราง 6 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามตำแหน่ง

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
ข้าราชการ	19	26.76
ลูกจ้างประจำ	9	12.68
ลูกจ้างชั่วคราว	43	60.56
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 6 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว มีจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 60.56 รองลงมาตำแหน่งข้าราชการมีจำนวน 19 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.76 และตำแหน่งลูกจ้างประจำมีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 12.68

#### ตาราง 7 ลักษณะของประชากรศาสตร์จำแนกตามแผนงาน

ตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
สำนักปลัด	26	36.62
กองคลัง	11	15.49
กองช่าง	14	19.72
กองศึกษา	8	11.27
กองสาธารณสุข	12	16.90
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 7 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักปลัด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 36.62 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในกองช่างจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 19.72 รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในกองสาธารณสุขจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 16.90 ปฏิบัติงานอยู่ใน

กองคลัง จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 15.49 และปฏิบัติงานอยู่ในกองศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 11.27

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

ผลสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ดังแสดงในตาราง 8 ถึงตาราง 16

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ โดยรวมของข้าราชการ และลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

รายการ	สมรรถนะ		แปลผล	
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.48	0.44	ปานกลาง	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.15	0.49	มาก	3
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.06	0.53	มาก	4
4. ด้านจริยธรรม	4.42	0.67	มาก	1
5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.19	0.60	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.06</b>	<b>0.55</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 8 พบว่าสมรรถนะสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ โดยรวมเป็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือด้านจริยธรรมเป็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 รองลงมาคือด้านการร่วมแรงร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.44

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ตำแหน่งข้าราชการ

รายการ	สมรรถนะ		แปลผล	
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.45	0.43	มาก	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.08	0.49	มาก	4
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.09	0.45	มาก	3
4. ด้านจริยธรรม	4.35	0.62	มาก	1
5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.12	0.60	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.02</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 9 พบว่าสมรรถนะของตำแหน่งข้าราชการ โดยรวมเป็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับมากที่สุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.43 รองลงมาคือด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ของตำแหน่งลูกจ้างประจำ

รายการ	สมรรถนะ		แปลผล	
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.22	0.69	มาก	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.00	0.67	มาก	3
3. ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	3.93	0.65	มาก	4
4. ด้านจริยธรรม	4.33	0.67	มาก	1
5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.13	0.72	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 10 พบว่าสมรรถนะของตำแหน่งลูกจ้างประจำ โดยรวมเป็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือด้านจริยธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 รองลงมาคือด้านการร่วมแรงร่วมใจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ ของตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว

รายการ	สมรรถนะ		แปลผล	
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.55	0.35	มาก	5
2. ด้านการบริการที่ดี	4.21	0.45	มาก	2
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.08	0.55	มาก	4
4. ด้านจริยธรรม	4.60	0.60	มากที่สุด	1
5. ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.19	0.59	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.13</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 11 พบว่าสมรรถนะของตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว โดยรวมเป็นระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51 เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือด้านจริยธรรมเป็นระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60 รองลงมาคือด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45 และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.35

ตาราง 12 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับ  
สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

สมรรถนะด้าน การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
1. มีความ กระตือรือร้น พยายามทำงาน ในหน้าที่ได้ดีและ ถูกต้อง	71	-	-	10	27	34	4.34	0.72	มาก (1)
				14.08%	38.03%	47.80%			
2. มีความ รับผิดชอบ สามารถทำงาน ได้เสร็จภายใน กำหนดเวลา	71	-	1	5	46	19	4.17	0.61	มาก (3)
			1.41%	7.04%	64.78%	26.76%			
3. มีการวางแผน กำหนด มาตรฐานหรือ เป้าหมายในการ ทำงานเพื่อให้ ได้ผลงานที่ดี	71	-	2	13	37	19	4.03	0.76	มาก (5)
			2.82%	18.31%	52.11%	26.76%			
4. มีการนำผล การปฏิบัติงาน มาปรับปรุงแก้ไข วิธีการทำงานให้ มีประสิทธิภาพ มากขึ้น	71	-	1	10	37	23	4.15	0.71	มาก (4)
			1.41%	14.08%	52.11%	32.39%			
5. มีการลด ขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานแต่ ประสิทธิภาพ ของผลงานคง เดิม	71	-	1	16	37	17	3.99	0.73	มาก (6)
			1.41%	22.54%	52.11%	23.94%			

ตาราง 12 (ต่อ)

สมรรถนะด้าน การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
6. ใส่ใจเข้าร่วม กิจกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อ ภารกิจของ หน่วยงาน	71	-	1	9	35	26	4.21	0.72	มาก (2)
				12.68%	49.30%	36.62%			
				<b>รวม</b>			<b>4.14</b>	<b>0.71</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่าระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลลพหลวงเหนือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับสมรรถนะในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ มีความกระตือรือร้นพยายามทำงานในหน้าที่ได้ดีและถูกต้อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 รองลงมาคือด้านใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจของหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ตามมาด้วยมีความรับผิดชอบสามารถทำงานได้เสร็จภายในกำหนดเวลา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีการนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และมีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ประสิทธิภาพของผลงานคงเดิมน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99

ตาราง 13 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ  
หลักด้านการบริการที่ดี (Service Mind)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
1. ยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย กระตือรือร้น ให้บริการด้วย ความเต็มใจ	71	-	-	8 11.27%	29 40.85%	34 47.89%	4.37	0.68	มาก (1)
2. ให้ข้อมูล เบื้องต้นของ การบริการได้ ถูกต้องดูแล ช่วยเหลือให้ ความสะดวก อย่างต่อเนื่อง	71	-	-	9 12.68%	40 53.33%	22 30.99%	4.18	0.64	มาก (2)
3. แจ้งให้ ผู้รับบริการ ทราบความ คืบหน้าในการ ดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอน งานต่าง ๆ ที่ ให้บริการอยู่	71	-	-	11 15.49%	42 59.15%	18 25.35%	4.10	0.63	มาก (4)
4. เป็นธุระช่วย แก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการ	71	-	1 1.41%	13 18.31%	41 57.75%	16 22.53%	4.01	0.69	มาก (6)



ตาราง 13 (ต่อ)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
5. แสดงท่าที รับฟัง ข้อคิดเห็นข้อ ร้องเรียนและ นำไปแก้ไข ปัญหาในการ ให้บริการ	71	-	-	11 15.49%	38 53.52%	22 30.99%	4.15	0.67	มาก (3)
6. สามารถ เปลี่ยนแปลง วิธีหรือขั้นตอน การให้บริการ เพื่อให้ ผู้รับบริการได้ ประโยชน์ สูงสุด	71	-	1 1.41%	13 18.31%	36 50.70%	21 29.58%	4.08	0.73	มาก (5)
<b>รวม</b>						<b>4.15</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 13 พบว่าระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลพลหลวงเหนือ ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับสมรรถนะในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย กระตือรือร้น ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 รองลงมาคือด้าน ให้ข้อมูลเบื้องต้นของการบริการได้ถูกต้องดูแลช่วยเหลือให้ความสะดวกอย่างต่อเนื่อง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ตามมาด้วยแสดงท่าทีรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนและนำไปแก้ไขปัญหาในการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือ ขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01

ตาราง 14 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะ  
หลักด้านการสังสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
1. ศึกษาหา ความรู้สนใจ เทคโนโลยี และองค์ ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพ ของตน	71	-	-	9	39	23	4.20	0.64	มาก (1)
				12.68%	54.93%	32.39%			
2. พัฒนา ตนเองให้มี ความรู้ความ เชี่ยวชาญ งานมากขึ้น	71	1	1	7	44	18	4.08	0.73	มาก (3)
		1.41%	1.41%	9.86%	61.97%	25.35%			
3. ติดตาม เทคโนโลยี และความรู้ ใหม่ๆอยู่ เสมอด้วย การสืบค้น ข้อมูลจาก แหล่งต่างๆ ที่จะเป็น ประโยชน์ต่อ การปฏิบัติ ราชการ	71	-	-	13	39	19	4.08	0.67	มาก (4)
				18.31%	54.93%	26.76%			

ตาราง 14 (ต่อ)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ	
		1	2	3	4	5				
4. เข้าร่วม อบรมในด้าน ที่เกี่ยวข้อง กับงานหรือ แลกเปลี่ยน ความรู้กับ ผู้อื่น	71	-	1	51	78	25	3.93	0.80	มาก (6)	
			0.65%	32.90%	50.32%	16.13%				
5. รับรู้ถึง แนวโน้ม วิทยาการที่ ทันสมัยและ เกี่ยวข้องกับ งานของตน อย่าง ต่อเนื่อง	71	-	2	17	32	20	3.99	0.80	มาก (5)	
			2.82%	23.94%	45.07%	28.17%				
6. สามารถ นำความรู้ วิทยาการ หรือ เทคโนโลยี ใหม่ๆมา ปรับใช้กับ การปฏิบัติ หน้าที่ได้	71	1	-	7	46	17	4.10	0.68	มาก (2)	
		1.41%		9.86%	64.79%	23.94%				
							รวม	4.06	0.72	มาก

จากตาราง 14 พบว่าระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับสมรรถนะในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ ศึกษาค้นคว้าความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รองลงมาคือด้าน สามารถนำความรู้วิทยากรหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ตามมาด้วยพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญงานมากขึ้น และด้านติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันเท่ากับ 4.08 รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยากรที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และเข้าร่วมอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93

ตาราง 15 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม (Integrity)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	ระดับ									
			ด้าน	N	1	2	3	4	5	$\mu$	$\sigma$
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใสซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายและวินัย		มาก	71	-	-	5	29	37	4.45	0.63	(3)
						7.04%	40.85%	52.11%			
2. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ		มาก	71	-	-	5	32	33	4.44	0.64	(4)
						7.04%	45.07%	46.48%			

ตาราง 15 (ต่อ)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับทุกคน	71	-	-	7 9.86%	36 50.70%	28 39.44%	4.46	0.63	มาก (2)
4. มีจิตสำนึกและ ความภาคภูมิใจ ความเป็นข้าราชการ และลูกจ้างที่ดี	71	-	-	5 7.04%	27 38.02%	39 54.93%	4.48	0.66	มาก (1)
5. ยึดมั่นใน ผลประโยชน์ ของส่วนรวม และประเทศชาติ	71	-	-	7 9.86%	32 45.07%	32 45.07%	4.35	0.68	มาก (5)
6. อุทิศแรง การแรงใจ ผลักดันให้ ภารกิจหลัก ของตนและ หน่วยงาน บรรลุผล	71	-	-	8 11.27%	31 43.66%	32 45.07%	4.34	0.76	มาก (6)
				<b>รวม</b>			<b>4.42</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 พบว่าระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ด้านจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับสมรรถนะในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจ ความเป็นข้าราชการและลูกจ้างที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 รองลงมาคือ ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.46 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมาย และวินัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ตามมาด้วย ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 และอุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34

ตาราง 16 แสดงจำนวนร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับสมรรถนะหลักด้านการความร่วมมือร่วมใจ (Team Work)

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะ	ระดับ							
			ระดับ						
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	N	1	2	3	4	5	$\mu$	$\sigma$	ความสำคัญ
1. ทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	71	-	1	11	31	28	4.21	0.76	มาก
สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม			1.41%	15.49%	43.66%	39.44%			(3)
2. สร้างสัมพันธ์เชื้อเพื่อช่วยเหลือเพื่อน	71	-	1	10	32	28	4.23	0.74	มาก
ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกลุ่มเพื่อประโยชน์ของงาน			1.41%	14.08%	45.07%	39.44%			(2)

ตาราง 16 (ต่อ)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ
		1	2	3	4	5			
3. กล่าวถึง เพื่อน ร่วมงานใน เชิง สร้างสรรค์	71	-	1	12	38	20	4.08	0.72	มาก (6)
			1.41%	16.90%	53.52%	28.17%			
4. รับฟัง ความคิดเห็น จากเพื่อน ร่วมงาน เรียนรู้จาก ผู้อื่นรวมถึง เพื่อน ร่วมงาน	71	-	1	9	41	20	4.13	0.68	มาก (5)
			1.41%	12.68%	57.75%	28.17%			
5. รักษา สัมพันธภาพ อันดีกับ เพื่อน ร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่ง กันและกันใน วาระต่าง ๆ	71	-	-	8	35	28	4.28	0.66	มาก (1)
				11.27%	49.30%	39.44%			

ตาราง 16 (ต่อ)

สมรรถนะ ด้านการมุ่ง ผลสัมฤทธิ์	N	ระดับสมรรถนะ					$\mu$	$\sigma$	ระดับ ความสำคัญ	
		1	2	3	4	5				
6. ส่งเสริม ความ สามัคคีเป็น น้ำหนึ่งใจ เดียวกันใน กลุ่ม โดยไม่ คำนึงถึง ความชอบ หรือไม่ชอบ ส่วนตัว	71	-	2	8	35	26	4.20	0.75	มาก (4)	
			2.82%	11.27%	49.30%	36.62%				
							รวม	4.19	0.72	มาก

จากตาราง 16 พบว่าระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลพลหลวงเหนือ ด้านการความร่วมมือแรงร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าระดับสมรรถนะในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเรียงตามลำดับ ได้แก่ รักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในวาระต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ สร้างสัมพันธ์เอื้อเพื่อ ช่วยเหลือเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกลุ่ม เพื่อประโยชน์ของงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ตามมาด้วยทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08



#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐานตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะที่แตกต่างกัน

1. การทดสอบสมมติฐานปัจจัยด้านตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการวิเคราะห์

สมมติฐาน

$H_0$ : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อสมรรถนะหลักที่แตกต่างกัน

ตาราง 17 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลัก ในภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตำแหน่ง ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว

สมรรถนะหลัก	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		ลูกจ้างชั่วคราว		F-test	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.45	0.43	3.22	0.69	3.55	0.35	2.286	0.109
2. ด้านการบริการที่ดี	4.08	0.49	4.00	0.67	4.21	0.45	0.882	0.418
3. ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.09	0.45	3.93	0.65	4.08	0.55	0.345	0.709
4. ด้านจริยธรรม	4.35	0.62	4.33	0.67	4.60	0.60	0.485	0.618
5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ	4.12	0.60	4.13	0.72	4.19	0.59	0.246	0.783
รวม	4.02	0.51	3.92	0.68	4.13	0.51	0.849	0.527

หมายเหตุ: มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 17 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ จำแนกตามตำแหน่ง โดยใช้สถิติ One-Way ANOVA ในการทดสอบพบว่าตำแหน่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว มีระดับสมรรถนะหลักโดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับสมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ของกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 18 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลัก ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน

สมรรถนะหลัก	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		ลูกจ้างชั่วคราว		F- test	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานในหน้าที่ ได้ดีและถูกต้อง	4.32	0.67	3.89	0.78	4.44	0.70	2.316	0.106
2. มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้เสร็จ ภายในกำหนดเวลา	4.11	0.57	3.89	0.93	4.26	0.54	1.514	0.227
3. มีการวางแผนกำหนด มาตรฐานหรือเป้าหมายใน การทำงานเพื่อให้ได้ผล งานที่ดี	4.00	0.75	3.67	0.78	4.11	0.66	1.350	0.266
4. มีการนำผลการ ปฏิบัติงานมาปรับปรุง แก้ไข วิธีการทำงานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	4.05	0.62	4.11	0.93	4.21	0.71	0.334	0.717
5. มีการลดขั้นตอนในการ ปฏิบัติงานแต่ ประสิทธิภาพของผลงาน คงเดิม	3.84	0.69	3.55	0.88	4.14	0.68	3.083	0.05*
6. .ใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมที่ เป็นประโยชน์ต่อภารกิจ ของหน่วยงาน	4.21	0.63	3.78	0.67	4.30	0.64	2.061	0.135
รวม	4.08	0.65	3.83	0.69	4.24	0.65	2.286	0.109

หมายเหตุ: มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 18 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลัก ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน พบว่าสมรรถนะหลักด้านการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ด้านมีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ประสิทธิภาพของผลงานคงเดิม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 แสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลัก  
ในด้านจริยธรรมที่แตกต่างกัน

สมรรถนะหลัก	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		ลูกจ้างชั่วคราว		F- test	sig
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลัก กฎหมาย และวินัย	4.47	0.61	4.44	0.53	4.44	0.66	0.017	0.983
2. ยึดมั่นในหลักการและ จรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.37	0.68	4.44	0.53	4.55	0.58	0.323	0.725
3. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ทุกคน	4.00	0.74	4.55	0.53	4.37	0.56	3.262	0.044*
4. มีจิตสำนึกและความ ภาคภูมิใจความเป็น ข้าราชการและลูกจ้างที่ดี	4.53	0.611	4.00	0.87	4.55	0.55	3.189	0.047*
5. ยึดมั่นในผลประโยชน์ ของส่วนรวมและ ประเทศชาติ	4.37	0.68	4.22	0.97	4.37	0.58	0.197	0.822
6. อุทิศแรงกายแรงใจ ผลักดันให้ภารกิจหลักของ ตนและหน่วยงานบรรลุผล	4.42	0.69	4.33	0.87	4.30	0.64	0.199	0.820
รวม	4.35	0.59	4.33	0.67	4.60	0.60	0.485	0.618

หมายเหตุ: มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีผลกับสมรรถนะหลัก ในด้านจริยธรรมที่แตกต่างกัน พบว่าสมรรถนะหลักด้านจริยธรรม ได้แก่ด้านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน และด้านมีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจความเป็นข้าราชการและลูกจ้างที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## ส่วนที่ 5 การสรุปแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ผู้ศึกษาได้สรุปผลโดยนำผลสมรรถนะที่ต่ำที่สุด 2 อันดับสุดท้ายในแต่ละด้าน ทั้ง 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือแรงร่วมใจ เพื่อนำมาเป็นข้อประเด็นปัญหาที่จะต้องหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

### 1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1 มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี

1.2 มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ประสิทธิภาพของผลงานคงเดิม

### 2. ด้านการบริการที่ดี

2.1 สามารถปรับเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด

2.2 เป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

### 3. ด้านการส่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

3.1 รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องข้องกับการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.2 เข้าร่วมอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องข้องกับการปฏิบัติงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น

### 4. ด้านจริยธรรม

4.1 ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

4.2 อุทิศร่างกาย แรงใจผลักดันในภารกิจหลักของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล

### 5. ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ

5.1 กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์

5.2 รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากผู้อื่นรวมถึงเพื่อนร่วมงาน

ผู้ศึกษาได้นำข้อสรุปประเด็นปัญหาทั้งหมดมาดำเนินการนำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและร่วมกันนำเสนอแนวทางแก้ไข ด้วยกระบวนการ สันทนาการกลุ่ม เมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2556 เวลา 13.00-16.30 น. ณ ห้องประชุมสำนักงาน เทศบาลตำบลหลวงเหนือ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมกันพิจารณาปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไข ได้แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ดังปรากฏในตาราง 20-24 ดังนี้

**ตาราง 20 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหา**  
**ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์**

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1. มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ ประสิทธิภาพผลงานคงเดิม	1. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พรรณนาลักษณะงาน ที่สามารถสะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อนำมาเป็น เครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานหรือ เป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี	2. มีการวางแผนงานให้เป็นระบบ โดยจัดทำ ให้สอดคล้องกับเทศบัญญัติ ห้วงระยะเวลา และงบประมาณที่ได้รับ อาจทำเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และ วางแผนระยะยาว 1 ปี

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหา ด้านการบริการที่ดี

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1. เป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ	<p>1. การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาเดียวกัน</p> <p>2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติปัญหาของผู้รับบริการเพื่อหาแนวทางแก้ไข ปัญหา ในระดับปฏิบัติการและระดับผู้บังคับบัญชา</p>
2. สามารถปรับเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด	<p>1. กำหนดแนวทางการลดขั้นตอนการทำงานในแต่ละแผนงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์และเข้าถึงผู้รับบริการมากที่สุด</p> <p>2. ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมสร้างสรรค์ที่ ก.พ.กำหนด</p>

ตาราง 22 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการส่งเสริม  
ความเชี่ยวชาญในอาชีพ

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1. ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และ เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีกลไกในการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วถึงองค์กร</li> <li>2. จัดให้มีระบบการบริหารองค์ความรู้ที่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ทั้งความรู้ที่ปรากฏอยู่และความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลของข้าราชการ</li> </ol>
2. เข้าร่วมอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมและจูงใจให้ข้าราชการมีความใฝ่รู้และวางแผนพัฒนาตนเอง</li> <li>2. ส่งเสริมและพัฒนาให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ</li> <li>3. ส่งเสริมให้ข้าราชการกำหนดเป้าหมายการทำงานการวางแผนด้านอาชีพและให้โอกาสพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย</li> </ol>

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการเสริมสร้าง ด้านจริยธรรม

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1. อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันในภารกิจหลัก ของตนและหน่วยงานให้บรรลุผล	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่พร้อมรับผิดชอบ ต่อ งานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่</li> <li>2. การสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>3. การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและให้ นำผลการพัฒนาเป็นเงื่อนไขในการพิจารณา เลื่อนระดับ</li> </ol>
2. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของ วิชาชีพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดโอกาสให้ บุคคลทำความชั่วแต่ให้อำนาจในการทำ แต่ความดี</li> <li>2. จัดให้มีร่วมกันวางกฎระเบียบอย่างแน่ชัด ในการลงโทษผู้ฝ่าฝืน</li> <li>3. การพัฒนาและเสริมสร้างจิตสำนึกและ จริยธรรมของบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมที่ ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม</li> </ol>



ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์ปัญหาและ แนวทางการเสริมสร้าง ด้านความร่วมมือ  
ร่วมใจ

ประเด็นปัญหา	แนวทางการแก้ไขปัญหา
1. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิง สร้างสรรค์	1. จัดให้มีกิจกรรมที่สร้างหลักความเป็นมนุษย์ สัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร 2. สร้างสัมพันธ์ภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่ เป็นแบบอย่าง จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง
2. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานเรียนรู้ จากผู้อื่นรวมถึงเพื่อนร่วมงาน	1. ส่งเสริมการมีประชาธิปไตยในองค์กร โดยการ รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน 2. การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาไปสู่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการ นำไปสู่ประชาธิปไตย



## บทที่ 5

### บทสรุป

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาล ตำบลหลวงเหนือ อำเภอาง จังหวัดลำปาง สามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. สมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอาง จังหวัดลำปาง

1.1 ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ มีสมรรถนะโดยรวม เป็นระดับมาก ( $4.06 \pm 0.55$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม เป็นระดับมาก ( $4.42 \pm 0.67$ ) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ เป็นระดับมาก ( $4.19 \pm 0.60$ ) และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระดับปานกลาง ( $3.48 \pm 0.44$ )

1.2 ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ตำแหน่งข้าราชการ มีสมรรถนะโดยรวมเป็นระดับมาก ( $4.02 \pm 0.51$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรม เป็นระดับมาก ( $4.35 \pm 0.62$ ) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ เป็นระดับมาก ( $4.12 \pm 0.60$ ) และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระดับปานกลาง ( $3.45 \pm 0.43$ )

1.3 ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ตำแหน่งลูกจ้างประจำ มีสมรรถนะโดยรวมเป็นระดับมาก ( $3.92 \pm 0.68$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านจริยธรรมเป็นระดับมาก ( $4.33 \pm 0.67$ ) รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ เป็นระดับมาก ( $4.13 \pm 0.72$ ) และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นระดับมาก ( $3.22 \pm 0.69$ )

1.4 ข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ ตำแหน่งลูกจ้างชั่วคราว มีสมรรถนะ โดยรวมเป็นระดับมาก ( $4.13 \pm 0.51$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านด้านที่มีอันดับสูงสุดคือ ด้านจริยธรรม เป็นระดับมากที่สุด ( $4.19 \pm 0.59$ ) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี เป็นระดับมาก ( $4.21 \pm 0.45$ ) และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นระดับมาก ( $3.55 \pm 0.35$ )

2. แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.1.1 การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พรรณนาลักษณะงานที่สามารถสะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.1.2 จัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ

2.1.3 ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ทั้งในระดับหน่วยงานและบุคคลเพื่อนำไปใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

2.1.4 ส่งเสริมค่านิยมหลักในการทำงานเพื่อให้ข้าราชการสามารถบริหารและปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วยแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่

2.1.5 มีการวางแผนงานให้เป็นระบบ โดยจัดทำแผนให้สอดคล้องกับเทศบัญญัติ ห้วงระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับ อาจทำเป็นแผนรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และระยะยาวรายปี

2.2 ด้านการบริการที่ดี

2.2.1 การนำข้อมูลต่างๆที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการปรับปรุงกระบวนการให้เกิดแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาเดียวกัน

2.2.2 มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติปัญหาของผู้รับบริการเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา ในระดับปฏิบัติการ และระดับผู้บังคับบัญชา

2.2.3 กำหนดแนวทางการลดขั้นตอนการทำงานในแต่ละแผนงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ และเข้าถึงผู้รับบริการมากที่สุด

2.2.4 ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมสร้างสรรค์ที่ ก.พ.กำหนด

2.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

2.3.1 จัดให้มีกลไกในการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วถึงองค์กร

2.3.2 จัดให้มีระบบการบริหารองค์ความรู้ที่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ทั้งความรู้ปรากฏอยู่และความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลของข้าราชการ

2.3.3 ส่งเสริมและจูงใจให้ข้าราชการมีความใฝ่รู้และวางแผนพัฒนาตนเอง

2.3.4 ส่งเสริมและพัฒนาให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ

2.3.5 ส่งเสริมให้ข้าราชการกำหนดเป้าหมายการทำงานการวางแผนด้านอาชีพ และให้โอกาสพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย

## 2.4 ด้านจริยธรรม

2.4.1 การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่พร้อมรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่

2.4.2 การสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.4.3 การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและให้นำผลการพัฒนาเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาเลื่อนระดับ

2.4.4 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลทำความชั่วแต่ให้เอื้ออำนวยในการทำความดี

2.4.5 จัดให้มีการร่วมกันวางกฎระเบียบอย่างแน่ชัดในการลงโทษผู้ฝ่าฝืน

2.4.6 การพัฒนาและเสริมสร้างจิตสำนึกและจริยธรรมของบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม และคุณธรรม

## 2.5 ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ

2.5.1 จัดให้มีกิจกรรมที่สร้างหลักความเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร

2.5.2 สร้างสัมพันธภาพ และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบอย่าง จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

2.5.3 ส่งเสริมการมีประชาธิปไตยในองค์กร โดยการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน

2.5.4 การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และพัฒนาไปสู่วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลัการนำไปสู่ประชาธิปไตย

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ช่วงที่ 1 การศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภองาว จังหวัดลำปาง

ผลการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะของตำแหน่งข้าราชการและลูกจ้างกลุ่มประชากร จำนวน 71 คน โดยแบ่งเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 36-45 ปี ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี อายุราชการอยู่ระหว่าง 6-10 ปี ปฏิบัติงานอยู่ในแผนงานสำนักปลัด และเป็นลูกจ้างชั่วคราว พิจารณาสมรรถนะโดยภาพรวม กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสมรรถนะ เป็นระดับมาก สมรรถนะ

ด้านจริยธรรมอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ และด้านที่มีอันดับต่ำสุดคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ช่วงที่ 2 แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบล หลวงเหนือ อำเภอเวียง จังหวัดลำปาง

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์พบว่าผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการมีความมีความกระตือรือร้นพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการมีจิตสำนึกที่ดีและมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จซึ่ง สอดคล้องกับ กัลยา ทาร์กษ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่มุ่งมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก แนวทางการแก้ไข คือ การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) พรรณนาลักษณะงานที่ สามารถสะท้อนถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนเพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้และนำปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ในระดับหน่วยงานและบุคคลเพื่อนำไปใช้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมค่านิยมหลักในการทำงานเพื่อให้ข้าราชการสามารถบริหารและปฏิบัติงานให้เกิดผล สัมฤทธิ์ด้วยแนวทางการบริหารราชการแนวใหม่ มีการวางแผนงานให้เป็นระบบ โดยจัดทำให้ สอดคล้องกับเทศบัญญัติ ห้วงระยะเวลาและงบประมาณที่ได้รับ อาจทำเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายไตรมาส และวางแผนระยะยาว 1 ปี

ด้านการบริการที่ดี พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการและ ลูกจ้างยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย กระตือรือร้น ให้บริการด้วยความเต็มใจ ให้ข้อมูลเบื้องต้นของ การบริการได้ถูกต้อง ดูแลช่วยเหลือให้ความสะดวกอย่างต่อเนื่อง แจ้งให้ผู้รับบริการทราบ ความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ เป็นธุระช่วยแก้ปัญหา หรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ แสดงท่าทีรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนและ นำไปแก้ไขปัญหาในการให้บริการ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภารกิจของข้าราชการท้องถิ่นมีหน้าที่ ในการให้บริการประชาชนในพื้นที่อย่างใกล้ชิดกว่าราชการอื่น การอำนวยความสะดวกสบาย แก่ผู้รับบริการจึงเป็นหัวใจสำคัญของภารกิจ แนวทางการแก้ไข คือ การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้ จากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและการปรับปรุง กระบวนให้เกิดแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาเดียวกัน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือประวัติ ปัญหาของผู้รับบริการเพื่อทบทวนหาแนวทางแก้ไขปัญหา ในระดับปฏิบัติการและ ระดับ

ผู้บังคับบัญชา กำหนดแนวทางการลดขั้นตอนการทำงานในแต่ละแผนงานให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ และเข้าถึงผู้รับบริการมากที่สุด ส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมในการทำงานตามค่านิยมสร้างสรรค์ที่ ก.พ.กำหนด และมีวิธีการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาการเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ติดตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ เข้าร่วมอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีซึ่งจำเป็นที่ข้าราชการทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ และเป็นการปฏิบัติงานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการยกระดับความรู้ให้แก่ข้าราชการในการบริหารจัดการผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548) แนวทางแก้ไข จัดให้มีกลไกในการเผยแพร่องค์ความรู้ให้ทั่วถึงองค์กร จัดให้มีระบบการบริหารองค์ความรู้ที่สามารถรวบรวมองค์ความรู้ทั้งความรู้ปรากฏอยู่และความรู้ที่อยู่ภายในบุคคลของข้าราชการ ส่งเสริมและจูงใจให้ข้าราชการมีความใฝ่รู้และวางแผนพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาให้มีการฝึกอบรมพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ และส่งเสริมให้ข้าราชการกำหนดเป้าหมายการทำงานการวางแผนด้านอาชีพและให้โอกาสพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานในรูปแบบที่หลากหลาย

ด้านจริยธรรม พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการและลูกจ้างปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งหลักกฎหมายและวินัย ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการและลูกจ้างที่ดี ยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันในภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวมีส่วนสนับสนุนนโยบายการปฏิรูประบบราชการโดยเฉพาะยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของข้าราชการไทย แนวทางแก้ไข การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมที่พร้อมรับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ การสร้างแรงจูงใจเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและให้นำผลการพัฒนาเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาเลื่อน

ระดับ การสร้างสภาพแวดล้อมที่ไม่เปิดโอกาสให้บุคคลทำความชั่วแต่ให้อื้ออานวยในการทำ แต่ความดี จัดให้มีร่วมกันวางกฎระเบียบอย่างแน่ชัดในการลงโทษผู้ฝ่าฝืน และการพัฒนาและ เสริมสร้างจิตสำนึกและจริยธรรมของบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรมคุณธรรม

ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ พบว่า ผลสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการและ ลูกจ้าง สร้างสัมพันธ์เอื้อเพื่อ ช่วยเหลือเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกลุ่ม เพื่อประโยชน์ ของงาน กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้ จากผู้อื่น รวมถึงเพื่อนร่วมงาน รักษาสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในวาระต่าง ๆ ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงความชอบ หรือไม่ชอบส่วนตัว ทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจ ในกลุ่มทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม ช่วยเหลือให้ ความสำเร็จในกลุ่ม สร้างความสัมพันธ์เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี รายงานให้สมาชิกทราบความ คืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่มหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในการทำงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ที่มีความยากลำบากซึ่งต้อง ประสานงานกับบุคคลหรือหน่วยงานในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา แนวทางแก้ไข จัดให้มี กิจกรรมที่สร้างหลักความเป็นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร สร้างสัมพันธ์ภาพ และ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นแบบอย่างจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง ส่งเสริมการมีประชาธิปไตยในองค์กร โดย การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน การมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาไปสู่ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการนำไปสู่ประชาธิปไตย

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้าง เทศบาลตำบลหลวงเหนือ ข้าราชการและลูกจ้างในภาพรวมมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” ดังนั้นวิธีการ ประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือการสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการ ประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมุติฐาน 2 ประการที่ จะทำให้การสังเกต พฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ ซึ่งการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบ

ข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิด หรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าคุณคนมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ดังนั้น เพื่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของควมมีทักษะของข้าราชการและลูกจ้างให้เพิ่มขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### **ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้**

1. ผู้บริหารหน่วยงานควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
2. บุคลากรในหน่วยงานจะต้องให้ความสำคัญและให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในการพัฒนาสมรรถนะ
3. ควรมีการกำหนดเกณฑ์ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ควรจัดให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้าง โดยให้หัวหน้างานที่สูงกว่าระดับที่ปฏิบัติงาน หรือหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างภายใต้บังคับบัญชาของตนเอง เพื่อจะได้ข้อมูลสมรรถนะที่ตรงกับความจริงมากที่สุด
2. ควรมีการศึกษาแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก







บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2555). **คู่มือการจัดตั้งองค์การความร่วมมือระหว่างท้องถิ่น**. สืบค้นเมื่อ 2 พฤศจิกายน 2555, จาก <http://dlai.go.th>
- การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย,บริษัท.(2550) **กระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. สืบค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2555, จาก <http://bsri.swu.ac.th/abstract/thai103.pdf>
- กุลวดี มุฑกุล.(2542). **การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและสมรรถนะในการปฏิบัติ การพยาบาลของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาราชนครเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ พย.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- กัลยา ทาร์กษ. (2545). **การศึกษาคความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง**. วิทยานิพนธ์, สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา, กรุงเทพฯ.
- เกื้อ วงศ์บุญสิน. (2547). **ประชากรศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขจรศักดิ์ ศิริรัมย์และคณะ. (2556). **การพัฒนาระบบสมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร**. สืบค้นเมื่อ 15 มกราคม 2556, จาก <http://competency.rmutp.ac.th>.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2546). **เอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ..
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). **คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย**. กรุงเทพฯ: พี.เอ.สีฟวิง.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). **คู่มือสมรรถนะหลัก: คำอธิบายและพฤติกรรมบ่งชี้**.กรุงเทพฯ: พี.เอ.สีฟวิง
- จิระประภา อัครบวร. 2549. **สร้างคนสร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ: ก.พลพิมพ์ (1996).
- จำนง สายวงศ์ปัญญา. (2550). **แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการ สำนักงานพื้นที่อนุรักษ์ที่ 12 นครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์, นครสวรรค์.

- ชัยมงคล โพธิ์เต. (2552). **แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการผู้ปฏิบัติงานทีม**  
**กำกับดูแลในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 8.** งานนิพนธ์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ.** กรุงเทพฯ:  
เอส อาร์ เซ็นเตอร์.
- ดร.ณิ เพ็งปลั่ง. (2550). **ความน่าเชื่อถือในการใช้บริการของลูกค้าหลังการปรับเปลี่ยน**  
**ภาพลักษณ์ของธนาคารออมสิน เขตชลบุรี.** งานนิพนธ์ บธ.ม.  
(บริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร), มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เทศบาลตำบลหลวงเหนือ. (2553). **คู่มือพนักงานเทศบาลตำบลหลวงเหนือ.**  
ลำปาง: เทศบาลตำบลหลวงเหนือ.
- นักรบ มุมไธสง. (2553). **การเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของ สมาชิกอาสาสมัคร**  
**ป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลนามะเขือ อำเภอปลาปาก**  
**จังหวัดนครพนม.** มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2543). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.**  
กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555–2559). (14 ธันวาคม 2554).  
**ราชกิจจานุเบกษา.** เล่มที่ 128 ตอนพิเศษ 152 ง หน้า 18.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2540). **ปฏิบัติการเหนือตำราการวิจัยทางสังคม.**  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสมาธรรม.
- วิภา ธรรมโชติ. (2549). **สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย.**  
วิทยานิพนธ์, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรเดช จันทรศร. (2534). **สู่ 100 ปีของการปฏิรูประบบราชการไทย: อดีต ปัจจุบัน และ**  
**อนาคต ของการปฏิรูป กระทรวง ทบวง กรม. 1(18)**
- วารี เกิดดำ. (2542). **เครื่องมือและวิธีการรวบรวมข้อมูล.** กรุงเทพฯ:  
ศูนย์การพิมพ์สถาบันราชภัฏ
- วิชิต อุ้ยัน. (2550). **การวิจัยและการสืบค้นข้อมูลทางธุรกิจ.** กรุงเทพฯ:  
พรินท์ แอทมี (ประเทศไทย).

- ศิริประภาชาติประสพ. (2552). **ความคิดเห็นของประชาชนต่อสมรรถนะของข้าราชการในการให้บริการสาธารณะของที่ทำกรปกครองอำเภอละหานทราย อำเภอละหานทราย จังหวัดบุรีรัมย์.** วิทยานิพนธ์ รบ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- สุรศักดิ์ ใจเย็น. (2545). **เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง Competencies: สมรรถนะเพื่อพัฒนาองค์กร.** โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากทงภักดี. (2549). **การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชน และในกำกับของรัฐ.** กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เฮย์ กรู๊ป. (19 เมษายน 2550). “สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนยุคใหม่”. **ผู้จัดการรายสัปดาห์.** จาก <http://www.manage.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9470000070935> [ 19 เมษายน 2550].
- Berg,B.L. (1995). “Focus group interviewing”. **Qualitative research methods for the social**
- Boyatzis. (1982). **The Competent Manager.** New York: McGraw–Hill.
- Government. **Public Administration Review,** 52(4), 356–362.
- Katz,R. (1992). “Cluster management”, **AACN Clin Issues Crit Care Nurs.** 3(4), 743–748.
- Ledford,E.G.&Heneman. (1998). “Competency pay for professionals and managers in business: A review and implications for teachers”. **Journal of Personnel Evaluation in Education.**
- McClelland,D.C. (1973). “Testing for Competency Rather than Intelligence”, **American Psychologist.**
- Milanowski,A., Odden,A. and Youngs,P. (1998). “Teacher knowledge and skill assessments and teacher compensation: An overview of measurement and linkage issues”, **Journal of Personnel Evaluation in Education.**
- Spencer, M and Spencer, (1993). **Competence at work: Models for Superiors Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Swiss, E. J. (1992). "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government",  
**Public Administration Review**, 52(4), 356–362.





ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก แบบสอบถาม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง

แนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายศึกษาสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอวัง จังหวัดลำปาง ข้อมูลที่ได้จากท่านจะนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและวิจัยเท่านั้น มิได้นำไปเพื่อประโยชน์อื่นใด โดยจะนำเสนอในรูปผลรวมไม่มีการเปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูลเป็นรายบุคคล

2. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก โดยประเมินใน 5 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะของการทำงานของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ

นางเปรมจิตร์ บ้านคุ้ม

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ เพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง

- 1.1 เพศ  ชาย  
 หญิง
- 1.2 อายุ  ปี
- 1.3 ระดับการศึกษา  ประถมศึกษา  
 มัธยมศึกษาตอนต้น  
 มัธยมศึกษาตอนปลาย, ปวช.  
 อนุปริญญา , ปวส.  
ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี
- 1.4 อายุราชการ  0 – 5 ปี  
 6 – 10 ปี  
 11– 15 ปี  
 16– 20 ปี  
 21 ปีขึ้นไป
- 1.5 ตำแหน่ง  ข้าราชการ  
 ลูกจ้างประจำ  
 ลูกจ้างชั่วคราว
- 1.6 แผนงาน  สำนักปลัด  
 กองคลัง  
 กองช่าง  
 กองการศึกษา  
 กองการสาธารณสุข



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการและลูกจ้างเทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภอองาว จังหวัดลำปาง

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ด้านขวามือตามที่ปรากฏขึ้นตรงกับความเป็นจริงในตัวตน ในระดับมากน้อยเพียงใด เพียงระดับเดียว

5 หมายถึง	จริงมากที่สุด	4 หมายถึง	จริงมาก
3 หมายถึง	จริงปานกลาง	2 หมายถึง	จริงน้อย
1 หมายถึง	จริงน้อยที่สุด		

รายการ	สมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)</b>					
1. มีความกระตือรือร้นพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความรับผิดชอบสามารถทำงานได้เสร็จภายในกำหนดเวลา					
3. มีการวางแผนกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี					
4. มีการนำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น					
5. มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานแต่ประสิทธิภาพของผลงานคงเดิม					
6. ใส่ใจเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อภารกิจของหน่วยงาน					
<b>การบริการที่ดี (Service Mind)</b>					
7. ยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย กระตือรือร้น ให้บริการด้วยความเต็มใจ					
8. ให้ข้อมูลเบื้องต้นของการบริการได้ถูกต้อง ดูแลช่วยเหลือให้ความสะดวกอย่างต่อเนื่อง					

รายการ	สมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
9. แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่					
10. เป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ					
11. แสดงท่าทีรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อร้องเรียนและนำไปแก้ไข้ปัญหาในการให้บริการ					
12. สามารถปรับเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุด					
<b>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)</b>					
13. ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน					
14. พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น					
15. ติดตามเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ					
16. เข้าร่วมอบรมในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น					
17. รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง					
18. สามารถนำความรู้ วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้					
<b>จริยธรรม (Integrity)</b>					
19. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้อง ทั้งหลักกฎหมายและวินัย					
20. ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
21. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน					

รายการ	สมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
22. มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการและลูกจ้างที่ดี					
23. ยึดมั่นในผลประโยชน์ของส่วนร่วมและประเทศชาติ					
24. อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันในภารกิจหลักของตนและหน่วยงานบรรลุผล					
<b>ความร่วมมือร่วมใจ (Team work)</b>					
25. ทำงานในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม					
26. สร้างสัมพันธ์เอื้อเพื่อช่วยเหลือเผื่อแผ่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในกลุ่ม เพื่อประโยชน์ของงาน					
27. กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์					
28. รับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน เรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงเพื่อนร่วมงาน					
29. รักษาสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในวาระต่าง ๆ					
30. ส่งเสริมความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตัว					

ตอนที่ 3 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างสมรรถนะของการทำงาน

3.1 ปัญหาและอุปสรรค.....

.....

.....

3.2 ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถาม











ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า



## ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	เปรมจิตร บ้านคุ้ม
วัน เดือน ปี เกิด	21 มกราคม 2509
ที่อยู่ปัจจุบัน	38 หมู่ 4 ตำบลหลวงใต้ อำเภोगาว จังหวัดลำปาง
ที่ทำงานปัจจุบัน	เทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภोगาว จังหวัดลำปาง
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	นักวิชาการเงินและบัญชี
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2552	เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เทศบาลตำบลหลวงใต้ อำเภोगาว จังหวัดลำปาง
พ.ศ. 2556	นักวิชาการเงินและบัญชี เทศบาลตำบลหลวงเหนือ อำเภोगาว จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	ศศ.ม. (บัญชี) สถาบันราชภัฏอุตรดิตถ์

