

รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง

พิเชต คงคาหลวง

คุษฎีนิพนธ์เสนอต่อมหาวิทยาลัยรามคำแหง
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

A MODEL FOR EVALUATING THE COMPETENCY OF DEPUTY
SUBDISTRICT MUNICIPALITY CHIEFS
IN THE CENTRAL REGION

PICHET KONGKALUANG

A DISSERTATION PRESENTED TO RAMKHAMHAENG UNIVERSITY
IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
(HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT)

2018

COPYRIGHTED BY RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

ชื่อเรื่องคุณิพนธ์ รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง

ชื่อผู้เขียน นายพิเชต คงคาหลวง

สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี พันธุ์ไทย)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. โนษิต อินทวงศ์)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงอนุมัติให้คุณิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สืบพงษ์ ปราบใหญ่)

.....ประธานกรรมการบริหารโครงการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดวงเดือน จันทร์เจริญ) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คณะกรรมการสอบคุณิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ทวีศักดิ์ รูปสิงห์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี พันธุ์ไทย)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. โนษิต อินทวงศ์)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. กล้าหาญ ณ น่าน)

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องคุณูปนิพนธ์ รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง

ชื่อผู้เขียน นายพิเชต คงคาหลวง

ชื่อปริญญา ปรัชญาคุณูปบัณฑิต

สาขาวิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปีการศึกษา 2561

คณะกรรมการที่ปรึกษาคุณูปนิพนธ์

- | | |
|--|---------------|
| 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์ | ประธานกรรมการ |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี พันธุ์ไทย | |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร. โหมจิต อินทวงศ์ | |

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็น (2) สร้างรูปแบบ และ (3) ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม และ แบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบ กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลหลัก ในการศึกษา คือ (1) ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็น จำนวน 300 คน (2) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อตอบแบบสอบถาม จำนวน 20 คน และ (3) ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล ตำบลในเขตภาคกลาง จำนวน 15 คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ที่เป็ปลัดเทศบาล ให้มีมาตรฐานในการบริหารงานมากขึ้น โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงอนุมาณ

ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งควรมีค่า มากกว่า 0.800 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้น มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของ

บาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ที่ใช้ในการทดสอบ มีค่าเท่ากับ 3523.738 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

2. รูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้ 4 องค์ประกอบ คือ ด้านบุคลิกภาพ (P) ได้แก่ (1) การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ และ (2) การวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสของการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจมีความจำเป็น ด้านความรู้ (K) ได้แก่ (1) การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของ วัตถุประสงค์ หลักการค่านิยมขององค์การ (2) การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่า งานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ และ (3) การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง ขององค์การตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาด้านทักษะ (S) ได้แก่ (1) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ (2) การเตรียม วัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด และ (3) การรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคาม คนอื่นอย่างตั้งใจ และด้านทัศนคติ (A) ได้แก่ (1) ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง (2) การพัฒนาเสนอกระบวนการการใช้เหตุผลเชิงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด และ (3) การวิเคราะห์ แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุง ระบบ กระบวนการได้จากการใช้เทคนิคเดลฟาย

3. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล- ตำบลในเขตภาคกลาง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด

ABSTRACT

Dissertation Title	A Model for Evaluating the Competency of Deputy Subdistrict Municipality Chiefs in the Central Region
Student's Name	Mr. Pichet Kongkaluang
Degree Sought	Doctor of Philosophy
Field of Study	Human Resource Development
Academic Year	2018

Advisory Committee

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| 1. Asst. Prof. Dr. Wonchai Panjan | Chairperson |
| 2. Assoc. Prof. Dr. Boonmee Punthai | |
| 3. Assoc. Prof. Dr. Khosit Intawongse | |

In this dissertation, the researcher is concerned to develop a model for the performance competency of deputy subdistrict municipality chiefs in the central region.

As such, the researcher examines (1) necessary components, (2) develops a model, and thence (3) the model is evaluated.

Methodologically and substantively, this project restricts itself to inferential statistics in analysis.

The sample population and key informants were as follows: (1) 300 deputy subdistrict municipality chiefs in the central region for purposes of determining necessary components; (2) 20 experts for validating the model

through the agency of questionnaire responses; and (3) 15 experts for validating the model, so that it could be used to frame guidelines for developing these deputy subdistrict municipality chiefs to the end of having them adhere to better administrative standards.

The research instruments consisted of an interview form, a questionnaire, and an evaluation form for determining the appropriateness and feasibility of the model.

Findings are as follows:

1. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) statistical value was at 0.895, which should exceed 0.800 in order to satisfy sampling adequacy. This showed that all data and variables exhibited very good relationships and it was suitable to analyze the components previously isolated, so as to meet research objectives.

In applying Bartlett's Test of Sphericity, it was found that the statistical value of chi-square (χ^2) was at 3523.738, while carrying the statistically significant level of .05. This showed that the correlation matrix for variables indicated that the variables were correlated.

2. The competency model of deputy subdistrict municipality chiefs in the central region consisted of four components. The aspect of personality (P) consisted of (i) the development of knowledge and understanding of differences in organizational culture; and (ii) the analysis of concepts implicated in arguments appertaining to problems involving the aspects of cost, benefits, risks, and opportunities for success in necessary decision making. The aspect of knowledge (K) consisted of (i) supporting personnel who make decisions

and work based on objectives, principles, and organizational values; (ii) assisting other personnel to understand that their work is connected with organizational success; and (iii) understanding the weaknesses and strengths of one's own organization and industrial and market trends apropos development. The aspect of skills (S) consisted of (i) being politely and timely in being responsive to the needs of service receivers; (ii) preparing materials and correctly controlling resources at a high level of quality as well as rectifying mistakes; and (iii) listening to the opinions of others concerning various matters and intentionally managing sensitive problems in a non-threatening way. The aspect of attitudes (A) consisted of (i) willingness, commitment, collecting information, dividing projects into parts, and completing work speedily and correctly; (ii) developing, proper procedures, giving reasons for making the decisions that one makes, receiving information, and efficiently responding to those giving opposing reasons by showing how necessary are the reasons supporting one's decisions; and (iii) analyzing trends in work performance, locating equipment, problem solving in work, and improving procedures by utilizing the Delphi method.

3. The evaluation of the model constructed by the researcher showed it to be appropriate and feasible for implementation, inasmuch as it is in consonance with the current situation at a high to the highest level.

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากประธานกรรมการที่ปรึกษา-คุษฎีนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย ปานจันทร์ และกรรมการที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ทั้ง 2 ท่าน คือ รองศาสตราจารย์ ดร. บุญมี พันธุ์ไทย และรองศาสตราจารย์ ดร. โหมยิต อินทวงศ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงต่อ รองศาสตราจารย์ เรือโท ดร. ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ และรองศาสตราจารย์ ดร. กล้าหาญ ณ น่าน ที่ได้กรุณารับเป็นประธานและกรรมการ-สอบป้องกันคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เพิ่มความสมบูรณ์ขึ้นเป็นอย่างมาก

ขอขอบพระคุณทุก ๆ ท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อข้อมูลของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ทั้งท่านผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาใช้เวลาทำการประเมินความสอดคล้อง ผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน ที่กรุณาทดลองรูปแบบการประเมิน และผู้ร่วมตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณต่อทุก ๆ ท่าน ที่มีส่วนในการทำให้คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ กราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านของโครงการหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ยินดีให้คำปรึกษาอยู่เสมอ เจ้าหน้าที่ของโครงการทุกท่าน ที่ให้การช่วยเหลืออยู่ตลอด เพื่อน ๆ ร่วมรุ่นที่ให้ทุกความช่วยเหลือ ทุกคำปรึกษา และทุกกำลังใจ ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่าง และให้ทุกสิ่งทุกอย่างในชีวิตของผู้วิจัย

ความดีความชอบใด ๆ ก็ตามที่พึงเกิดจากความสำเร็จสมบูรณ์ของคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแก่ครอบครัวของผู้วิจัย และทุก ๆ ท่านที่ผู้วิจัยได้กล่าวถึงในข้างต้น ขอให้ ได้ส่งผลความดีไปยังทุก ๆ ท่าน ขออำนาจพรให้ทุก ๆ ท่านประสบแต่ความสุขตลอดไป

พิเชต คงคาหลวง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(4)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญตาราง.....	(12)
สารบัญภาพประกอบ	(14)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน.....	20
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ	26
แนวคิดเกี่ยวกับปลัดเทศบาล.....	69
แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ	79
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
กรอบแนวคิดในการวิจัย	96

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	97
ขั้นตอน 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	97
ขั้นตอน 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	101
ขั้นตอน 3 ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	104
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	105
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	113
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	127
5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	130
สรุปผลการวิจัย	132
การอภิปรายผล	136
ข้อเสนอแนะ	141
ภาคผนวก	
ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย	143
ข แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	147
บรรณานุกรม	167
ประวัติผู้เขียน	176

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามทัศนนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง....	36
3 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	98
4 ความถี่จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	106
5 ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) ของการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	107
6 จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบ ของแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง	108
7 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภายหลังจากการหมุนแกน แบบมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method)....	109
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะ ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามรายชื่อ ...	113
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะ ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านความรู้ จำแนกตามรายชื่อ	115
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะ ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านทักษะ จำแนกตามรายชื่อ	116
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะ ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านทัศนคติ จำแนกตามรายชื่อ	117

ตาราง	หน้า
12 หลักเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะ.....	123
13 แบบประเมินพฤติกรรมกาปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ 40) สำหรับตำแหน่งปลัดเทศบาลในเขตภาคกลาง	125
14 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ความพึงพอใจ ต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภาพรวมรายด้าน	127
15 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลองระดับความพึงพอใจ ต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำแนกตามรายชื่อ	128

สารบัญภาพประกอบ

ภาพ		หน้า
1	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ	14
2	ขั้นตอนการประเมิน	18
3	กรอบแนวคิดการวิจัย	96
4	องค์ประกอบที่จำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	112
5	รูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	118
6	รายละเอียดองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	119

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540” (2540) กำหนดให้ราชการไทย มีการเปลี่ยนแปลงและปรับโครงสร้างอำนาจโดยให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ให้ความสำคัญเป็นอิสระตามหลักแห่งการปกครองตนเองให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ต่อมาถึง “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550” (2550) “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560” (2560) และ “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542” (2542) มีหลักสำคัญในพระราชบัญญัติ คือ ให้สิทธิในการปกครองตนเอง การมีอิสระในการกำหนดทิศทางการบริหารท้องถิ่นของตนเอง ทั้งในด้านการบริหารงาน บริหารกำลังคน และการบริหารงบประมาณ ทั้งนี้ ยังเน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น ดังนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบจึงมีหน้าที่จัดทำหรือให้บริการให้ตรงกับความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่แตกต่างกัน เริ่มตั้งแต่ลักษณะภูมิศาสตร์ พื้นที่ในการอยู่อาศัย ลักษณะสังคม การยึดถือปฏิบัติในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ซึ่งรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ประกอบด้วย 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) เทศบาล (3) องค์การบริหารส่วนตำบล (4) กรุงเทพมหานคร และ (5) เมืองพัทยา โดยในแต่ละรูปแบบก็จะมีโครงสร้างแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2557)

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552 ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องคือ หมวด 1 บททั่วไป มาตรา 7 ระบุให้ในจังหวัดหนึ่งให้มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มีอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น มาตรา 8 ระบุให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น เขตขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ เขตจังหวัด และหมวด 3 มาตรา 39 วรรคสอง ให้มีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรับผิดชอบควบคุม ดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบหมาย

2. เทศบาล มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552) ส่วนที่ 1 การจัดตั้งเทศบาล มาตรา 7 ระบุให้เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้ มาตรา 8 ระบุให้เมื่อมีการจัดตั้งเทศบาลตามพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายว่าด้วยสภาพตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลให้เลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี และมาตรา 48 เอกณวิสถิติ ระบุให้มีปลัดเทศบาลคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานของเทศบาล และลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลข้าราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย

3. องค์การบริหารส่วนตำบล มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติสภาตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552) หมวด 2 มาตรา 40 สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย มาตรา 43 องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มาตรา 44 ระบุให้องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนที่ 2 มาตรา 60/1 ระบุให้มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล รองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ดูแลรับผิดชอบราชการประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบาย โดยมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย

4. กรุงเทพมหานคร มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ-กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2550) หมวด 1 มาตรา 6 กำหนดให้กรุงเทพมหานครมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หมวด 2 มาตรา 9 กำหนดให้การบริหารกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย (1) สภากรุงเทพมหานคร (2) ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ตามหมวด 3 การจัดระเบียบบริหารราชการ-กรุงเทพมหานคร ส่วนที่ 1 ส่วนราชการของกรุงเทพมหานคร มาตรา 65 นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 64 กำหนดให้ให้ปลัดกรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ดูแล รับผิดชอบ ควบคุมราชการประจำของกรุงเทพมหานคร โดยการกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกรุงเทพมหานคร หรือตามที่ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร มอบหมาย

5. เมืองพัทยา มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ-เมืองพัทยา พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2552) หมวด 1 ระบุให้การจัดตั้งเมืองพัทยา ตามมาตรา 7 ให้จัดตั้งเมืองพัทยาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอาณาเขตตามเขตเมืองพัทยามีอยู่ หมวด 2 ระบุให้การบริหารเมืองพัทยา ตามมาตรา 8 การบริหารเมืองพัทยา ประกอบด้วย (1) สภาเมืองพัทยา (2) นายกเมืองพัทยา และหมวดที่ 3 ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา มาตรา 56 ให้มีปลัดเมืองพัทยานคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเมืองพัทยา และลูกจ้างเมืองพัทยาให้เป็นไปตามนโยบาย อำนาจ หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด และตามคำสั่งของผู้ว่าราชการเมืองพัทยา ดูแล รับผิดชอบ ควบคุมราชการประจำของเมืองพัทยา โดยการกำกับ เร่งรัด ติดตามผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในเมืองพัทยา หรือตามนายกเมืองพัทยา มอบหมาย

ทั้งนี้ ในประเทศไทย ปัจจุบันมีจำนวนรูปแบบการปกครองแต่ละประเภทเพิ่มขึ้น และลดลง โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบตามคุณลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องแต่ละรูปแบบ มีรายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 1)

ตาราง 1

ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	จำนวน (แห่ง)
1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด	76
2. เทศบาล	2,440
2.1 เทศบาลนคร	30
2.2 เทศบาลเมือง	178
2.3 เทศบาลตำบล	2,232
3. องค์การบริหารส่วนตำบล	5,334
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบ	
4.1 กรุงเทพมหานคร	1
4.2 เมืองพัทยา	1

ที่มา. จาก *สรุปข้อมูล อบท. ทั่วประเทศ*, โดย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560, ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2560, จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/>

จากตาราง 1 แสดงได้ว่า ในช่วงระยะเวลา 8 ปี (ระหว่าง พ.ศ. 2549-2557) ที่ผ่านมามีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลจะลดลง แต่จำนวนเทศบาลจะเพิ่มขึ้นจาก 1,160 แห่งเพิ่มเป็น 2,440 แห่ง และมีแนวโน้มที่จำนวนเทศบาลจะเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความพร้อมมีสภาพอันสมควรก็จะทำการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลในการบริหารจัดการบริการสาธารณะในเขตพื้นที่ชุมชนเมืองและตำบลให้อย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกว่าองค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยสรุปจากข้อมูลข้างต้น พบว่า เทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีก 4 รูปแบบจะมีลักษณะโครงสร้างที่คล้ายคลึงกัน โดยประกอบไปด้วย ฝ่ายการเมือง มี 2 ฝ่าย คือ (1) ฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สมาชิกสภาท้องถิ่น และ (2) ฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในท้องถิ่นนั้น มีวาระในการดำรงตำแหน่ง อีกส่วนหนึ่ง คือ ข้าราชการประจำ โดยมีปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการและลูกจ้าง รองจากนายกองค์กรปกครอง-

ส่วนท้องถิ่น อีกทั้งการปฏิบัติงานของปลัดจะต้องปฏิบัติงานใกล้ชิดกับชุมชน แก้ไข รับฟัง ปัญหาของชุมชน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน (planning) การจัดองค์การ (controlling) การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ การกิจ วัตถุประสงค์ให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร (Robbins & Coulter, 2009, p. 44) ต้องมีการพัฒนาการบริหารราชการให้สอดคล้องกับ ยุคโลกาภิวัตน์ ที่ต้องทำให้การปฏิบัติงานแบบการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดกระบวนการบริหาร ระบบเปิด (open government) มีการร่วมกันเสนอ ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้ในทุกด้าน ทำให้ผู้ที่ ปฏิบัติงานในตำแหน่งปลัดต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในศักยภาพ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จต่องาน โดยรวม มองเห็นคุณค่าและความสำคัญของตนเอง รวมทั้งการให้เกียรติ และสร้างขวัญกำลังใจ ให้กับบุคลากรในหน่วยงาน ขณะเดียวกัน ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เป็นปลัดต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำ ได้แก่ การบริหารตน บริหารคน และการบริหารงาน นั่นคือ การเก่งคน เก่งตน และเก่งงาน จึงจำเป็นต้องเน้นการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีตัวชี้วัด ที่ชัดเจน ก่อให้เกิดผลของงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม และยังส่งผลต่อบทบาท หน้าที่ ต่อชุมชนในระดับรากหญ้าของประเทศที่จะก้าวหน้า ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ที่ให้คนไทยมีความเก่ง ดี และมีความสุข ตามนโยบาย และยั่งยืน อีกทั้งการประเมินการปฏิบัติงานของปลัดในปัจจุบัน ถูกกำหนด หลักเกณฑ์ให้เหมือนกับบุคลากรในสายการปฏิบัติงาน ส่งผลให้คุณลักษณะไม่ตรงกับ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ไม่สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ดัดทอนกำลังใจ ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจุบันมีการกำหนดสมรรถนะของผู้บริหาร ได้แก่ การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership--CL) ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership--LEAD) ความสามารถในการพัฒนาดคน (Developing and Coaching--DC) และการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking--ST) (คู่มือการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการ-ท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร,” 2557, หน้า 2) ซึ่งเป็นการกำหนดในภาพรวม ของทุกพื้นที่ แต่ข้อเท็จจริงแล้ว ปลัด ซึ่งปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ภาคกลาง และพื้นที่อื่น ๆ มีความแตกต่างกันทั้งในด้านพื้นที่ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณีนิยม ทำให้การประเมิน สมรรถนะไม่สอดคล้องกับบริบทที่เป็นอยู่จริง

ผู้วิจัย เป็นผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งปลัดเทศบาลตำบล จึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ให้มีความเหมาะสมกับท้องถิ่น โดยเฉพาะเทศบาลในยุคโลกาภิวัตน์ อันเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้ที่เป็นปลัดเทศบาล อันนำองค์กรไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานให้มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
2. เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
3. เพื่อประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กำหนดขอบเขตการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้แก่ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (quota sampling) หาองค์ประกอบโดยใช้สถิติ Factor Analysis

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การสร้างรูปแบบ ได้แก่ องค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ขอบเขตด้านพื้นที่

ปลัดเทศบาลตำบลเขตภาคกลางทั้ง 22 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดชัยนาท จังหวัดนครนายก จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสุโขทัย จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดอุทัยธานี

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยทำการกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบ หมายถึง กลุ่มของตัวแปรต่าง ๆ ที่ประกอบรวมกันเป็นองค์ประกอบ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ซึ่งได้จากการใช้สถิติ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis)
2. สมรรถนะการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจาก ตัวปลัดตำบลที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดที่องค์กรต้องการ ซึ่งได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
3. รูปแบบการประเมิน หมายถึง วิธีการประเมินหรือแนวทางในการประเมิน สมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัด เครื่องมือวัดในแต่ละองค์ประกอบ และแนวทางในการประเมินตามตัวชี้วัดแต่ละองค์ประกอบ

4. การประเมินรูปแบบ หมายถึง การนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลในเขตภาคกลางไปทดลองใช้โดยให้ผู้ประเมิน คือ นายกเทศมนตรีตำบลในเขตภาคกลาง ทดลองให้ประเมินปลัดเทศบาลตำบลของตน เพื่อสำรวจความพึงพอใจและความเหมาะสมของรูปแบบการประเมิน

5. ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ที่ประกอบไปด้วย 22 จังหวัด คือ จังหวัดราชบุรี จังหวัดกำแพงเพชร จังหวัดชัยนาท จังหวัดนครนายก จังหวัดนครปฐม จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดลพบุรี จังหวัดสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสระบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดสุโขทัย จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดอุทัยธานี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

1. ได้องค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
2. ได้ตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ให้มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์
3. ได้เครื่องมือสำหรับการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทาง
ในการดำเนินการวิจัย โดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

- 1.1 ความหมายของรูปแบบ
- 1.2 ประเภทของรูปแบบ
- 1.3 การสร้างรูปแบบ
- 1.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
- 1.5 รูปแบบการประเมิน
- 1.6 การประเมินรูปแบบ
- 1.7 การกำหนดและการประเมินสมรรถนะ

2. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

3. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

- 3.1 ความหมายของสมรรถนะ
- 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 3.3 ประเภทของสมรรถนะ
- 3.4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ
- 3.5 การจัดกลุ่มสมรรถนะ
- 3.6 การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์การ
- 3.7 การประเมินสมรรถนะบุคคล
- 3.8 ประโยชน์ของสมรรถนะ

4. แนวคิดเกี่ยวกับปลัดเทศบาล
 - 4.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล
 - 4.2 สมรรถนะปลัดเทศบาล
5. แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (model) มีความหมายหลายประการ ในที่นี้ หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป การจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น (Mescon, Albert, & Khedouri, 1985, p. 199; Stoner & Wankel, 1986, p. 12)

บุญชม ศรีสะอาด (2554) กล่าวว่า รูปแบบ มีความหมายหลายประการ ซึ่งในที่นี้หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรต่าง ๆ โดยผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่อยู่ในปรากฏการณ์ธรรมชาติ หรือในระบบต่าง ๆ เพื่ออธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ทิสนา แชมมณี (2551, หน้า 1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้น เพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่งหรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ โดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้ (Webster, 1983, p. 1154)

1. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริงรูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลอง ที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ
2. รูปแบบ หมายถึง สิ่ง que แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
3. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ
4. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

สรุป รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ (Keeves, 1988, p. 226)

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการสอนของ Joyce and Weil (1996, p. 41) เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น the Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

Bardo and Hartman (1982, pp. 70-72) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญได้แบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะจากลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่ และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากรรูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะเช่นไร เช่น Concentric Zone Model และ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้

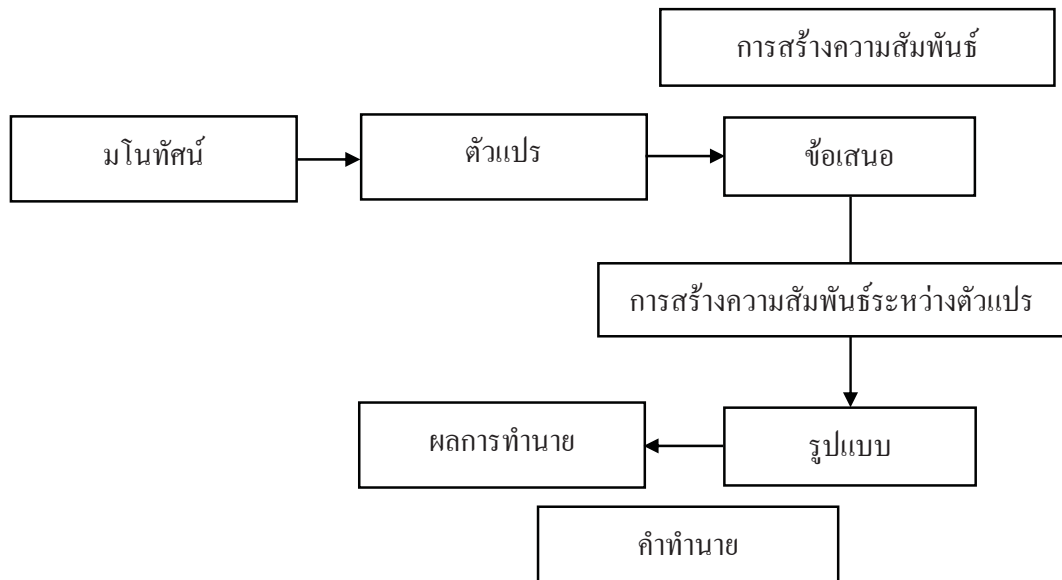
อธิบายคุณลักษณะของประชากรเมืองนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation Model เป็นต้น

สรุป รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษาแผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบที่ใช้เป็นประเภท Semantic Model (ตามข้อ 2) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาเพื่อให้เห็น มโนทัศน์ โครงสร้างทางความคิด เป็นรูปแบบอธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อให้เป็นรูปแบบการวิจัยที่เหมาะสม โดยระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ด้านการประเมิน สมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ เป็นการกำหนดมโนทัศน์เกี่ยวกับความสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ เพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร อย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบาย ปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Keeve, 1988, p. 49) ขั้นตอน การสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังแสดงในภาพ 1



ภาพ 1 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา. จาก *Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook* (p. 57), by J. P. Keeves, 1988, New York: Pergamon.

บุญชม ศรีสะอาด (2549, หน้า 2-6) กล่าวว่า วิธีการวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัย ใช้รูปแบบจำแนกออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก เป็นการสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และขั้นตอนที่สอง เป็นการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ของรูปแบบ การสร้างรูปแบบ หรือพัฒนารูปแบบเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน โดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบที่มีผู้พัฒนาในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่น และผลการศึกษาหรือวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละ องค์ประกอบในรูปแบบในการพัฒนารูปแบบนั้น จะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐาน สำคัญและการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบอย่างยิ่ง ผู้วิจัยอาจคิด โครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อนแล้วปรับปรุง โดยอาศัยข้อสังเกตจากการศึกษาค้นคว้า ทฤษฎี แนวความคิด รูปแบบหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อย หรือตัวแปรแต่ละตัว นำมาคัดเลือกองค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรที่สำคัญประกอบกัน ขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้ การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากที่ได้

พัฒนารูปแบบในขั้นแรกจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาก็เป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริงเพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ (ในขั้นนี้ บางครั้งจึงใช้คำว่า การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ) การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบอิทธิพลหรือความสำคัญของกลุ่มองค์ประกอบหรือกลุ่มตัวแปรในรูปแบบผู้วิจัยอาจปรับปรุงแบบใหม่โดยตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่า มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อย ออกจากรูปแบบของตนซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

สรุป การสร้างรูปแบบ จำแนกออกได้เป็น 2 ขั้นตอน (1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ (2) การทดสอบความเที่ยงตรง (validity) การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบที่พัฒนาในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

Keeves (1988, p. 56) กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (associative relationship)
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้ โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

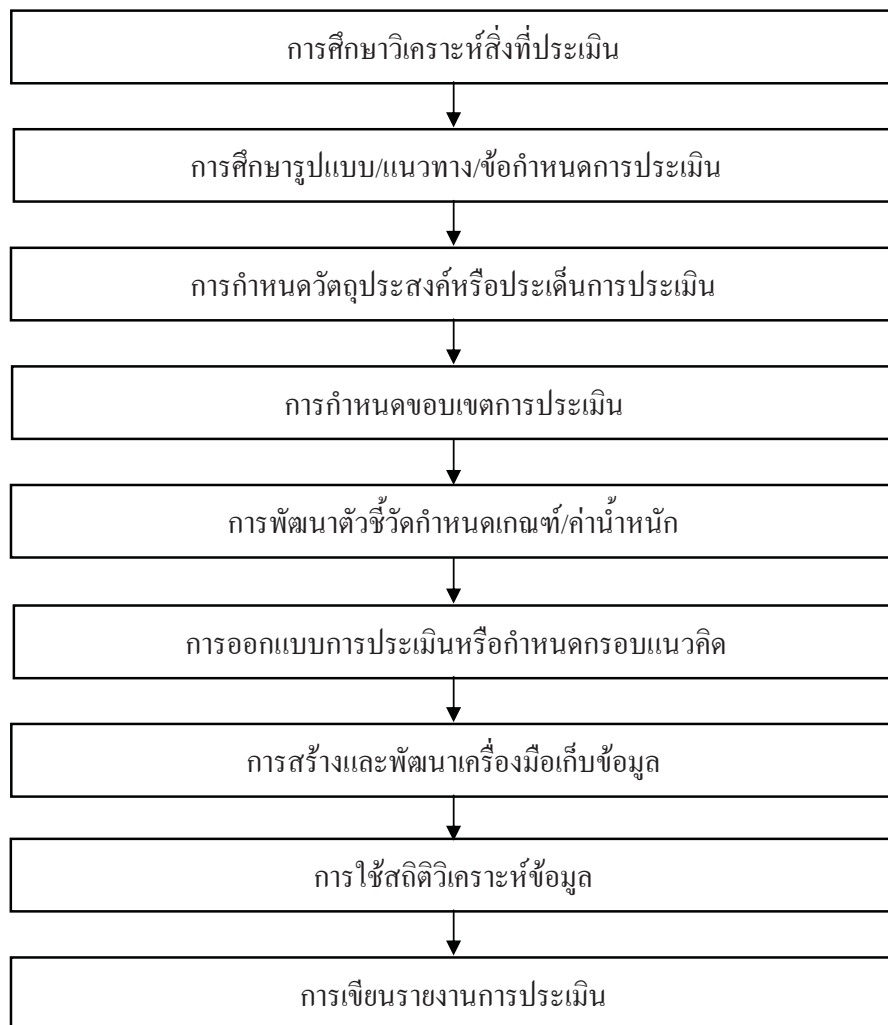
สรุป คุณลักษณะของรูปแบบที่ 2 ที่ใช้สร้างแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น สามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ในการนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ไปใช้กับขอบข่ายการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

รูปแบบการประเมิน

สำหรับรูปแบบการประเมินนั้น สมคิด พรหมจ้อย (2550, หน้า 12) กล่าวว่า รูปแบบการประเมิน คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงรายการที่ควรประเมินหรือกระบวนการของการประเมินซึ่งได้คิดค้นขึ้นผ่านการทดลองใช้ปรับปรุงพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับกันทั่วไปมีหลากหลายรูปแบบ ขณะที่ ศิริชัย กาญจนาวาสี (2550, หน้า 7) กล่าวถึงทฤษฎีรูปแบบการประเมิน (a theory of evaluation models) ว่า นักทฤษฎีการประเมินมีพื้นฐานทางปรัชญาการประเมิน มีมาตรการเข้าถึงคุณค่าของสิ่งที่ประเมินแตกต่างกัน ส่งผลให้มีการสร้างโมเดลหรือรูปแบบของการประเมินหรือแนวทางการประเมินในลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยได้เสนอรูปแบบหรือแนวทางการประเมินไว้หลากหลาย จัดประเภทตามโมเดลเป็น 2 มิติ คือ (1) มิติวัตถุประสงค์ (decision-oriented v.s. value-oriented evaluation) เป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งของหรือเหตุการณ์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับการนำไปใช้ในการตัดสินใจและการเสนอสารสนเทศที่เป็นประโยชน์มีแนวคิดว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้น กับสิ่งที่ควรจะเป็น และ (2) มิติวิธีการ (systematic v.s. naturalistic approaches) นักทฤษฎีเห็นว่า การประเมินควรเป็นผลที่ได้จากการใช้วิธีการที่น่าเชื่อถือและมีหลักฐานอ้างอิงได้ แต่วิธีการเข้าถึงคุณค่ามีความแตกต่างกันตามปรัชญาความเชื่อ โดยวิธีการประเมินมี 2 ลักษณะคือ วิธีเชิงระบบ (systematic approaches) ยึดมาตรการเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่าตามแนวคิดปรัชญาปรนัยนิยม (objectivism) เสนอโมเดลหรือรูปแบบการประเมินที่แสดงถึงการวางแผนการดำเนินงาน และวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนรัดกุมและเป็นระบบ วิธีเชิงธรรมชาติ (naturalistic approach) ยึดมาตรการเข้าถึงคุณค่าและเกณฑ์ตัดสินคุณค่า

ตามแนวคิดปรัชญาอัตนัยนิยม (subjectivism) มีความเชื่อว่า วิธีเชิงธรรมชาติเป็นวิธีที่เหมาะสมในการประเมิน นักทฤษฎีการประเมินเสนอโมเดลหรือรูปแบบการประเมินที่มีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติขั้นตอนการประเมิน และพิสนุ ฟองศรี (2550, หน้า 26) เสนอว่า การประเมินโดยทั่วไปและการประเมินการศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ คล้ายคลึงกันมี 9 ขั้นตอน คือ (1) การศึกษาวิเคราะห์สิ่งที่ประเมิน (2) การศึกษารูปแบบแนวทางหรือข้อกำหนดการประเมิน (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ประเด็นการประเมินหรือตัวแปรองค์ประกอบ (4) การกำหนด 13 ขอบเขตการประเมิน ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญเช่นเดียวกับการวิจัย แต่มีลักษณะเฉพาะและมีข้อจำกัดมากกว่า (5) การพัฒนาตัวชี้วัด กำหนดเกณฑ์ และค่าน้ำหนัก ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการประเมิน (6) การออกแบบการประเมินหรือกำหนดกรอบแนวคิด (7) การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเก็บข้อมูลโดยเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ (8) การใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และ (9) การเขียนรายงานการประเมินให้ผู้ใช่ผลการประเมินนำไปใช้ประโยชน์

รายละเอียดดังแสดงในภาพ 2



ภาพ 2 ขั้นตอนการประเมิน

ที่มา. จาก การเขียนรายงานประเมินโครงการ (หน้า 32), โดย พิสนุ ฟองศรี, 2550, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พรอพเพอร์ตี้.

สรุป รูปแบบการประเมิน คือ กรอบความคิดหรือแบบแผนที่แสดงรายการที่ควรประเมินหรือกระบวนการของการประเมิน ซึ่งได้พัฒนาขึ้นผ่านการทดลองใช้ ปรับปรุงจนเป็นที่เชื่อถือและยอมรับกันทั่วไปมีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งการประเมินมีลักษณะเป็นวิทยาศาสตร์ สามารถบูรณาการข้ามสาขากับศาสตร์อื่น ๆ ได้เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง การประเมิน

ทุกประเภทมีเป้าหมายเพื่อตัดสินคุณค่าแต่มีความแตกต่างในกระบวนการประเมิน ผู้ประเมินต้องเลือกและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทและเป้าหมายของสิ่งที่ประเมิน

การกำหนดและการประเมินสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2547, หน้า 7) เสนอการกำหนดสมรรถนะสรุปได้ ดังนี้

วิธีที่ 1 การใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management process approach)

วิธีที่ 2 การประเมินสมรรถนะของงาน (Job Competency Assessment methodology--JCA) ซึ่ง McClelland (1973) พัฒนาขึ้น มี 6 ขั้นตอน คือ (1) กำหนดเกณฑ์ (2) สุ่มตัวแปรเกณฑ์ (3) เก็บข้อมูล (4) ระบุมสมรรถนะที่จำเป็น (5) ตรวจสอบความตรง และ (6) นำไปประยุกต์ใช้

วิธีที่ 3 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert--SME) เช่น การประชุมระดมสมอง (brain storming) หรือการใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) วิธีที่ 4 วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary source) วิเคราะห์สมรรถนะจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ วิธีที่ 5 วิธีการผสมผสาน (combined methods) ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้ (1) การหาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (2) ใช้ Strategic Management Process Approach (3) ใช้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารระดมสมอง (4) จัดลำดับความสำคัญเพื่อลดจำนวนแต่มีความเป็นตัวแทนเท่าเดิม (5) ตรวจสอบความตรง (concurrent validity) (6) สร้างเครื่องมือที่เหมาะสม (7) นำ Competency ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ และ (8) การทบทวนหรือปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมหรือพัฒนาให้สูงขึ้น และย้อนไปขั้นตอนที่หนึ่งใหม่ ในขณะที่ ฉัชชา มหปัญญานนท์, ธราเดช มหปัญญานนท์ และเสกสันต์ สัมฤทธิ์ (2553) กล่าวถึงแนวทางการประเมินจากหลายแหล่ง หรือ 360-Degree Feedback ดังนี้ (1) การประเมินจากบนลงล่าง เช่น การให้หัวหน้าประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การประเมินจากล่างขึ้นบน เป็นการให้ลูกน้องร่วมกันประเมินหัวหน้า (3) การประเมินตนเอง เป็นการประเมินผลงานหรือพฤติกรรม การทำงาน และคุณลักษณะต่าง ๆ ของตนเอง ตามการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (4) การประเมินแนวข้างเป็นการให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน และ (5) มีความเชื่อว่าการได้ข้อมูลจากหลาย ๆ แหล่งข้อมูลจะมีความน่าเชื่อถือ และ

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม (2548) ได้เสนอแนวทางการวัดและประเมินสมรรถนะ ดังนี้ (1) การทดสอบผลงาน (tests of performance) เพื่อวัดความสามารถของบุคคล (2) การสังเกต (behavior observations) เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมการวัดหรือประเมิน

ที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกต (3) การประเมินตนเอง (self-reports) เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ โดยใช้แบบวัดบุคคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็น และ (4) การประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale--BARS) ประกอบด้วย คำจำกัดความคำอธิบายระดับต่าง ๆ ของสมรรถนะ สรุป การกำหนดสมรรถนะมีวิธีการที่หลากหลาย เช่น (1) การพัฒนาตัวบ่งชี้ (2) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (3) การวิเคราะห์งาน (4) การให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา (5) การวิเคราะห์เอกสาร และ (6) การประเมินสภาพความเป็นจริง ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ได้สมรรถนะที่มีความเหมาะสมกับลักษณะของสมรรถนะด้านการวิจัย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการประเมินการกำหนดสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงบูรณาการวิธีการหลายวิธีเข้าด้วยกัน ได้แก่ การวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดเป็นตัวบ่งชี้ให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาโดยใช้เทคนิควิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) การตรวจสอบความสอดคล้องโดยการประยุกต์ใช้สมการโครงสร้าง

แนวคิดเกี่ยวกับการประเมิน

การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศ มาทำการวิเคราะห์ และนำผลไปใช้ในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (ณัชชา มหปัญญานนท์ และคนอื่น ๆ, 2553, หน้า 23-33)

1. การประเมินผลย่อย (formative evaluation) เป็นการประเมินที่กระทำระหว่างดำเนินโครงการ โดยมีการตรวจสอบและเก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ ตลอดโครงการ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงโครงการที่กำลังดำเนินอยู่
2. การประเมินผลรวม (summative evaluation) เมื่อการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงแล้ว มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบผลที่เกิดจากโครงการว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายของโครงการเพียงใด หรือเกิดผลกระทบใดบ้าง

รูปแบบของการประเมินผลโครงการ หมายถึง กรอบแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับ กระบวนการ และวิธีการประเมินผล ซึ่ง Popham (อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2540, หน้า 12) ได้แบ่งรูปแบบของการประเมินผลโครงการออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบที่ชี้จุดมุ่งหมายเป็นหลักการ กล่าวคือ ในการประเมินจะชี้ถ้อยเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายเป็นหลังสำคัญ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Tyler รูปแบบของ Hammond
2. รูปแบบที่ชี้หลักเกณฑ์ภายนอกเป็นหลัก เป็นรูปแบบที่ใช้ตัดสินคุณค่า ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Scriven รูปแบบการประเมินของ Stake
3. รูปแบบที่ชี้หลักเกณฑ์ภายในเป็นหลัก ได้แก่ รูปแบบของการประเมินของ สมาคมภาคเหนือของอเมริกา
4. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ เป็นรูปแบบการประเมินที่ช่วยในการหาข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ได้แก่ รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam รูปแบบการประเมินของ Alkin รูปแบบประเมินของ Provous

อย่างไรก็ตาม รูปแบบการประเมินผลโครงการที่ได้รับการกล่าวถึงและนิยมนำไปใช้ในการประเมินโครงการที่สำคัญ ๆ ซึ่งได้เสนอ 4 รูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบการประเมินของ Alkin โดย Alkin (1969, pp. 2-3) กล่าวว่า การประเมินโครงการเป็นกระบวนการจัดหา และวิเคราะห์ข้อเพื่อที่จะนำไปใช้ในการตัดสินใจ ดังนั้น ในการประเมินจำเป็นต้องดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ 5 ด้าน คือ
 - 1.1 การประเมินระบบ (system assessment) เพื่อบรรยายสภาพความเป็นจริงของระบบเปรียบเทียบกับความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น
 - 1.2 การประเมินเพื่อวางแผนโครงการ (program planning) เพื่อหาข้อมูลมาใช้ในการพิจารณาเลือกโครงการที่เหมาะสม
 - 1.3 การประเมินการปฏิบัติตามโครงการ (program implementation) เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานของโครงการ ผลที่เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมาย และผลกระทบที่เกิดขึ้น
 - 1.4 การประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการ (program improvement) เพื่อจัดหาข้อมูลให้ผู้ตัดสินใจสามารถใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ

1.5 การประเมินเพื่อยอมรับโครงการ (program confirmation) เพื่อจัดหาข้อมูลให้ผู้ตัดสินใจใช้ในการตัดสินใจคุณค่าของโครงการ

2. รูปแบบการประเมินของ Cronbach โดย Cronbach (1990) กล่าวว่า การประเมินเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล และการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจทางการศึกษาในการประเมินจะต้องประเมินทั้งผลที่เกิดขึ้นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และผลข้างเคียงที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากจุดมุ่งหมาย Cronbach เสนอว่า ในการประเมินผลจะต้องประกอบด้วย กระบวนการวิธีการประเมินในด้านต่าง ๆ 4 ด้าน คือ การติดตามผล การวัดเจตคติ การวัดความสามารถทั่ว ๆ ไป และการศึกษากระบวนการ

3. รูปแบบการประเมินของ Provus โดยการประเมินตามแนวคิดของ Provus (1969) เป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งมาตรฐานเหล่านั้นจะถูกกำหนดขึ้นทุกขั้นตอนของการประเมิน และจะพิจารณาว่า มีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพียงใด และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน การประเมินประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

3.1 การบรรยายโครงการ เพื่อศึกษาลักษณะของโครงการที่ต้องดำเนินการ 3 ด้าน คือ ปัจจัยเบื้องต้น กระบวนการ และผลผลิต

3.2 การประเมินการดำเนินงานของโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการของโครงการเป็นอย่างไร หรือมีอะไรเกิดขึ้น

3.3 การประเมินกระบวนการของโครงการ เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินการของโครงการบรรลุจุดมุ่งหมายย่อย ๆ ในโครงการเพียงใด

3.4 การประเมินผลผลิตของโครงการเพื่อตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น ตามจุดมุ่งหมายของโครงการ

3.5 การวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย ผลกำไรเพื่อเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายกับผลที่ได้รับว่า สิ้นเปลืองมากน้อยเพียงใด

4. รูปแบบการประเมินของ Stufflebeam โดย Stufflebeam (อ้างอิงใน Stufflebeam & Shinkfield, 2007) ให้นิยามของการประเมินว่า เป็นกระบวนการของการบรรยาย การเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารตลอดจนการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้

ในการตัดสินใจหาทางออกที่เหมาะสม Stufflebeam ได้พัฒนาแนวคิดของวิธีการประเมิน โดยอาศัยลักษณะการตัดสินใจ โดยชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจแต่ละส่วนจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ได้จากการใช้กระบวนการประเมินมาช่วยในการตัดสินใจ โดยเสนอว่า นักประเมินจะต้องทำการประเมิน 4 ด้าน ดังนี้

4.1 การประเมินสภาพแวดล้อม (context evaluation) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย

4.2 การประเมินปัจจัยเบื้องต้น (input evaluation) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้าง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการเลือกวิธีการที่เหมาะสม

4.3 การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการดำเนินการควบคุม และการกลั่นกรองกระบวนการ

4.4 การประเมินผลลัพธ์ (product evaluation) เพื่อวัดและแปลความหมายของความสำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อสิ้นสุดวัฏจักรของโครงการเท่านั้น แต่ยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในระหว่างการปฏิบัติตามโครงการด้วย

ฉันทามติของนักวิจัย และคนอื่น ๆ (2553, หน้า 27-29) แบ่งประเภทของการประเมินออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะลำดับเวลาของการบริหารโครงการ แบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระยะ คือ

1.1 การประเมินก่อนเริ่มดำเนินการ การประเมินระยะนี้อยู่ในขั้นการวางแผนโครงการ การประเมินก่อนเริ่มโครงการอาจทำได้ 2 ลักษณะ คือ

1.1.1 การศึกษาสภาพความเป็นไปได้ในการทำโครงการ กล่าวคือ ต้องการจะตอบคำถามว่า ควรเริ่มโครงการหรือไม่ โครงการที่จัดทำมุ่งแก้ปัญหาสำคัญหรือไม่ ทรัพยากรบุคคล การเงิน งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ อาคาร สถานที่ ตลอดจนระบบการจัดการพร้อมที่จะทำโครงการหรือไม่

1.1.2 การประเมินร่างโครงการหรือมักเรียกว่าการวิเคราะห์โครงการ การประเมินในระยะนี้ก็คือ การพยายามตอบคำถามว่าแผนงานหรือโครงการที่เสนอมามี

เหมาะสมหรือไม่ ควรปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง ถ้าไม่มีข้อแก้ไขก็สมควรอนุมัติให้ดำเนินการต่อไป

1.2 การประเมินโครงการขณะดำเนินงาน การประเมินในขั้นนี้เป็นการประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อศึกษาว่ามีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงานในแต่ละช่วงหรือไม่ จะต้องแก้ไขอย่างไร โดยเฉพาะในการดำเนินงานช่วงต่อไปของโครงการ จัดเป็นการประเมินเพื่อการปรับปรุงโครงการ

1.3 การประเมินโครงการ เป็นการประเมินโครงการเพื่อรวมสรุปว่า เมื่อได้ดำเนินงานโครงการสิ้นสุดได้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นการติดตามตรวจสอบผลกระทบของโครงการ

2. ลักษณะเกณฑ์การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการ แบ่งการประเมินเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 การประเมินความก้าวหน้าของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ การประเมินประเภทนี้จะต้องจัดทำขณะที่โครงการดำเนินอยู่ ซึ่งเป็นการประเมินตามกิจกรรมของโครงการที่อาจกำหนดไว้ในรูปของแผนภูมิ PERT (Program Evaluation and Review Technique) หรือ CPM (Critical Path Model)

2.2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าโครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลการประเมินจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าควรยุติโครงการหรือควรดำเนินการต่อไป โดยไม่ต้องปรับขยายบางส่วนก่อนดำเนินการต่อไปหรือแปรเปลี่ยนสภาพโครงการ เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ

การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ สามารถเป็นไปตามวัตถุประสงค์เป้าหมายของโครงการนั้น การประเมินจำเป็นต้องครอบคลุมขั้นตอนตลอดโครงการจากสิ่งที่ป้อนเข้ากระบวนการ ผลกระทบภายใน (ผลลัพธ์) และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผลกระทบภายนอก ดังนั้น การประเมินผลโครงการจึงต้องครอบคลุม 4 ประเด็น คือ การประเมินสิ่งป้อนเข้า (input) การประเมินกระบวนการ (process) การประเมินผลลัพธ์ (output) และการประเมินผลกระทบ (impact) ดังนี้

2.2.1 การประเมินสิ่งที่ป้อนเข้า (input evaluation) สิ่งที่ป้อนเข้า หมายถึง ทรัพยากร (resource) ที่ใช้ในโครงการทั้งบุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่โครงการดำเนินการไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น การประเมินสิ่งที่ป้อนเข้า จึงหมายถึง การหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

2.2.2 การประเมินกระบวนการ (process evaluation) หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติงานของโครงการเพื่อตอบคำถาม 2 ข้อ คือ

2.2.2.1 การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่

2.2.2.2 ทุกหน่วยของโครงการปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพหรือไม่

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ (output evaluation) หมายถึง ผล (result) ที่ผู้วางแผนประสงค์จะให้เกิดขึ้น โดยมีการบริหารทรัพยากรที่ดีของโครงการ และถูกต้อง การประเมินผลลัพธ์จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลลัพธ์ที่ปรากฏว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงใด

2.2.4 การประเมินผลกระทบ (impact evaluation) หมายถึง การประเมินผลกระทบของโครงการต่อประชาสังคม และสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ มีอย่างไร การประเมินนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาว่าผลของโครงการนั้นเป็นเหตุให้มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง และผลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่ ผลกระทบนั้นมีผลมากกว่าผลที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติหรือไม่ ถ้าไม่มีโครงการผลนั้นจะเกิดขึ้นหรือไม่

3. ลักษณะของสิ่งที่ถูกประเมิน แบ่งการประเมินออกเป็น 4 ประเภท คือ

3.1 ประเมินบริบทหรือสภาพแวดล้อม (context evaluation) เป็นการประเมินที่เกี่ยวกับนโยบาย เป้าหมาย แรงกดดันทางเศรษฐกิจ และสังคม ความต้องการของบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ตลอดจนแรงกดดันทางการเมืองที่มีต่อโครงการนั้น

3.2 การประเมินปัจจัยหรือตัวป้อน (input evaluation) เป็นการประเมินเพื่อมุ่งเน้นว่ามีปัจจัยพร้อมที่จะดำเนินงานโครงการหรือไม่ ซึ่งคล้ายกับการประเมินในข้อ 1.1

3.3 การประเมินกระบวนการ (process evaluation) เป็นการประเมินโครงการขณะดำเนินการอันเป็นการประเมินผลโครงการในเชิงความก้าวหน้าของโครงการหรือการประเมินเพื่อปรับปรุงโครงการ ซึ่งคล้ายกับการประเมินข้อ 1.2 หรือ 2.1

3.4 การประเมินผลผลิตหรือผลงาน (product evaluation) เป็นการประเมินโครงการหลังจากการดำเนินงานสิ้นสุดลงแล้ว ประกอบด้วย การประเมิน 2 ส่วน คือ

3.4.1 การประเมินผลลัพธ์ (output evaluation) เป็นการพิจารณาจากงบประมาณ และคุณภาพของผลผลิตเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของโครงการ

3.4.2 การประเมินผลกระทบ (impact evaluation) เป็นการประเมินเพื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ

สรุป การประเมินผลโครงการ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศมาทำการวิเคราะห์ และนำผลไปใช้ในการดำเนินงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) การประเมินผลย่อย (formative evaluation) เป็นการประเมินที่กระทำระหว่างดำเนินโครงการ โดยมีการตรวจสอบและเก็บข้อมูลเป็นระยะ ๆ ตลอดโครงการ ทั้งนี้มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงโครงการที่กำลังดำเนินอยู่ และ (2) การประเมินผลรวม (summative evaluation) เมื่อการดำเนินโครงการสิ้นสุดลงแล้ว มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบผลที่เกิดจากโครงการว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายของโครงการเพียงใดหรือเกิดผลกระทบใดบ้าง ดังนั้น รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เป็นรูปแบบการประเมินของ Provus (1969) การประเมินตามแนวคิดของ Provus เป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งมาตรฐานเหล่านั้นจะถูกกำหนดขึ้นทุกขั้นตอนของการประเมิน และจะพิจารณาว่า มีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพียงใด และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (competency) หรือความสามารถของบุคคล ในองค์การเริ่มขึ้นในปี ค.ศ. 1960 จากการเสนอบทความทางวิชาการของ David McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (excellent performer) ของบุคคลในองค์การกับระดับทักษะ ความรู้ความสามารถ โดยระบุว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ

แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนนทดสอบ (test scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง David McClelland เป็นผู้ดูแลได้รับการติดต่อจากองค์การ The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่เพื่อเป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer--FSIOs) ในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้น การคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์การต้องการ McClelland จึงได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัดเลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดี แทนข้อทดสอบแบบเก่าโดยใช้วิธีการประเมินที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้ว เปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้ว เรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า “สมรรถนะ” (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2548, หน้า 12-14)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1973 McClelland (1973) ได้แสดงแนวคิดเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความ ชื่อ *American Psychologist* เรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ว่า IQ ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะบุคคลกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่าสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่งเสมอไป แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่า บุคคลนั้นมีสมรรถนะ

แนวคิดเรื่องสมรรถนะของ McClelland (1973) แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สมรรถนะหรือความสามารถของบุคคลส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่า IQ ทำให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการทั่วไปอย่างมาก และมีพัฒนาการขึ้นเป็นลำดับปี ค.ศ. 1982 Boyatzis (1982) ได้เขียนหนังสือชื่อ *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* โดยได้ใช้คำว่า Competencies เป็นคนแรก ปี ค.ศ. 1994 Hamel and Prahalad (1994) เขียนหนังสือชื่อ *Competing for The Future* และได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า สมรรถนะหลัก (core competencies) หรือความสามารถหลักขององค์การ โดยระบุว่า เป็นความสามารถ

ที่จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำความคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารบุคคลในหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา โดยกำหนดว่า ในแต่ละตำแหน่งงานจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้ และความสามารถ หรือพหุตินิสัยใดบ้าง และอยู่ในระดับใด จึงจะทำให้บุคลากรนั้นมีคุณลักษณะที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง และได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวความคิดสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น ไทยธนาคาร เครือปูนซิเมนต์ไทย ซินคอร์ปอเรชั่น บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เนื่องจากภาคเอกชนที่ได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ทำให้เกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัดเจน มีผลให้เกิดการตื่นตัวในวงราชการ และได้มีการนำแนวคิดนี้ไปทดลองใช้ในหน่วยราชการ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้นำแนวความคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน ในระยะแรกได้ทดลองใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยยึดหลักสมรรถนะ (competency based human resource development) ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System--SES) ใช้ในการปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในภาครัฐ โดยยึดหลักสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะต้นแบบของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐ

ความหมายของสมรรถนะ

มีคำในภาษาไทยหลายคำที่ใช้แทนคำว่า Competency เช่น สมรรถนะ ความสามารถ และสมรรถภาพ คำว่า สมรรถนะ (สะ-มัด-ละ-นะ) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 แปลว่า ความสามารถ คำว่า ความสามารถตามแนวคิดทางจิตวิทยาใช้คำว่า Ability หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานหรือความสามารถและความเหมาะสมในการปฏิบัติงาน แนวคิดด้านการวัดและประเมินผลบุคคลใช้คำว่า Potential มีจุดเน้นที่ขีดความสามารถในการทำงานของบุคคลที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการใช้คำว่า Core Competency ซึ่งหมายถึง ความสามารถหลักขององค์การธุรกิจที่ทำให้ธุรกิจ

ประสบความสำเร็จส่วนคำว่า สมรรถภาพ (capability) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ที่ต้องการทักษะทางวิชาชีพศักยภาพในการเรียนรู้และความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จ (คณัย เทียนพุด, 2548, หน้า 21) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4) ใช้คำว่า สมรรถนะแทนคำ Competency ส่วน ศักยภาพ รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 28) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2548, หน้า 67) ใช้คำว่า Competency โดยสรุปแล้ว นักวิชาการ ส่วนใหญ่ใช้คำว่า สมรรถนะ ที่หมายถึง ความสามารถ สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ใช้คำว่า สมรรถนะที่แปลว่า ความสามารถ ตาม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2525) และสอดคล้องกับแนวคิดทางวิธีวิทยาการจัดการ ซึ่งนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในทางธุรกิจอย่างแพร่หลาย

สำหรับความหมายของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ McClelland (1973, p. 3) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Spencer and Spencer (1993, p. 7) ให้ความหมายสอดคล้องกันกับ McClelland (1973) คือ สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล (underlying characteristics of an individual) ซึ่งมีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพของงานเป็นคุณลักษณะในส่วนลึกเฉพาะของบุคคล ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรม ที่สามารถทำนายผลลัพธ์ที่ดีเลิศ (superior performance) ในงานได้

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความหมาย ไปในทำนองเดียวกันโดยใช้แนวคิดของ McClelland (1973) เป็นพื้นฐานในการให้ความหมาย ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลลัพธ์ ที่ดีเลิศของงาน เช่น Boyatzis (1982, p. 17) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความสามารถ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การ และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ศักัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 4) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal characteristic or attribute) ที่ทำให้บุคคล ผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 2) ให้ความหมายว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลที่จำเป็น ในการทำงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นคุณลักษณะ

ของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลของการปฏิบัติงาน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ประกอบขึ้นจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทักษคติ บุคลิกภาพ ค่านิยมของบุคคล หรือพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมในงานหนึ่ง ๆ

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่าสมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษคติ และแรงจูงใจ อย่างไรก็ตามความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ตามความเห็นของ McClelland (1973, p. 5-6) ซึ่งได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. เป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้
2. สมรรถนะในกลุ่มที่สองเป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงานสถาบัน

Schoonover Associates (2005) มีการศึกษาและอธิบายในเชิงเปรียบเทียบว่าสมรรถนะเป็นบทสรุปของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (excellent performance)

ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดถือเป็นความรู้ แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของราคาในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนดราคาได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ แต่ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างชัดเจนถือเป็นสมรรถนะ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่ง ถือเป็นสมรรถนะ และสมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป่าหมายของเขา ตัวอย่างเช่น การต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดี แต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนด จึงถือเป็นสมรรถนะ (Schoonover Associates, 2005)

จากความแตกต่างของสมรรถนะกับความรู้ทักษะแรงจูงใจและทัศนคติ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของสมรรถนะว่า หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล และก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (superior performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive)

สรุป ความหมายของสมรรถนะที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง หมายถึง คุณลักษณะและความสามารถที่มาจากตัวคนทั้งหมดที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรมการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลและก่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด (superior performance) ที่องค์การต้องการ โดยมีที่มาจากพื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ(skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) โดยแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ (1) เป็นสมรรถนะขั้นพื้นฐาน หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้าที่ตนเองขายอยู่เป็นประจำหรือความสามารถในการอ่าน ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้ ไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ (2) สมรรถนะในกลุ่มที่สอง เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น มีผลการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป สมรรถนะในกลุ่มนี้ มุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ เพื่อช่วยทำให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในงาน

องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ McClelland (1973, pp. 6-7) เกิดจากองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะ (skill) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติจนชำนาญ เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการพูด ทักษะการเขียน ทักษะการวิเคราะห์ เป็นต้น
2. ความรู้ (knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ด้านภาษาอังกฤษความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

3. ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confident) จะเชื่อว่า ตนเองสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

4. บุคลิกประจำตัวบุคคล (trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจได้มีคุณลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป่าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (achievement orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายใน จะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) ได้เปรียบเทียบคุณลักษณะดังกล่าวไว้ในโมเดลน้ำแข็ง (iceberg model) และอธิบายว่า คุณลักษณะของบุคคลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่สามารถมองเห็นได้ คือ ความรู้และทักษะ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้าทำให้เกิดความรู้และการฝึกฝนปฏิบัติทำให้เกิดทักษะ และส่วนที่ซ่อนอยู่ภายใน ซึ่งสังเกตได้ยาก ได้แก่ ทศนคติ ค่านิยม ความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวบุคคล รวมทั้งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก แนวคิดของสมรรถนะ (competency concept) ถูกอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (iceberg model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างของบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งมีส่วนที่เห็นง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (สำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 3-4) ซึ่ง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2546, หน้า 758) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง ความสามารถ มีความหมายว่า มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และสำนักงานพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 3) ได้ให้ความหมายสมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงาน

McClelland (1973, p. 1) ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่องสมรรถนะได้นิยามความหมายของสมรรถนะ (competency) ไว้ว่า หมายถึง ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง (job roles) ให้ประสบความสำเร็จ และมีความโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในเชิงพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และมีผลงานดีกว่าคนอื่น

Boyatzis (1982, p. 58) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ (competency) หมายถึง คุณลักษณะที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผลงานที่เหนือกว่า (superior work) Boyatzis เชื่อว่าการพัฒนาสมรรถนะแสดงให้เห็นว่า ยังมีความแตกต่างของระดับสมรรถนะอยู่จากระดับสมรรถนะที่จำกัดไปสู่ระดับผลงานที่เหนือกว่า เป็นการเห็นด้วยกับแนวคิดที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

de Nadailac (2003) ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผล และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (know-how) และเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 หน้า 3) อธิบายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้อุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ อาจกล่าวได้ว่า “สมรรถนะ” คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ คุณลักษณะที่โดดเด่นของบุคคลที่จะทำให้สามารถสร้างผลการปฏิบัติที่ดี อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามความคาดหวัง

จิระ งอกศิลป์ (2550, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึง David McClelland ที่เป็นผู้ริเริ่มนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะกับบทความที่มีชื่อเสียงในวารสารอเมริกันในปี ค.ศ. 1973 ที่ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานกับผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า เพื่อพิจารณาทั้ง 2 กลุ่มนี้ว่า มีความแตกต่างกันอย่างไร วิธีในการเก็บข้อมูลเน้นที่ความคิด พฤติกรรมที่สัมพันธ์กัน

ประเภทของสมรรถนะ

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548, หน้า 14-15) กล่าวว่า สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การแสดงบทนำของนักแสดงจีน เงินทอง ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก
2. สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่ง หรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักวิจัย ก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล การคิดคำนวณ นักบัญชีต้องมีความสามารถในการทำบัญชี นักการตลาดต้องมีความสามารถในการขาย เป็นต้น
3. สมรรถนะองค์การ (organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือ บริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น
4. สมรรถนะหลัก (core competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ครูอาจารย์เหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการเป็นวิทยากร การเป็นพิธีกร ความสามารถในการพูด

สรุป องค์ประกอบของสมรรถนะ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

(1) ทักษะ (skill) (2) ความรู้ (knowledge) (3) ทักษะคิด ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (self-concept) (4) บุคลิกประจำตัวบุคคล (trait) และ (5) แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (motive) เมื่อจำแนกออกเป็นประเภท ได้ 5 ประเภท ได้แก่ (1) สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competencies) (2) สมรรถนะเฉพาะงาน (job competencies) (3) สมรรถนะองค์การ (organization competencies) (4) สมรรถนะหลัก (core competencies) และ (5) สมรรถนะในงาน (functional competencies) ดังนั้น องค์ประกอบที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้ประสานงานกลุ่ม มี 5 ด้านตามที่กล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้นที่พัฒนาสมรรถนะในงาน (functional competencies) ซึ่งหมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือน แต่ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ครูอาจารย์เหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางการเป็นวิทยากร การเป็นพิธีกร ความสามารถในการพูด

การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามทัศนนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง
รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 2)

ตาราง 2

การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามทัศนนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบสมรรถนะ	รายนามนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง						
	(1) McClelland (1973)	(2) Spencer and Spencer (1993)	(3) Boyatzis (1982)	(4) de Nadailac (2003)	(5) สำนักงานคณะกรรมการ- ข้าราชการพลเรือน (2548)	(8) สุกัญญา รัตติธรรม โษิต (2548)	(9) จิระ งามกสิศิลป์ (2550)
1. ทักษะ	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓
2. ประสบการณ์	-	✓	-	-	-	-	✓
3. ความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4. การฝึกอบรม	-	✓	-	-	-	✓	-
5. ทัศนคติ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
6. บุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
7. แรงจูงใจ	✓	✓	-	✓	✓	-	-
รวม	5	7	3	5	5	3	5

สรุป การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะตามทัศนนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง พบองค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น 7 องค์ประกอบ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว พบว่า Spencer and Spencer (1993) ได้คะแนนรวม 7 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนที่พิจารณาว่ามีองค์ประกอบครบมากที่สุด ผู้วิจัยจึงมีความเห็นในการศึกษาทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์การ

Boyatzis (1982, p. 221) ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลและปัจจัยอื่น ๆ กับผลลัพธ์ขององค์การไว้ในทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลลัพธ์ขององค์การ (contingency theory of action and job performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลงานที่ดีเลิศขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยสามประการ คือ บุคคลงานและองค์การปัจจัยเกี่ยวกับบุคคล ได้แก่ วิสัยทัศน์ปรัชญาในการทำงาน วิธีการทำงาน ความรู้ ความสามารถ หรือสมรรถนะของแต่ละคนจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในบทบาทภารกิจและหน้าที่เฉพาะของงานกับสิ่งแวดล้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างระบบกลยุทธ์ การสร้างเสริมเจตคติขององค์การความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้งสามประการ สามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์การได้ การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้อง เหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงาน และสิ่งแวดล้อมขององค์การก่อให้เกิดความสามารถหลักขององค์การ และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและความสามารถในการแข่งขันขององค์การได้

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคคลกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การตามแนวคิดของ Boyatzis (1982) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มะลิ ผงจำปา (2557) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานในบริษัทจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของบริษัทจำนวน 117 คน ผลการศึกษพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านตำแหน่งงานผู้จัดการและบรรยากาศองค์การด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถพยากรณ์สมรรถนะโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การสามารถพยากรณ์สมรรถนะด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิคของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997, p. 178) มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของบุคคล (individual effectiveness) เป็นผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่งานของพนักงานหรือสมาชิกขององค์กร ซึ่งหน้าที่งานที่ถูกปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งในองค์กร

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (group effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยที่ประสิทธิภาพของกลุ่มเป็นมากกว่าผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนของแต่ละบุคคลในงานประเภทระบบสายพานแต่เป็นในรูปแบบของพลังร่วม (synergy) ที่แสดงถึงการรวมตัวกันของการร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันของบุคคลที่มีลักษณะเกินกว่าการรวมตัวกันธรรมดา

3. ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) องค์กรประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่มประสิทธิภาพขององค์กร จึงประกอบด้วยประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่ม แต่ประสิทธิภาพขององค์กรได้รับผลกระทบของพลังร่วม (synergistic effects) ที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในระดับสูงกว่าผลรวมจากส่วนต่าง ๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรแสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของบุคคลและกลุ่มความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะมีพลังร่วม (synergistic effects) ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพของกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพของบุคคลเพราะการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน จะเห็นได้ว่า ประสิทธิภาพระดับของบุคคลนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่มและองค์กรการที่พนักงาน อันได้แก่ ผู้บริหารหัวหน้างานและผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่งานเฉพาะของตนเอง และร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้วกลุ่มและองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพไปด้วย

Lawless (1979, pp. 77-78) กล่าวว่า องค์กรจะไม่เกิดประสิทธิภาพขึ้นถ้าหากปราศจากบุคคลที่มีประสิทธิภาพการวัดประสิทธิภาพของบุคคลสามารถวัดได้จากผลิตภาพ (productivity) ผลลัพธ์ของบุคคล (personal output) ผลลัพธ์ทางความคิดสร้างสรรค์ (creative output) ความซื่อสัตย์ของบุคคลความผูกพันในงานและองค์กร (personal loyalty or commitment) สามารถประเมินได้ในรูปของระดับการพัฒนาตนเอง (personal development) ระดับของความรับผิดชอบ (level of responsibility) และวุฒิภาวะ (maturity) เป็นเกณฑ์ในการวัด

วิธีการและหลักในการวัดจะต้องสอดคล้องกับบทบาทของบุคคลในองค์การความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของสมรรถนะ และสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อผลสำเร็จของงานนั้น Spencer and Spencer (1993, p. 10) อธิบายว่า สมรรถนะโดยทั่วไปจะประกอบด้วยเจตนา (intent) ซึ่งเป็นแรงผลักดันด้านแรงจูงใจและลักษณะนิสัย (motive or trait force) ที่ทำให้เกิดการกระทำที่นำไปสู่ผลลัพธ์พฤติกรรมที่ปราศจากเจตนาไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลจากแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993, pp. 9-11) แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของสมรรถนะซึ่งเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคลมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลของงาน สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ (2548, หน้า 7) ได้สรุปแนวคิดของ Shermon และ Parry ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Spencer and Spencer ว่าสมรรถนะเกิดจากองค์ประกอบ (cluster) ของความรู้ทักษะและทัศนคติของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรมและเป็นคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสมรรถนะจะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมอันนำมาสู่ผลงานและนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ

การจัดกลุ่มสมรรถนะ

สมรรถนะบุคคลมีองค์ประกอบสำคัญ คือ พื้นฐานความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) วิธีคิด (self-concept) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) และแรงจูงใจ (motive) โดย Boyatzis (1982, p. 141) ได้ศึกษาถึงสมรรถนะบุคคลที่เกี่ยวข้องกันเป็นระดับในลักษณะของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (levels of within the personality structure) พบว่า โครงสร้างของระบบประสาทและฮอร์โมนของมนุษย์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดสมรรถนะในแต่ละบุคคล สมรรถนะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ด้วยการให้แรงจูงใจ เพื่อก่อให้เกิดแรงขับทางคุณลักษณะที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานทางปรัชญาและค่านิยมของแต่ละบุคคลที่ส่งผลให้แสดงสมรรถนะออกมาในลักษณะที่รับรู้และสังเกตได้หลาย ๆ ด้าน ซึ่งเมื่อจัดรวมสมรรถนะแต่ละด้านที่บุคคลแสดงออกมาเข้าเป็นกลุ่มจะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลนั่นเอง

Spencer and Spencer (1993, pp. 15-16) ได้จัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็นกลุ่มต่าง ๆ รวม 6 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและสัมฤทธิ์ผล (achievement and action) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (achievement orientation) การเอาใจใส่ต่อระเบียบคุณภาพและความถูกต้อง (concern for order, quality and accuracy) ความคิดริเริ่ม (initiative) และการแสวงหาข่าวสาร (information seeking)

2. สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) ประกอบด้วย สมรรถนะความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal understanding) และการมุ่งสู่บริการลูกค้า (customer service orientation)

3. สมรรถนะกลุ่มที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) ประกอบด้วย สมรรถนะการใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) การตระหนักถึงองค์การ (organizational awareness) และการสร้างสัมพันธภาพ (relational building)

4. สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) ประกอบด้วย สมรรถนะการมุ่งพัฒนาคนอื่น (developing others) การชี้นำการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่ง และการยืนกราน (directiveness: assertiveness and use of position power) การให้ความร่วมมือและทำงานเป็นกลุ่ม (teamwork and cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)

5. สมรรถนะกลุ่มที่ 5 การรู้จักคิด (cognitive) ประกอบด้วย สมรรถนะการคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) การคิดรวบยอด (conceptual thinking) และความชำนาญทางการบริหารจัดการทางวิชาชีพและทางเทคนิค (technical/professional managerial expertise)

6. สมรรถนะกลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (personal effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะการควบคุมตนเอง (self-control) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความยืดหยุ่น (flexibility) ความมุ่งมั่นต่อองค์การ (organizational commitment)

สมรรถนะทั้ง 6 กลุ่มที่กล่าวข้างต้น บางกลุ่มสมรรถนะก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกลุ่มสมรรถนะอื่น อาทิ สมรรถนะเรื่องการมุ่งบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะเรื่องการแสวงหาข่าวสารและเรื่องความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะบางด้านก็ช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะด้านความมั่นใจตนเอง

อาจสนับสนุนการใช้สมรรถนะอื่นอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง และบางสมรรถนะ เช่น การควบคุมตนเองจะเชื่อมโยงกับสถานการณ์มากกว่าเชื่อมโยงสมรรถนะอื่น ๆ

Spencer and Spencer (1993, pp. 17-18) ได้เสนอถึงองค์ประกอบของสมรรถนะที่ควบคุมประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลเมื่อต้องจัดการกับความกดดันทางสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นทันทีทันใด และแต่ละสมรรถนะจะเกื้อหนุนประสิทธิภาพของสมรรถนะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ได้แก่

1. การควบคุมตนเอง (self-control) เป็นความสามารถที่จะควบคุมอารมณ์ภายใต้การควบคุมและอดกลั้นต่อการกระทำทางลบเมื่อถูกขู่และอดกลั้นเมื่อประสบกับการต่อต้านหรือไม่เป็นมิตรจากผู้อื่นหรือเมื่อทำงานภายใต้สภาพที่เต็มไปด้วยความเครียด พฤติกรรมของความสามารถนี้ ได้แก่ เป็นคนที่ไม่มียุทธศาสตร์หล่นหล่นต่อต้านการขู่จากผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม สงบนิ่งในสถานการณ์ที่เคร่งเครียด การควบคุมตนเองเป็นความสามารถที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานการณ์มากกว่าความสามารถอื่น ๆ บางครั้งอาจรวมกับการให้คำแนะนำ (directiveness) เมื่อต้องเผชิญกับผลการปฏิบัติงานที่ต่ำและสัมพันธ์กับการมีผลกระทบ และสร้างอิทธิพลหรือการทำงานเป็นทีมเมื่อต้องชี้นำการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

2. ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) เป็นความเชื่อของบุคคลในความสามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จในหน้าที่งานของตน ประกอบด้วย การแสดงออกถึงความมั่นใจของบุคคลในการจัดการกับสถานการณ์ความท้าทายที่เพิ่มมากขึ้น และพยายามแสวงหาการตัดสินใจหรือสร้างความคิดเห็นและจัดการความล้มเหลวอย่างสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเสนอตัวเองอย่างเด็ดเดี่ยวและสุภาพ แสดงความมั่นใจในการตัดสินใจและความสามารถของตนเองแสดงจุดยืนของตนเองอย่างเด่นชัดเมื่อขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา ความสามารถด้านความมั่นใจในตนเองและจัดการกับความล้มเหลวนี้ไม่ปรากฏว่าเชื่อมโยงกับความสามารถเฉพาะอื่น ๆ แต่เป็นความสามารถที่เกื้อหนุนการใช้ความสามารถทั้งหมดอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้าม ปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงานความยืดหยุ่นเป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการจัดการ

4. ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) เป็นความสามารถและความปรารถนาของบุคคลในการปรับพฤติกรรมของตนเองกับเป้าหมายขององค์กร และแสดงในวิธีทางที่สนับสนุนเป้าหมาย และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร พฤติกรรมที่เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่สังเกตเห็น ได้แก่ ความปรารถนาที่จะช่วยเพื่อนร่วมงานทำงานให้สำเร็จ ปรับกิจกรรมของตนเองให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เข้าใจในความต้องการในความร่วมมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เลือกที่จะทำงานสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรมากกว่าที่จะปฏิบัติตามความสนใจหรือตามความเชี่ยวชาญของตนเอง

Boyatzis (1999) ศึกษาสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์จากงานวิจัยของ Goleman ในปี ค.ศ. 1998 Boyatzis ในปี ค.ศ. 1982 Spencer and Spencer ในปี ค.ศ. 1993 Rosier ในปี ค.ศ. 1994-1997 และ Jacobs ในปี ค.ศ. 1997 และจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ความตระหนักในตนเอง (self-awareness) ประกอบด้วย ความตระหนักในอารมณ์ (emotional awareness) การประเมินตนเองอย่างถูกต้อง (accurate self-assessment) และความมั่นใจในตนเอง (self-confidence)

2. การมีกฎในตนเอง (self-regulation) ประกอบด้วย การควบคุมตนเอง (self-control) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (trustworthiness) การปรับตัว (adaptability) ความระมัดระวัง (conscientiousness) และนวัตกรรม (innovation)

3. แรงจูงใจ (motivation) ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement drive) ความมุ่งมั่น (commitment) ความคิดริเริ่ม (initiative) และการมองโลกในแง่ดี (optimism)

4. การเอาใจใส่ต่อผู้อื่น (empathy) ประกอบด้วย ความเข้าใจในผู้อื่น (understanding others) การพัฒนาผู้อื่น (developing others) การมีจิตมุ่งบริการ (service orientation) อำนาจการจัดการกับความแตกต่าง (leveraging diversity) และความรู้เกี่ยวกับการเมือง (political awareness)

5. ทักษะด้านสังคม (social skills) ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร (communication) การจัดการกับความขัดแย้ง (conflict management) ภาวะผู้นำ (leadership) ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) การยึดมั่นในข้อตกลง (building bonds) การประสานสัมพันธ์และความร่วมมือ (collaboration and cooperation) ความสามารถของทีมงาน (team capabilities)

Zwell (2000, pp. 4-6) จัดกลุ่มของสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม คือ สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการ และสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ แต่ละกลุ่มสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะย่อย ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (task achievement competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นประเภทของสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งในผลลัพธ์ (results orientation) ประกอบด้วย การตั้งเป้าหมายและมุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ท้าทาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบความสำเร็จได้ มุ่งมั่นที่จะไปถึงเป้าหมาย และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (managing performance) ความสามารถนี้บุคคลจะวางแผนยุทธวิธีกลยุทธ์การควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจที่จะจัดการในปัญหาจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะด้านนี้มักจะคาบเกี่ยวกับการมุ่งในผลลัพธ์ แต่สามารถแยกแยะได้ เพราะว่าคนที่ตั้งเป้าหมายท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พฤติกรรมที่สำคัญของการจัดการผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ การให้ความสนใจในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน และนิยามไว้อย่างดีสำหรับการทำงานและความก้าวหน้าของงาน มีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (influence) บุคคลที่มีอิทธิพลสามารถระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขามีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้าน

เพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ พัฒนาและเสนอกระบวนการให้เหตุผลที่น่าเชื่อถือเพื่อที่จะตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้องสิ่งที่ต้องการและความต้องการของผู้อื่นการรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม (initiative) เป็นคำที่คล้ายกับคำว่า Proactive ที่หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเองที่จะทำให้พวกเขาและธุรกิจประสบความสำเร็จเป็นสมรรถนะขั้นสูง ด้านหนึ่งที่แยกผู้ที่ปฏิบัติงานสูงกับต่ำได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการลงมือกระทำโดยปราศจากการถูกถามหรือถูกต้องการให้ทำงาน ริเริ่มโครงการของบุคคลหรือกลุ่ม และให้ความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ในการทำงานให้สำเร็จ

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (production efficiency) เป็นสมรรถนะที่จะทำงานได้รับการปฏิบัติอย่างรวดเร็วมีมาตรฐานของคุณภาพที่สูง และใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุด บุคคลที่มีความสามารถด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจและความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง และมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็วในการประสบความสำเร็จ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ปฏิบัติในหน้าที่งานได้อย่างมีประสิทธิภาพจำแนกโครงการออกเป็นหน้าที่งานแต่ละองค์ประกอบ มอบหมายงาน และใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (flexibility) บุคคลที่สามารถปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีการเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้มีสมรรถนะทางด้านความยืดหยุ่นสูง นอกจากนี้ ยังเปิดรับและตอบสนองต่อความคิดมุมมองกลยุทธ์และตำแหน่งใหม่ ๆ สามารถที่จะตอบสนองเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยสร้างนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์และการกระทำ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว ถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (innovation) เป็นสมรรถนะที่บุคคลริเริ่มความคิดวิธีการการแก้ปัญหาใหม่ ๆ นวัตกรรมเกี่ยวข้องกับความสนใจต่อความคิดสร้างสรรค์และการประดิษฐ์ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การสนับสนุนและนำวิธีการและกระบวนการใหม่มาใช้ มีการค้นหา

เชิงรุกเพื่อจะปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (concern for quality) ความสนใจในคุณภาพทำให้มั่นใจว่าผลผลิตจากการทำงานทั้งหมดมีความถูกต้องและตรงหรือเกินมาตรฐานภายในพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการเตรียมวัสดุวิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้อง และคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ไขความผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) บุคคลที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่มและความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น วิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้หน้างานหรือกระบวนการมีประสิทธิภาพและง่ายขึ้น

มีการระดมสมองและสร้างแนวคิดใหม่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ระบบกระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุงจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหา และปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (technical expertise) เป็นสมรรถนะที่บุคคลต้องฝึกฝนถ้าไม่มีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอก็จะไม่มีสมรรถนะทางพฤติกรรมที่เพียงพอต่อการที่บุคคลจะปฏิบัติในงานที่ต้องการทักษะนั้นได้ พฤติกรรมสำคัญ ได้แก่ มีและใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิดมีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการเพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิคและบางครั้งมีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ ๆ

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (relationship competencies) สมรรถนะประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่

2.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นสมรรถนะที่จะปฏิบัติหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้ที่ทำงานเป็นทีมได้อย่างดีเยี่ยม สามารถเลื่อนผลการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในทีมโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น

2.2 การมุ่งในการบริการ (service orientation) ความผูกพันที่จะให้บริการและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญต่อสมรรถนะทางด้านการประยุกต์ใช้นี้ ไม่เพียงแต่

ลูกค้าภายนอกเท่านั้นแต่ต้องบริการแก่สัมพันธ์ภาพอื่น ๆ ด้วย เช่น หัวหน้าลูกค้าภายใน และผู้ได้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและคุณภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ

2.3 การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal awareness)

เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของเขาวนอารมณ์คนที่มีประสิทธิผลจะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ องค์ประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล คือ ความสามารถในการฟังอย่างมีประสิทธิภาพและความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มีกับคนอื่น ๆ ในทางที่ไม่คุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (organizational savvy) การใช้

ความรู้ความเข้าใจในองค์กรบุคคลจะเข้าใจและใช้พลวัตขององค์กรในทางที่จะทำให้วัตถุประสงค์สำเร็จเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของสมรรถนะที่จะมีอิทธิพล และมีผลกระทบต่องค์การตัวเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การเก็บข้อเท็จจริงความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการพัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธ์ภาพ (relationship building) ในงานส่วนใหญ่การประสบ-

ความสำเร็จนั้นเกี่ยวข้องกับการได้รับความร่วมมือกันของทุกคนเมื่อบุคคลสามารถพัฒนาการเอาใจใส่สัมพันธ์ภาพที่ไว้นื้อเชื่อใจกันก็จะประสบความสำเร็จในด้านบุคคลในการทำงานพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาสัมพันธ์ภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลายปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) จุดประสงค์ของการแก้ปัญหา

ความขัดแย้ง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน ดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่ายมาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหา พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอมและเวลาที่ยืนหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (attention to communication) เป็นสมรรถนะที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารสำคัญเมื่อติดต่อกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมประจำวัน วิกฤตการณ์หรือความก้าวหน้าของโครงการระยะยาว พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การรวบรวมและแสดงความคิดได้อย่างชัดเจน ระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกละเอียดอ่อนต่อวัฒนธรรม (cross-cultural sensitivity) องค์การที่สามารถจงใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลังปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute competencies) สมรรถนะเป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลสามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อความรู้สึกละเอียดอ่อนและส่งผลต่อการทำงานการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเองการยอมรับตัวเองและระดับที่บุคคลจะรู้ความเป็นจริงของตนเองมีแนวโน้มที่จะยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงานเป็นอิสระที่จะเผชิญกับความเสี่ยงในการลองสิ่งใหม่ ๆ และพูดในสิ่งที่คิดจะปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วยและผูกพันอยู่ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกันยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ

3.2 การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นสมรรถนะที่บุคคลแสดงความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะทางด้านนี้สูงจะประเมินทักษะปัจจุบันของตนเองอย่างถูกต้องเช่นเดียวกับประเมินถึงสิ่งที่ต้องการเพื่อสามารถเพิ่มความสำเร็จในการทำงานมีการริเริ่มที่จะระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคตและทำในสิ่งที่นำมาได้ซึ่งทักษะนั้นมีการค้นหาโอกาสที่จะเพิ่มการเติบโตและการพัฒนา พฤติกรรมที่สำคัญ คือ การระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) สามารถทำการตัดสินใจได้ แม้ว่าจะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียดสูง ความเสี่ยงสูง และสถานการณ์ที่คลุมเครือ สามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มเมื่อต้องการลงมือดำเนินการ สมาชิกในกลุ่มสามารถตัดสินใจในสิ่งที่ต้องการลงมือกระทำใช้เครื่องมือในการสื่อสารชักจูง และกระบวนการกลุ่มช่วยให้เกิดการตัดสินใจได้ มีพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจนสามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ตัดสินใจ โดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้นหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่น ปฏิกริยาของผู้คนและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นตามมารวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจมองถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความเครียด (stress management) เป็นสมรรถนะที่จะจัดการกับอารมณ์แสดงความรู้สึกอย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสุภาพ และอดกลั้นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก สามารถเลือกใช้การแสดงออกของอารมณ์ในการสื่อสารและช่วยให้สิ่งต่าง ๆ บรรลุผลไปได้พฤติกรรมที่สำคัญ คือ แสดงออกอย่างสุ่มได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้ตรรกศาสตร์เหตุผลอย่างมีระบบเพื่อทำความเข้าใจวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ของปัญหาพัฒนาและบริหารแผนเพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ วิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นแต่ละส่วนองค์ประกอบ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

3.7 ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) เกี่ยวข้องกับการใช้แนวคิดและความคิดทั่วไปเพื่อค้นหาความคล้ายคลึงกัน และรวบรวมความคิดเข้าด้วยกันค้นหาทางที่จะเพิ่มความเข้าใจแก่ปัญหามีผลต่อนวัตกรรมสามารถใช้ประสบการณ์หรือความรู้จากสถานการณ์อื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมาสร้างแนวทางและวิธีแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้ สร้างและใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่จะเป็นตัวตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ ประกอบด้วย หน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญ คือ การจัดการโครงการการนิเทศพนักงานและการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ ประกอบด้วย

4.1 การสร้างทีมการทำงาน (building teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันจัดพนักงานเข้าด้วยกันและช่วยพวกให้มีการเชื่อมโยงภายในหน่วยการทำงานที่มีประสิทธิผลและช่วยให้จัดการกับปัญหาที่มีสาเหตุจากความไม่ลงรอยกัน และการแตกแยกเข้าใจในพลวัตของกลุ่มและใช้ความเข้าใจนั้นเพื่อช่วยเหลือการทำงานของกลุ่มและพัฒนาผู้นำทีมที่เข้มแข็งพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีมช่วยจัดสิ่งขวางกั้นขององค์การและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (motivating others) เป็นสมรรถนะที่จะเพิ่มความผูกพันของพนักงานในงานที่ตนเองทำโดยจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ เตรียมพร้อมที่จะยอมรับและจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจและใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การสร้างพลังใจแก่ผู้อื่น (empowering others) การช่วยให้ผู้อื่นพัฒนาสมรรถนะโดยให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่และให้ความเป็นอิสระโดยเพิ่มอำนาจในการทำงานพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ยอมให้ผู้อื่นทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนามอบหมายความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (developing others) เป็นสิ่งจำเป็นมากในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สนับสนุนพนักงานให้สามารถทำงานได้ดีที่สุด ให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าอะไรคืองานหรือไม่ใช่งานช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่าง และทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถรักษาและสื่อสารความคาดหวังที่สูงแก่พนักงานที่จะช่วยบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานได้ดีที่สุด พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่น ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์วิสัยทัศน์และภารกิจหลักประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การที่มาจากแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ระบบค่านิยมได้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ อธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การตนเองใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (entrepreneurial orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสของธุรกิจและคำนวณความเสี่ยงของธุรกิจเพื่อสร้างความเติบโตแก่องค์การ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ใช้ความรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ วิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องในข้อดีข้อเสียและความเสี่ยงของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มในธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) ผู้นำจะต้องเป็นผู้สื่อสาร ผู้จูงใจนักวิเคราะห์และมีวิสัยทัศน์นักกลยุทธ์ผู้ต่อสู้ พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ สามารถระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์การประกอบด้านวัฒนธรรมการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและจัดหาทรัพยากร จัดอุปสรรคและลงมือปฏิบัติเสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (building organizational commitment) เป็นสมรรถนะในการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในองค์การการสร้างความสัมพันธ์กับภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมที่สำคัญการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความสุขสบายในองค์การเข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์การ

5.6 การสร้างจุดรวม (establishing focus) หัวหน้างานทำให้แน่ใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาปรับทิศทางการทำงานเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์กรและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมการติดต่อสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสามารถนี้ เพราะพนักงานจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเข้าใจบทบาทของตนเอง และเข้าใจในความสัมพันธ์กับระบบองค์กรโดยภาพรวม พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ ช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กรทำให้แน่ใจว่าทรัพยากรเวลาและความตั้งใจได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์หลักการและค่านิยม (purpose, principle, and values) ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมที่สำคัญ อันได้แก่ สนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำการตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคล และการตัดสินใจต่อผู้อื่น

จากการศึกษาของ Hellriegel, Jackson, and Slocum (2002) พบว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้บริหาร ควรมีสมรรถนะหลักของผู้บริหาร 6 ประการ คือ

1. ความสามารถในการสื่อสาร (communication competency) ประกอบด้วย การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) การเจรจาต่อรอง (negotiation)

2. ความสามารถในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) ประกอบด้วย การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา (information gathering, analysis, and problem solving) การวางแผนและบริหารโครงการ (planning and organizing projects) การบริหารเวลา (time management) การบริหารการเงินและงบประมาณ (budgeting and financial managements)

3. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) ประกอบด้วย การสร้างทีมงาน (designing teams) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (creating a supportive environment) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (managing team dynamics)

4. ความสามารถเชิงกลยุทธ์ (strategic competency) ประกอบด้วย ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the industry) ความเข้าใจในองค์กร (understanding the organization) การดำเนินกลยุทธ์ (taking strategic actions)

5. ความสามารถในการรับรู้เรื่องระหว่างประเทศ (global awareness competency) ประกอบด้วย ความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย (cultural knowledge and understanding) ความเปิดกว้างและความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (cultural openness and sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-management competency) ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (integrity and ethical conduct) แรงขับเคลื่อนตัวและการตั้งสติ (personal drive and resilience) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (balancing work and life demands) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (self-awareness and development)

ผลการศึกษการจัดกลุ่มสมรรถนะจากแนวคิดของ Boyatzis (1999), Hellriegel et al. (2002), Spencer and Spencer (1993) และ Zwell (2000) จะเห็นว่า เป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่ม ประกอบด้วย สมรรถนะย่อยหรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบทุกด้านตามที่องค์กรทั่วไปต้องการ ซึ่งแต่ละองค์การย่อมต้องการสมรรถนะที่แตกต่างกัน สมรรถนะในแต่ละกลุ่มหรือประเภทนั้นย่อมมีความสำคัญแตกต่างกัน ในแต่ละตำแหน่งงานระดับผู้บริหารจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต ส่วนหัวหน้างานจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางการจัดการที่จะสามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานของตนเอง และกลุ่มหรือหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังต้องมีสมรรถนะทางการสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความผูกพันในสมาชิกในกลุ่มต่อบรรยากาศการทำงานภายในกลุ่ม เกิดความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ Becker, Huselid, and Ulrich (2001) ได้ทำการวิจัยถึงสมรรถนะหลักที่ทุกองค์กรควรมี โดยทำการศึกษาในกลุ่มธุรกิจประเภทเครื่องใช้ไฟฟ้า ธุรกิจยา และ

ธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภค จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะที่องค์การทางธุรกิจดังกล่าวมี ได้แก่ สมรรถนะด้านการเป็นผู้นำและสมรรถนะด้านการจัดการซึ่งในแต่ละสมรรถนะนั้น จะมีการแบ่งออกเป็นหัวข้อย่อยเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง เช่น หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ก็จะมีสมรรถนะด้านการเป็นผู้นำมากกว่าพนักงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยมาส มารยาตร์ (2542) ศึกษาเรื่อง *การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย* ผลการศึกษาพบว่า ขีดความสามารถด้านการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการองค์การอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ผลจากการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การที่องค์การจะมีสมรรถนะใดนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินธุรกิจวัฒนธรรมองค์การ ตลอดจนถึงแนวทางการบริหาร จึงจะทำให้การนำแนวคิดสมรรถนะประยุกต์ใช้ในองค์การประสบความสำเร็จได้

สรุป การจัดกลุ่มสมรรถนะ (cluster of competency) เป็นจัดกลุ่มสมรรถนะในแต่ละด้านของกลุ่มบุคคลออกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อใช้ในการศึกษาผลกระทบของสมรรถนะที่มีต่อประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 5 รูปแบบ ได้แก่ (1) แรงจูงใจ (motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิด หรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็แรงขับในการกำหนดทิศทาง หรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกซึ่งพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมาย หรือการถอยห่างออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น (2) บุคลิกลักษณะ (trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ (3) การรับรู้ตนเอง (self-image) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (attitude) คุณค่า (value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (self-image) ซึ่งจะเป็แรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม และทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ (4) ความรู้ (knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครอง และ (5) ทักษะ (skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงาน ทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิดวิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผล หรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้โดยคุณลักษณะของ Competency ทั้ง 5 รูปแบบนี้สามารถนำมาจัดเป็น 2 กลุ่ม ภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่าย

ดังนี้ (1) คุณลักษณะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (visible) ได้แก่ ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีโอกาสพัฒนาได้ง่าย และ (2) คุณลักษณะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายใน (hidden) ตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (motive) คุณลักษณะส่วนบุคคล (trait) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา นอกจากนี้ ยังมีคุณลักษณะที่เรียกว่า การรับรู้ตนเอง (self-concept) แรงจูงใจ (attitude) และค่านิยม (values) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลานาน และสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการสั่งสมประสบการณ์ในการพัฒนา แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่ทำค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล-ตำบลในเขตภาคกลาง มีการจัดกลุ่มสมรรถนะของบุคคลสอดคล้องกับ Spencer and Spencer (1993) ที่ได้อธิบายความหมายของ Competency ว่าเป็นสมรรถนะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (underlying characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (causal relationship) จากความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้ (criterion-reference) และ/หรือ การปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคล ที่ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ออกเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มประกอบด้วย สมรรถนะย่อย หรือที่เรียกว่า Supporting Competencies เพื่อสนับสนุนให้สมรรถนะหลักแต่ละตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลครบทุกด้านตามต้องการทั่วไป

การนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กร

การนำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคล (competency-based human resources management) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมวัฒนธรรมเดียวกัน มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และพันธกิจหลักขององค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศและสร้างความสามารถในการแข่งขันเป็นผลลัพธ์สุดท้ายขององค์กร สิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องรู้ คือ ผลผลิตที่คาดหวังของแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้ ผลผลิตหรือผลลัพธ์จะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องรู้อย่างยิ่งที่จะต้องรู้ถึงความสามารถหรือพฤติกรรม

ที่ตำแหน่งงานนั้น ๆ พึงจะมีด้วย สมรรถนะหรือความสามารถในการทำงานของแต่ละตำแหน่งงานจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารงาน รูปแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ปรับเปลี่ยนใหม่โดยมุ่งเน้นไปที่ความสามารถกันมากขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะเน้นไปที่สมรรถนะซึ่งถือเสมือนเป็นปัจจัยนำเข้า (lead indicators) ที่ทำให้พนักงานมีผลผลิตหรือผลงานที่สามารถประเมินหรือวัดผลออกมาเป็นตัวเลขได้ (lag indicators) อีกทั้งการกำหนดสมรรถนะจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่น การประยุกต์ใช้ระบบการบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะในองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธี คือ (1) ประยุกต์ใช้ทั้งองค์กร (organization wide) หมายถึงประยุกต์ใช้ในทุกหน่วยงานทุกตำแหน่ง และ (2) การประยุกต์ใช้บางส่วน (pilot size) การประยุกต์ใช้บางส่วนมี 3 ลักษณะ คือ การประยุกต์ใช้เฉพาะตำแหน่ง การจัดการขึ้นไปหลายองค์กรนิยมใช้วิธีนี้ เพราะตำแหน่งเหล่านี้เป็นกลุ่มบุคคลหลักในการขับเคลื่อนองค์กร ลักษณะที่สอง การประยุกต์ใช้เฉพาะหน่วยงาน หมายถึงการเลือกใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าโดยตรง เพราะต้องการเห็นผลลัพธ์โดยตรงจากการเลือกใช้ระบบนี้ และลักษณะที่สาม เป็นการประยุกต์ใช้แบบผสม (hybrid approach) หมายถึง การประสานกันระหว่างตำแหน่งการจัดการกับหน่วยงานนำร่อง คือ ใช้กับตำแหน่งการจัดการทุกระดับในองค์กร ในขณะเดียวกัน จะใช้กับทุกตำแหน่งเฉพาะในหน่วยงานนำร่อง การประยุกต์ใช้ทั้งองค์กรจะได้ประโยชน์ทั้งองค์กร แต่เริ่มต้นยาก ใช้ทรัพยากรมาก และมีความเสี่ยงสูง เพราะถ้าเกิดผิดพลาดหรือล้มเหลว จะทำให้เกิดความเสียหายทั้งองค์กร ในขณะที่การประยุกต์ใช้บางส่วนจะได้ประโยชน์เฉพาะตำแหน่ง และเกิดมาตรฐานต่างกัน เพราะใช้ทั้งระบบเก่าและระบบใหม่ แต่ลงทุนน้อย เริ่มต้นได้ง่าย และมีความเสี่ยงน้อย เพราะถ้าผิดพลาด ก็จะกระทบเพียงบางส่วนขององค์กร (อรัญญา สมแก้ว, 2547)

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546, หน้า 6-8) ได้เสนอการนำแนวคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในองค์กรไว้ 5 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. การพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (strategic human resources management roadmap) เป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency based approach) เพราะว่าเป็นการจัดทำขึ้นพื้นฐานและภาพรวมการบริหารทรัพยากรบุคคลในทุกมิติไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถเชิงสมรรถนะหรือด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

2. การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะหลัก (core competencies) และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิค (technical competencies) หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถที่องค์กรต้องการและกำหนดเป็นมาตรฐานในแต่ละตำแหน่ง ซึ่งจะเป็ นขีดความสามารถหลักที่ทุกตำแหน่งต้องมี ในขณะที่เดียวกัน ในทุกตำแหน่งก็ต้องมีความสามารถเชิงเทคนิคเฉพาะตำแหน่งด้วย

3. การจัดเทียบความสามารถเชิงสมรรถนะและการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (competency mapping and dictionary) หมายถึง การนำขีดความสามารถที่องค์กรกำหนด มาจัดเทียบกับแต่ละตำแหน่งแล้วพิจารณาว่าแต่ละตำแหน่งควรมีขีดความสามารถ มาตรฐานเท่าไร โดยปกติจะมีการจัดเทียบระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน รวมไปถึง จะต้องมีการจัดทำพจนานุกรมด้วย เพื่อจัดหมวดหมู่ความสามารถเชิงสมรรถนะและเป็น มาตรฐานกลางให้บุคลากรรับรู้ด้วย

4. การประเมินความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency assessment) หรืออาจ เรียกว่า Gap Analysis หมายถึง การประเมินขีดความสามารถของบุคลากรเทียบกับมาตรฐาน ความสามารถของตำแหน่งว่าบุคลากรผู้นั้นมีความสามารถได้ตามมาตรฐานต่ำกว่า หรือสูงกว่า เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

5. การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยอิงความสามารถเชิงสมรรถนะ (competency based human resources management) เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละด้าน เช่น การสรรหา การว่าจ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนา

หลังจากการพัฒนาแผนการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในองค์กรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญในการเริ่มต้นใช้แนวคิดสมรรถนะในองค์กร คือ การจัดทำสมรรถนะ ดัชนีแบบ (competency model) เพื่อใช้เป็นหลักในการพัฒนาระบบการบริหารขีดความสามารถ เชิงสมรรถนะต่อไป (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค, 2546, หน้า 9)

การจัดทำสมรรถนะดัชนีแบบ เป็นขั้นตอนการพัฒนาระบบความสามารถ เชิงสมรรถนะหลัก และความสามารถเชิงสมรรถนะด้านเทคนิคตามหลักการหรือในเชิง- ทฤษฎีแล้ว การสร้างสมรรถนะดัชนีแบบควรเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ (vision) และ หรือพันธกิจ (mission) และหรือค่านิยมหลัก (values) ขององค์กรตัวใดตัวหนึ่งหรือใช้

ทั้งหมดร่วมกันก็ได้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การมาเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดสมรรถนะ ในกรณีที่องค์การได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักไว้อยู่ก่อนแล้ว การหาสมรรถนะมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณา ร่วมกับงาน (job) ในหน่วยต่าง ๆ ในองค์การ โดยจะพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์การนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะใดบ้าง จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวมาสร้างเป็นสมรรถนะต้นแบบ ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักเสมอไป ก็ได้ องค์การอาจใช้วิธีการอื่น ๆ ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบจากวิธีการ ดังนี้ (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค, 2546, หน้า 10-12)

1. ใช้เกณฑ์ระบบคุณภาพ (quality programs) หรือมาตรฐานคุณภาพที่องค์การต้องการนำมาใช้ เช่น ISO 9001, ISO 14000, HACCP, TQM หรือ TQA มาเป็นเกณฑ์ ในการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ โดยองค์การที่นำวิธีการนี้มาใช้ในการกำหนดสมรรถนะขององค์การมักจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานต่าง ๆ ในองค์การเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพ ที่สถาบันคุณภาพเหล่านั้นกำหนดมา

2. ใช้การวิเคราะห์งาน (job task analysis) การกำหนดสมรรถนะโดยนำผลจากการวิเคราะห์งานในตำแหน่งงานต่าง ๆ มากำหนดและออกแบบสมรรถนะต้นแบบ ซึ่งการใช้วิธีการวิเคราะห์งานนี้ องค์การมักจะมุ่งไปที่การปรับปรุงงานของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้พนักงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ผลิตผลงานตามที่องค์การคาดหวัง วิธีการนี้จะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล หากองค์การมั่นใจว่า งานของตำแหน่งงานต่าง ๆ เหล่านั้นได้ถูกออกแบบมาให้ตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การอยู่แล้ว ดังนั้น องค์การจึงไม่จำเป็นต้องเสียเวลาไปกับการหาสมรรถนะขององค์การที่เริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักอีก แต่ให้มุ่งเจาะไปที่งาน หรือ Job Competency ของแต่ละตำแหน่งได้เลย

3. จากการวิจัยด้านธุรกิจ (industry research) เป็นการวิจัยสมรรถนะของตำแหน่งงานต่าง ๆ ในธุรกิจ เช่น งานการขาย (sales) งานทรัพยากรมนุษย์ (human resources) สินเชื่อเงินทุน (finance) เป็นต้นว่า มีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานดังกล่าว สมรรถนะที่ได้นี้จะเป็นรูปแบบที่เรียกว่า รูปแบบทั่วไป (generic model) และสามารถนำ

สมรรถนะที่ได้จากงานวิจัยเหล่านี้ไปใช้กับตำแหน่งงานในองค์กรได้ทันที ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรไม่จำเป็นต้องเสียเวลาดูแลทรัพยากรไปกับการหาหรือการออกแบบสมรรถนะต้นแบบ จึงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน

การนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 10) ได้มีการนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในระบบจำแนกตำแหน่งและการให้ผลตอบแทนในระบบข้าราชการพลเรือนให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน โดยมีบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะต้นแบบ ผลจากการศึกษาได้แบ่งกลุ่มงานในภาคราชการพลเรือนไทยเป็น 18 กลุ่มงาน โดยการจัดงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเข้าไว้ในกลุ่มเดียวกัน แล้วกำหนดสมรรถนะต้นแบบให้มีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ดังนั้น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็มีสมรรถนะเหมือนกัน

ต้นแบบสมรรถนะ (competency model) สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย มี 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 10)

สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการทั้งหมดในภาคราชการพลเรือนเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ คือ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 10-11)

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดขึ้น

2. จริยธรรม (integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนเพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

ข้าราชการและเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. บริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐ อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นทั้งในระดับกลุ่มงาน และระดับหน่วยงาน

5. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจ ใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในส่วนของสมรรถนะหลักข้าราชการจำแนกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (common functional competency) และสมรรถนะเฉพาะในงาน (specific functional competency)

นอกจากสมรรถนะประจำกลุ่มงานแล้ว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 12-14) ยังได้กำหนดสมรรถนะนักบริหารเพื่อใช้ในโครงการสรรหาและเลือกสรร นักบริหารระดับสูง (Senior Executive Service--SES) จำนวน 12 สมรรถนะ โดยแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. การบริหารคน ได้แก่ การปรับตัวและความยืดหยุ่น (adaptability and flexibility) หมายถึง การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับทุกสถานการณ์ บุคคล หรือกลุ่มตามความต้องการของงานหรือขององค์กร สามารถทำความเข้าใจและรับฟัง ข้อความความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน ทักษะในการสื่อสาร (communication) เป็นทักษะ และศิลปะในการรับรู้ จับประเด็นจากการฟังและการอ่าน ตลอดจนทักษะในการถ่ายทอด ความคิดแก่ผู้ฟังผู้อ่านโดยการพูด การเขียน และการนำเสนอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และได้รับการสนับสนุนเห็นด้วยอย่างชัดเจน การประสานสัมพันธ์ (collaborativeness) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่เอื้อต่อการทำงานในองค์กร โดยสร้างความเคารพความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2. ความรอบรู้ในการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (managing change) หมายถึง การริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนด้านการกำหนดขอบเขต ขั้นตอน และช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงการมีจิตมุ่งบริการ (customer service orientation) เป็นความมุ่งมั่นในการให้บริการช่วยเหลือเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยมุ่งความต้องการของผู้รับบริการกำหนดเป้าหมาย และแนวทางการปฏิบัติงานที่สอดคล้อง สนองความต้องการของผู้รับบริการในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นความสามารถในการสร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เป็นการวางแผนในเชิงกลยุทธ์และในระดับปฏิบัติการ โดยพิจารณาเงื่อนไขของเวลาทรัพยากรความสำคัญเร่งด่วน และการคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสที่อาจเป็นไปได้

3. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (accountability) เป็นความสำนึกในบทบาทหน้าที่ มุ่งมั่น ตั้งใจ เพื่อปฏิบัติงานตามการตัดสินใจให้บรรลุเป้าหมายและปฏิบัติตามข้อยืนยันที่ให้กับผู้อื่น ในขณะเดียวกัน ก็มีความพร้อมให้ตรวจสอบและพร้อมรับผิดชอบในผลการกระทำและการตัดสินใจการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (achieving result) การบริหารการปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จทันการณ์ตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้ผลผลิตและการบริหารที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง (stake holders) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสมรรถนะในการบริหารทรัพยากร (managing resources) เป็นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นบุคลากร ข้อมูล เทคโนโลยี เวลา และทรัพยากรต้นทุนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่ม และบุคคลอย่างสอดคล้องกับความจำเป็นของการดำเนินการตามนโยบาย

4. การบริหารอย่างมีอาชีพ ได้แก่ การตัดสินใจ (decision making) หมายถึง การเลือกดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยพิจารณาจากข้อมูล โอกาส ปัญหา ประเมินทางเลือก และผลลัพธ์ เพื่อการตัดสินใจที่ดีที่สุดสถานการณ์นั้น ๆ ในเวลาที่เหมาะสม

ตลอดจนวิเคราะห์แยกแยะประเด็นของปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) เป็นความสามารถในการระบุกำหนดขอบข่ายและวิเคราะห์ปัญหาสถานการณ์โดยใช้หลักเหตุผลและประสบการณ์ประกอบกัน เพื่อให้ได้ข้อสรุปการตัดสินใจแนวทางปฏิบัติและแนวทางแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม อีกทั้งทำให้เห็นศักยภาพและแนวทางใหม่ ๆ ความเป็นผู้นำ (leadership) เป็นความสามารถในการสร้างและประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ขององค์กร โน้มน้าวผู้อื่นให้ยอมรับและมุ่งสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร ให้การสนับสนุนผู้อื่นทั้งในด้านการให้คำแนะนำและการให้อำนาจเพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ในด้านทัศนคติ การปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ

จากต้นแบบสมรรถนะนักบริหารตามโครงการสรรหาและเลือกสรรนักบริหารระดับสูง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 15) ได้ประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารของนักบริหาร พบว่า ผู้เข้ารับการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหารมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในลำดับสูงสุด (ร้อยละ 80.70) รองลงมา คือ สมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 78.20) โดยมีสมรรถนะหลักทางการบริหารด้านการตัดสินใจอยู่ในลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 59.99)

การนำสมรรถนะมาใช้ในการปรับปรุงระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน มีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นสามารถตอบสนองต่อสภาพสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้น จำเป็นต้องมีการสังเกตพฤติกรรมในการทำงานจดบันทึกและทำงานประเมินเมื่อถึงรอบการประเมิน อย่างไรก็ตาม การประเมินคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมก็ไม่สามารถที่จะประเมินด้วยแบบทดสอบทำนองเดียวกับการวัดความรู้ความสามารถได้ วิธีการประเมินสมรรถนะได้เที่ยงตรงจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น การมีโอกาสในการทำงานใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ได้การมีความตั้งใจที่จะประเมินด้วยความเที่ยงตรงการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการสังเกตให้ชัดเจน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมีโอกาสสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีโอกาสที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับพฤติกรรม

ที่พึงประสงค์ ในขณะเดียวกัน การประเมินยังเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการปรับพฤติกรรมของพนักงานให้ไปในทิศทางที่องค์กรต้องการอีกด้วย

การประเมินสมรรถนะบุคคล

การประเมินสมรรถนะบุคคลเป็นการประเมินที่ใช้ร่วมกับระบบการบริหารผลงานบนพื้นฐานกลยุทธ์องค์การ (strategic performance management system) และเชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคล เช่น ระบบการจ่ายผลตอบแทน ระบบการพัฒนา และฝึกอบรมการประเมินสมรรถนะมีความแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน เช่น การประเมินผลงานประจำปี การประเมินเพื่อการสรรหาบุคลากร การประเมินเพื่อการพัฒนาบุคลากร การประเมินสมรรถนะมีประโยชน์ในการช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด และมีประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเองและต้องการในการวางแผนพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 16-17) แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะบุคคลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (can do) ภายใต้งานใจของการทดสอบ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมอง โดยทั่วไป (general mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2. Behavior Observations เป็นการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงานการสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3. Self Reports เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึกทัศนคติความเชื่อความสนใจแบบทดสอบบุคลิกภาพแบบสอบถามแบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้อง

กับความรู้สึกรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกัน ผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย การสังเกตพฤติกรรมเป็นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด ผู้ที่สังเกตหรือผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูก จะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีหลายรูปแบบ ดังนี้

3.1 แบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ลักษณะเดียวกับ Likert Scale เครื่องมือลักษณะนี้นำไปใช้ประเมินความถี่ของพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ระดับพฤติกรรมในการทำงานรายการพฤติกรรมในการทำงานน้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

3.1.1 แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง

3.1.2 มีความมานะอดทนขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา

3.1.3 มีความรับผิดชอบในงานสามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา

3.1.4 แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น

3.1.5 แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า

ข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับนี้ คือ ผลของการประเมินอาจพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้น อาจทำให้พนักงานในระดับต้นมีสมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงได้ทั้ง ๆ ที่โดยหน้าที่แล้ว ไม่มีโอกาสที่จะแสดงสมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงได้ เนื่องจากหน้าที่รับผิดชอบในงานแตกต่างกัน

3.2 แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale--BARS) วิธีนี้ทำให้ผู้ประเมินมีแนวทางที่จะประเมินบุคคลบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ หรือสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ เครื่องมือการประเมินแบบ BARS มีลักษณะดังตัวอย่างเช่น

3.2.1 สามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยงเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการ และทุ่มเทเวลาตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

3.2.2 สามารถพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่มีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นอย่างไม่มีใครทำมาก่อน

3.2.3 สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงานได้มีประสิทธิภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เสนอ/ทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

3.2.4 สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้เช่นกำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้ มีความละเอียดรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้งานมีคุณภาพ

3.2.5 แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะ อดทน ขยันหมั่นเพียร ตรงเวลา รับผิดชอบในงาน ส่งงานได้ตามเวลา รายละเอียดของสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้จะมีการรวบรวมไว้ในลักษณะของพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะที่แสดงในพจนานุกรมสมรรถนะ ประกอบด้วย คำจำกัดความของสมรรถนะคำอธิบายระดับต่าง ๆ ของสมรรถนะ และพฤติกรรมที่สังเกตได้ในแต่ละระดับ แม้ว่าในพจนานุกรมสมรรถนะจะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมินแบบ BARS แต่โดยแนวคิดแล้ว พจนานุกรมสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้ว เนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้ว การประเมินสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบ BARS ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับมีความตรงไปตรงมาและโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่าพจนานุกรมสมรรถนะ

การกำหนดระดับพฤติกรรมในพจนานุกรมสมรรถนะมีตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงระดับผู้เชี่ยวชาญ คือ ระดับ Basic Level, Doing Level, Developing Level, Advanced Level และ Expert Level หรืออาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 4 ระดับ หรือ 5 ระดับ ขึ้นอยู่กับบทบาทของระดับตำแหน่งงานในองค์กร วิธีการนี้ Zwell (2000, p. 40) เรียกว่า วิธีเมทริกซ์ของสมรรถนะตามระดับงานและความเชี่ยวชาญ (the competency matrix-level and proficiency) แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicators) และการกำหนดระดับของพฤติกรรมที่วัดได้ (proficiency scales) ที่นิยมใช้มี 3 วิธี โดยทั่วไปจะแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ (5-point scale) ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548, หน้า 21; อารณ ภู่วิชพันธุ์, 2548, หน้า 42)

วิธีที่ 1 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (hierarchy role) กำหนดระดับสมรรถนะจากง่ายที่สุด คือ ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้างาน ระดับผู้เชี่ยวชาญ ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับยากที่สุด คือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร

วิธีที่ 2 กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (expert model) เป็นการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรมโดยทั่วไปมี 5 ระดับจากระดับต่ำถึงระดับสูง ได้แก่ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert หรืออาจมีถึง 6 ระดับ คือ ระดับ Guru ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า Expert

วิธีที่ 3 กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพหรือเกณฑ์มาตรฐาน (global scale) เป็นการนำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดไปสูงสุด คือ ระดับที่ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (not meet standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (partially meet standard) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard) และระดับที่ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substantially exceeds standard) การประเมินสมรรถนะบุคคลมีเป้าหมายสำคัญ คือ นำไปใช้ในการบริหารผลงาน ดังนั้น สิ่งที่ต้องการต้องการ คือ การที่บุคลากรในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน รายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อการประเมินจึงมีความแตกต่างกันการประเมินพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งงานไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ละครั้งขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่หน่วยงานกำหนดขึ้น และประเมินเฉพาะรายการสมรรถนะที่เป็นตัวหลัก ๆ สำคัญเท่านั้น

การศึกษาของ อาพันธ์ชนิษฐ์ สุพานิช (2559) สรุปว่า วิธีการประเมินสมรรถนะ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเอง ในการประเมินว่ามีสมรรถนะอยู่ในระดับใด วิธีนี้ สะดวก ใช้เวลาน้อย แต่อาจเกิดอคติ จากผู้ประเมินได้ และผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสชี้แจง

2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน หมายถึง การให้ผู้ประเมินทำการประเมิน เพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่น ๆ ทั้งด้านบวกและด้านลบ ของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับคะแนนที่ให้ วิธีนี้มีหลักฐานหรือข้อมูลจริง ประกอบกับผู้ถูกประเมินมีโอกาสดูชี้แจงได้ แต่ยุ่งยากในการบันทึก และไม่เหมาะสมกับงาน ที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละสถานที่

3. การประเมินแบบหลายทิศทาง หมายถึง การประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่า หนึ่งคน อาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรือผู้บังคับ- บัญชากับผู้ถูกประเมินหรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน วิธีนี้มีข้อมูลที่วัดเป็นตัวเลขได้ สามารถลดอคติของผู้ประเมิน แต่มีความยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมินและการวิเคราะห์ ข้อมูล

4. การประเมินแบบ 360 องศา หมายถึง การประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมิน ประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้ จะทำให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ผู้ถูกประเมินยอมรับและลดอคติของผู้ประเมินได้ แต่มีค่าใช้จ่ายสูง มีความยุ่งยากในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ และรายงานผลการประเมิน โดยธรรมชาติของการประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมนั้น คือ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ซึ่งยังอาศัยการตัดสินใจ และดุลยพินิจของผู้ประเมินอยู่มาก การประเมินสมรรถนะให้ ได้ผลเที่ยงตรงโดยไม่มีอคตินั้น เป็นประเด็นที่สำคัญมากในการตัดสินใจว่าจะนำสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารค่าตอบแทนหรือไม่ ดังนั้น การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำ ความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าสมรรถนะใดหรือพฤติกรรม แบบใดที่องค์กรคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องมีเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมิน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การมีจุดประสงค์หลักเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ ในการแข่งขันทางธุรกิจ มีการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความสามารถ คู่แข่งทางธุรกิจจะสามารถตามทันต้องใช้เวลา 7 ปี ในขณะที่การใช้เทคโนโลยีจะตามทันในเวลาเพียง 1 ปี เพราะสามารถซื้อหาได้ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์การ ดังนี้ (ชูชัย สมิทธิไกร, 2550, หน้า 2)

1. ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดี ทั้งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง
2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น
3. ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์การ
4. ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPIs) บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะจะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักของผลงานแล้ว จะต้องใช้สมรรถนะตัวไหนบ้าง
5. ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้วจะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่า พนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง
6. ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้นเพราะหากทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์การนั้น ๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์ เพราะทุกคนในองค์การมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)

จากข้อสรุปดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า การประยุกต์ใช้ความสามารถเชิงสมรรถนะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและสัมพันธ์กันในทุกระดับขององค์การ ดังที่ เกริกเกียรติ ศรีเสริม โภค (2546, หน้า 10) มีความเห็นว่า สมรรถนะมีประโยชน์ต่อระดับพนักงานระดับผู้บริหารและระดับองค์การ กล่าวคือ ด้านประโยชน์ที่มีต่อพนักงานทำให้พนักงานสามารถประเมินตนเองว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใดเมื่อเทียบกับมาตรฐานในองค์การ สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่ามีมาตรฐานกลางร่วมกันประโยชน์ที่มีต่อผู้บริหารคือ ทำให้ผู้บริหารมีมาตรฐานในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน องค์การใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารไปยังพนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะว่าเป็นมาตรฐานเดียวกัน ลดความเป็นอคติในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประโยชน์ในระดับองค์การคือ ทำให้องค์การมีมาตรฐานกลางในการบริหารงานบุคคลผลการประเมินมีความน่าเชื่อถือและสอดคล้องกันมากขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจในองค์การมีความมั่นใจในความสามารถและทักษะที่แท้จริงของพนักงาน สามารถคาดคะเนสมรรถนะของแรงงานที่ต้องการและที่มีอยู่ในองค์การได้ถูกต้อง ปรับปรุงประสิทธิภาพในการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยการปรับสมรรถนะที่ต้องการให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานที่เสนอในการรับสมัครงานสามารถที่จะลงทุนในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์ และมีประสิทธิภาพสูงสุด ทำให้องค์การสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคคลมาเป็นความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนขององค์การได้ การนำแนวคิดสมรรถนะไปใช้ในองค์การมีประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มความสามารถขององค์การและความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจใช้ในการบริหารงานบุคคลตั้งแต่การสรรหาให้ตรงกับความต้องการขององค์การ การพัฒนาบุคลากรการพิจารณาค่าตอบแทนและใช้ในระบบบริหารผลการปฏิบัติงานช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์การเป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ และเป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญตั้งแต่ในระดับบุคคลจนถึงระดับองค์การ การค้นหาและพัฒนาสมรรถนะที่บุคคลมีอยู่ จะเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญว่าบุคคลใดจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าการทำงานโดยทั่วไปเมื่อเกิดสมรรถนะบุคคลแล้ว ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์การ คือ

ฝ่ายบริหารสามารถนำผลการประเมินมาเป็นตัวชี้วัดในการคัดเลือกเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรในองค์กรสามารถระบุสมรรถนะหลักที่แท้จริงขององค์กรในการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ สามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาเพื่อสร้างความเข้มแข็งและความสามารถในการแข่งขันได้ ผลสุดท้ายก็คือ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับชาติ ดังนั้น การศึกษาเรื่องสมรรถนะ จึงเกี่ยวเนื่องกับการค้นหาและการระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานอันได้แก่ พนักงานทุกระดับขององค์กรที่จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับปลัดเทศบาล

บทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 อธิบายเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2552)

ตามมาตรา 7 บัญญัติว่า “. . . เทศบาลเป็นทบวงการเมือง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น”

มาตรา 48 เอกวิสถิติ บัญญัติว่า “ให้มีปลัดเทศบาลคนหนึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาล และลูกจ้างเทศบาลรองจากนายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย . . .”

มาตรา 48 เอกวิสถิติ บัญญัติว่า “ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และพนักงานเทศบาลเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา” ฉะนั้นในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) นั้น จึงมีบุคลากรที่ขับเคลื่อนการปฏิบัติอยู่ 2 ฝ่าย คือ (1) “ฝ่ายประจำ” หมายถึง ข้าราชการท้องถิ่น เช่น เทศบาล นำโดย “ปลัดเทศบาล” จะเป็นผู้นำนโยบายของ “ฝ่ายบริหาร” (หรือฝ่ายการเมือง) ไปปฏิบัติ และ (2) “ฝ่ายบริหาร” หมายถึง ผู้บริหารท้องถิ่น เป็นฝ่ายการเมืองท้องถิ่น ประกอบด้วยบุคคลหลัก คือ นายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี นอกจากนี้ ยังมีเลขานุการนายกเทศมนตรี และที่ปรึกษานายกเทศมนตรี ตามจำนวนชั้นเทศบาล (เทศบาลนคร,

เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล) ซึ่งจะเป็นผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้หาเสียงไว้กับประชาชน

ขอบข่ายอำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง “นักบริหารงานเทศบาล” ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ในการดำรงตำแหน่ง “ปลัดเทศบาล” หรือ “นักบริหารงานเทศบาล” จึงเป็นตำแหน่งที่จะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และการประสานงานเป็นอย่างยิ่ง ใน 3 ส่วนหลัก คือ (1) ภาคประชาชน ในฐานะประชาชน คือ เป้าหมายหลักในการรับใช้ ให้บริการ (2) ภาคองค์กร ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายประจำ ต้องยึดระเบียบกฎหมายเป็นที่ตั้ง และ (3) ภาคผู้บริหาร ในฐานะเป็นผู้นำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องละเอียดอ่อน ดังนั้น “ปลัดเทศบาล” จึงจำเป็นต้องใช้ “ศาสตร์และศิลป์” ควบคู่กันอันจะนำมาซึ่งผลสำเร็จที่แท้จริงก็คือ ประโยชน์สุขที่จะเกิดขึ้นแก่ประชาชนโดยตรงนั่นเอง (เทศบาลตำบลเขาดิน, ม.ป.ป.)

ขอบข่ายตำแหน่ง “ปลัดเทศบาล” “รองปลัดเทศบาล” หรือ “นักบริหารงานเทศบาล” มีระเบียบกฎหมายที่กำหนดอำนาจหน้าที่ของ “ปลัดเทศบาล” และ “รองปลัดเทศบาล” ไว้ดังนี้ (เทศบาลตำบลเขาดิน, ม.ป.ป.)

1. ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหาร และการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล และกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในเทศบาล ข้อ 1 ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและสั่งการให้ใช้หลักการแบ่งอำนาจและหน้าที่ตามลักษณะของเรื่อง ดังต่อไปนี้

1.1 ปลัดเทศบาล

1.1.1 เรื่องที่นายกเทศมนตรีสั่งการเกี่ยวกับนโยบายของเทศบาล

1.1.2 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล

1.1.3 เรื่องซึ่งตกลงกันไม่ได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้บังคับบัญชา

1.1.4 เรื่องในหน้าที่สำนักงานเทศบาล

1.1.5 เรื่องที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นเป็นปัญหาและเสนอมาเพื่อรับคำวินิจฉัยหรือในกรณีพิเศษอื่นใด

1.1.6 เรื่องที่ปลัดเทศบาลสั่งการโดยเฉพาะ

1.1.7 เรื่องที่หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ เห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

1.2 รองปลัดเทศบาล เรื่องใดที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ปลัดเทศบาล หากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนั้นมิได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดเทศบาลจะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทนในนามของปลัดเทศบาลก็ได้

2. ตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาล จังหวัด เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล ข้อ 264 ในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและสั่งการให้ใช้หลักการแบ่งอำนาจและหน้าที่ตามลักษณะของเรื่องดังต่อไปนี้

2.1 ปลัดเทศบาล

2.1.1 เรื่องที่นายกเทศมนตรีสั่งการเกี่ยวกับนโยบายของเทศบาล

2.1.2 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล

2.1.3 เรื่องซึ่งตกลงกันไม่ได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้บังคับบัญชา

2.1.4 เรื่องในหน้าที่สำนักงานเทศบาล

2.1.5 เรื่องที่หัวหน้าส่วนราชการเห็นเป็นปัญหาและเสนอมาเพื่อรับคำวินิจฉัยหรือในกรณีพิเศษอื่นใด

2.1.6 เรื่องที่ปลัดเทศบาลสั่งการโดยเฉพาะ

2.1.7 เรื่องที่หัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ เห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

2.2 รองปลัดเทศบาล เรื่องใดที่มีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ปลัดเทศบาล หากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับนั้นมิได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดเทศบาลจะมอบอำนาจโดยทำเป็นหนังสือให้รองปลัดเทศบาลปฏิบัติราชการแทนในนามของปลัดเทศบาลก็ได้

3. ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีปฏิบัติงานของเทศบาล พ.ศ. 2496 ข้อ 6 ในการปฏิบัติงานของเทศบาลเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและการสั่งการให้ใช้หลักการแบ่งอำนาจและหน้าที่ตามลักษณะของเรื่อง ดังต่อไปนี้

3.1 นายกเทศมนตรี

3.1.1 ในเรื่องเกี่ยวกับสภาเทศบาลหรือสมาชิกสภาเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเทศบาล

3.1.2 เรื่องที่จะต้องรายงานต่ออำเภอ หรือจังหวัด หรือกระทรวงมหาดไทยแล้วแต่กรณี

3.1.3 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรี

3.1.4 เรื่องที่เกี่ยวกับการออกเทศบัญญัติ หรือยกเลิกแก้ไขเพิ่มเติมเทศบัญญัติที่มีอยู่แล้ว

3.1.5 เรื่องที่ดำรงขึ้นใหม่ซึ่งอาจจะต้องมีโครงการ หรือแผนการ หรือระเบียบการขึ้นใหม่

3.1.6 เรื่องซึ่งปลัดเทศบาลเห็นเป็นปัญหาหรือเป็นกรณีพิเศษที่ควรได้รับการวินิจฉัยจากนายกเทศมนตรี

3.1.7 เรื่องซึ่งนายกเทศมนตรีมีอำนาจสั่งการโดยเฉพาะ

3.1.8 เรื่องที่ปลัดเทศบาลเห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

3.2 เทศมนตรี

3.2.1 เรื่องที่คณะเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรี มอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบในงานประเภทหนึ่งประเภทใดโดยเฉพาะ

3.2.2 เรื่องที่จะต้องรายงานต่อนายกเทศมนตรี

3.2.3 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศมนตรี

3.3 ปลัดเทศบาล

3.3.1 เรื่องที่นายกเทศมนตรีสั่งการเกี่ยวกับนโยบายของเทศบาล

3.3.2 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ ระบุไว้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาล “เรื่องใดที่มีระเบียบ ข้อบังคับ ระบุไว้เป็นอำนาจหน้าที่ปลัดเทศบาล หากระเบียบ ข้อบังคับนั้นมิได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดเทศบาลจะมอบอำนาจ โดยทำเป็นหนังสือให้รองปลัดเทศบาลทำการแทนในนามของปลัดเทศบาลได้”

ข้อ 6 ค (2) นี้ ถูกเพิ่มความเป็นวรรค 2 โดยระเบียบกระทรวงมหาดไทยข้อ 4 ว่าด้วยวิธีปฏิบัติงานของเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2502)

3.3.3 เรื่องซึ่งตกลงกันไม่ได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้บังคับบัญชา

3.3.4 เรื่องในหน้าที่สำนักงานเทศบาล

3.3.5 เรื่องที่หัวหน้าหน่วยงานเห็นเป็นปัญหาและเสนอมาเพื่อรับคำวินิจฉัยหรือในเรื่องพิเศษอื่นใด

3.3.6 เรื่องที่ปลัดเทศบาลสั่งการโดยเฉพาะ

3.3.7 เรื่องที่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

3.4 หัวหน้าหน่วยงาน

3.4.1 เรื่องใดที่ตกเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดอยู่แล้ว หรือซึ่งจะได้รับมอบหมายกิจการใหม่ ให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นผู้สั่งการและรับผิดชอบโดยตรง

3.4.2 เรื่องเข้าลักษณะที่จะต้องเสนอนายกเทศมนตรี หรือปลัดเทศบาลให้เสนอปลัดเทศบาลตามลำดับ เมื่อนายกเทศมนตรีหรือปลัดเทศบาลพิจารณาวินิจฉัยสั่งการประการใดแล้วให้หัวหน้าหน่วยงานพึงปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

3.4.3 การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานนั้น หัวหน้าหน่วยงานพึงอนุโลมตามหลักดังกล่าวข้างต้นตามลำดับชั้น

4. สรุปอำนาจหน้าที่รวม ๆ ปลัดเทศบาลในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของฝ่ายประจำในเทศบาล มีอำนาจหน้าที่โดยรวม ๆ คือ

4.1 ความรับผิดชอบ 3 ประการ คือ

4.1.1 ควบคุมงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในเทศบาล

4.1.2 ปกครองผู้ได้บังคับบัญชา โดยเป็นหัวหน้าฝ่ายประจำ

4.1.3 ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากคณะผู้บริหาร (ฝ่ายบริหาร) หรือตามกฎหมาย โดยเฉพาะการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายประจำ ยึดหลักการที่ว่า ฝ่ายบริหารเป็นผู้ “จะทำอะไร” และฝ่ายประจำเป็นผู้ “จะทำอย่างไร”

4.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 5 ประการ คือ

4.2.1 ทำความเห็นเสนอผู้บริหาร สรุปรายงานเสนอแนะ (อิงระเบียบกฎหมาย)

4.2.2 ปฏิบัติตามกฎหมายในฐานะผู้อนุญาต อนุมัติ เห็นชอบ

4.2.3 เป็นนายทะเบียนท้องถิ่น (งานทะเบียนราษฎร)

4.2.4 เป็นผู้อำนวยการเลือกตั้งสมาชิกสภา และผู้บริหารเทศบาล

4.2.5 เป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ เป็นเลขานุการแผนพัฒนาเทศบาล

ปฏิบัติงานสภาเทศบาล (ทั้งโดยตรงและโดยปริยาย)

4.3 ความรู้ความสามารถ 7 ประการ คือ

4.3.1 มีความรู้ในด้านวิชาการปกครอง เช่น หลักรัฐศาสตร์ การประนีประนอม

ฯลฯ

4.3.2 มีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายเทศบาล พระราชบัญญัติระเบียบ-
บริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายระเบียบว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ฯลฯ

4.3.3 มีความเข้าใจนโยบายและแผนงาน

4.3.4 มีความสามารถในการจัดทำแผน ควบคุมกำกับดูแล ตรวจสอบ

ปรึกษาที่ดี

4.3.5 มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และติดต่อประสานงาน

4.3.6 รู้หลักการบริหารงานบุคคล

4.3.7 มีความรู้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สภาพปัญหาทางปฏิบัติในการปฏิบัติงานท้องถิ่นระหว่าง “ฝ่ายประจำ” ผู้นำนโยบาย
ของ “ฝ่ายบริหาร” (หรือฝ่ายการเมือง) ไปปฏิบัติกับ “ฝ่ายบริหาร” ที่ต้องปฏิบัติตามนโยบาย
ที่ได้หาเสียงต่อประชาชนไว้ มักมีปัญหา โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน
ของทางราชการที่กำหนดไว้โดยชัดแจ้ง การ “ยี้ระเบียบ” เป็นที่ตั้งของฝ่ายประจำ จึงถูก
จำกัดกรอบการปฏิบัติไว้ด้วย “วินัยข้าราชการ” สำหรับ “ฝ่ายการเมือง” ไม่ได้มีวินัยแต่อย่างใด
มีเพียงกรอบ “มาตรฐานทางจริยธรรม” ตามมาตรา 279 แห่ง “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พ.ศ. 2550” (2550) ซึ่งไม่มีผลในทางปฏิบัติในการลงโทษบุคลากรของท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมือง
และข้าราชการลูกจ้างได้อย่างเป็นรูปธรรม ฉะนั้น ในทางปฏิบัติในหลาย ๆ ท้องถิ่นจึงมี
ปัญหาเรื่อง “วุฒิภาวะ” ที่แตกต่างกันของฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง ที่เห็นได้ชัดเจน
ก็คือ “วุฒิภาวะความรู้” หาใช่วุฒิภาวะทางด้านประสบการณ์แต่อย่างใดไม่ กล่าวคือ
ต่างฝ่ายต่างมีความแตกต่างกันในการรับรู้ และความเข้าใจในเรื่องของกฎ ระเบียบ

อาจรวมไปถึงเรื่องวิธีการปฏิบัติ และสุดท้ายในเรื่องความรับผิดชอบทางด้านกฎหมายที่แตกต่างกันระหว่างฝ่ายประจำกับฝ่ายการเมือง

ตามมาตรา 15 ประกอบมาตรา 23 วรรคท้าย แห่ง “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542” (2542) (3) ได้กำหนดให้นายกเทศมนตรีมีอำนาจเด็ดขาดทางด้านการบริหารงานบุคคล ถือเป็นข้อจำกัดในการบริหารงานท้องถิ่นที่ไม่สามารถปลดปล่อยออกได้ในระยะเวลาอันสั้น ข้อเสนอการลดและถ่วงดุลอำนาจการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น ของผู้บริหารท้องถิ่น จากข้อเท็จจริงและระเบียบกฎหมายที่ไม่มีระบบถ่วงดุลตรวจสอบ มักทำให้ขาดระบบคุณธรรม (merit system) ในการบริหารงานบุคคลจากการใช้อำนาจบริหารงานบุคคลดังกล่าวอยู่เนื่อง ๆ โดยไม่มีมาตรการใดมาควบคุมตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นมักกล่าวถึงเรื่องนี้เป็นเสียงเดียวกันว่า “ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ที่ปลายปากกานายกฯ” ซึ่งอาจทำให้บุคคลอื่นที่ได้ฟังไม่เข้าใจและพาลคิดไปว่า “ท้องถิ่น” วิเศษมาก

การบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น (อบต. เทศบาล อบจ.) ปัจจุบัน มีปัญหาในการบริหารงานเนื่องจากอำนาจในการบริหารงานบุคคล อยู่ที่ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมือง มักเข้ามาครอบงำการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ ข้าราชการประจำมีอำนาจมากในการให้ทุนให้โทษ ถ้าไม่สนองตามนโยบาย เหมือนดาบสองคม ถ้าใช้ในทางถูกต้องก็ดี แต่ข้อเท็จจริง ผู้บริหารท้องถิ่น ใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ขาดระบบคุณธรรม ไม่มีการถ่วงดุลในการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคล มักมีข่าวว่าองค์กรท้องถิ่นเกิดการทุจริต ประพฤติมิชอบ จึงมีแนวคิดในการแก้ไขในประเด็นอำนาจการบริหารงานบุคคล บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับการลงโทษทางวินัยของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเมืองท้องถิ่น ให้ลดลงหรือมีการถ่วงดุลการใช้อำนาจดังกล่าว ซึ่งเป็นปัญหาของข้าราชการประจำ การถ่วงดุลของข้าราชการ “ฝ่ายประจำ” กับ “ฝ่ายบริหาร” ที่เป็นฝ่ายการเมือง มีข้อเสนอแนะเบื้องต้นว่า

1. ผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเมือง ใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลเฉพาะข้าราชการประจำตำแหน่งสูงสุด คือ ปลัดท้องถิ่น เพราะเป็นผู้ปฏิบัติตามนโยบายของบริหารท้องถิ่น และสั่งการข้าราชการประจำ ถ้าไม่สนองนโยบาย สามารถโยกย้ายสับเปลี่ยนได้

2. ในส่วนข้าราชการตำแหน่งบริหารรองลงมา คือ ส่วนราชการต่าง ๆ ได้แก่ สำนัก/กอง/ฝ่าย/ส่วน ให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น โดยความเห็นชอบของผู้บริหารท้องถิ่น ส่วนข้าราชการตำแหน่งปฏิบัติให้เป็นอำนาจของปลัดท้องถิ่น เพราะการใช้อำนาจการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมา ผู้บริหารท้องถิ่น เป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงผู้เดียวโดยเฉพาะ ตำแหน่งข้าราชการที่ต่ำกว่าสัญญาบัตร (ระดับ 3 ลงมา)

3. ตามข้อ 1-2 โดยอนุมัติของผู้บริหารท้องถิ่นและหรือคณะกรรมการข้าราชการ-ส่วนท้องถิ่นจังหวัด (รวมสามคณะกรรมการกลางจังหวัด รวม 3 ก.)

4. มาตรการตรวจสอบควบคุมภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ก่อนข้างหลวม ขาดประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น ผู้ควบคุมดูแล (ผวจ. และนายอำเภอ เป็นผู้ช่วย ผวจ. ควบคุมดูแลเทศบาลตำบล ตาม ม. 71 พรบ. เทศบาล พ.ศ. 2496) อาจมีอิทธิพลของฝ่ายการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง แม้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 284 วรรคท้าย จะบัญญัติว่า “ให้นำบทบัญญัติมาตรา 265 มาตรา 266 มาตรา 267 และมาตรา 268 มาใช้บังคับกับสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น แล้วแต่กรณี ด้วยโดยอนุโลม” แต่ก็ยังไม่มีผลเป็นรูปธรรม เนื่องจากยังไม่มี การแก้ไขปริวรรตกฎหมายในระดับรองลงมาให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแต่อย่างใด

จากแนวคิดเบื้องต้นดังกล่าวออกจะถูกโต้แย้งจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้รับผลกระทบ ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมได้ โดยเฉพาะกรณีที่ไม่มีมาตรการแก้ไข ในประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ไว้อย่างชัดเจน มีข้อวิพากษ์วิจารณ์มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549-2551 เกี่ยวกับการใช้อำนาจของนายก อปท. ที่มีอำนาจมากสมควรได้รับการพิจารณาจัดสรร การใช้อำนาจใหม่ หรือมีมาตรการควบคุมการใช้อำนาจของนายก อปท. ที่เหมาะสมใหม่ สามารถตรวจสอบได้ในเว็บไซต์มากมาย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการบริหารไม่โปร่งใส เพราะการควบคุมภายในบกพร่อง ในบทความของ สุรชาติ แสนทวีสุข (2553) เรื่อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารไม่โปร่งใส กับการควบคุมภายใน จากผลงาน การวิจัย บทความ และปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นผ่านสื่อมวลชนยอมรับว่า การทุจริต ประพฤติมิชอบเกิดขึ้นในทุกวงการ ทั้งในท้องถิ่น ระดับชาติ หรือระดับนานาชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเปิดเผยว่า ผลการตรวจสอบการดำเนินงานของ อปท.

พบว่า เกือบ 90% ของ อบต. มีการบริหารงานที่บกพร่อง ไม่โปร่งใส เพราะการควบคุมภายในบกพร่อง อันอาจก่อให้เกิดการทุจริตประทุมิชอบขึ้นได้

การควบคุมภายในมีความสำคัญ จากรายงานของ United Nations Development Programme (2004, p. 4) ระบุว่า หากไม่มีการควบคุมภายในที่ดีพอจะทำให้เกิดการทุจริตโดยใช้การติดสินบน (bribery) การรีดไถ (extortion) การใช้อิทธิพลมืด (influence peddling) การช่วยเหลือเครือญาติ (nepotism) การฉ้อโกง (fraud) การใช้เงินเร่งความเร็ว (speed money) การบังหลวง (embezzlement) ตลอดจนการกระทำที่ขาดหลักศีลธรรม

สมรรถนะปลัดเทศบาล

สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณเฉพาะตามหน้าที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันตามสายงาน หน่วยงาน และส่วนราชการ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ระดับของสมรรถนะแต่ละระดับต้องแสดงให้เห็นความแตกต่างกันอย่างชัดเจนจนทำให้คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้ นั่นคือ หลัก Just Noticeable Difference หรือ JND โดยสมรรถนะระดับที่ 1 จะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่แสดงได้ง่ายที่สุด และยิ่งยากขึ้นไปตามระดับสมรรถนะที่สูงขึ้น จำนวนระดับสมรรถนะควรมีให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่มีอยู่ในส่วนงาน ดังนั้น ถ้าองค์กรมีระดับตำแหน่งมาก ระดับสมรรถนะก็ควรมีมากให้สอดคล้องกัน เช่น ในราชการพลเรือนมีการจัดระดับตำแหน่งในตำแหน่งประเภทวิชาการเป็น 5 ระดับ จึงควรมีระดับสมรรถนะ 5 ระดับเป็นอย่างน้อย เป็นต้น ดังนั้น ในบางองค์กรที่มีระดับตำแหน่งหลัก 3 ระดับ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน หัวหน้าฝ่าย/กอง และผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก โดยแบ่งเป็นสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบที่ต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน โดยสมรรถนะหลัก ประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การยึดมั่น

ในความถูกต้องและจริยธรรม (3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (4) การบริการเป็นเลิศ และ (5) การทำงานเป็นทีม (คู่มือการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร,” 2557)

สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะสำหรับข้าราชการท้องถิ่นตำแหน่งบริหารต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองท้องถิ่น โดยสมรรถนะประจำผู้บริหารประกอบด้วย (คู่มือการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร,” 2557)

1. การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership--CL) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ รวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง

2. ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership--LEAD) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนหรือทีมงาน ตลอดจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching--DC) หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ ความสามารถผู้อื่นโดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

4. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking--ST) หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาว รวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับ

การปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันหรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูล หลากหลาย และนานาทัศนะในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบ ของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์ และนโยบายขององค์การบริหารส่วนตำบล

สรุป รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล รองจาก นายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด หรือตามที่มีกฎหมายกำหนด หรือตามที่ นายกเทศมนตรีมอบหมาย โดยในการปฏิบัติงานนั้นมุ่งให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และกำหนดการประเมินการปฏิบัติงานจากสมรรถนะของผู้บริหาร 4 อย่าง คือ การเป็นผู้นำ ในการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership--CL) ความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership--LEAD) ความสามารถในการพัฒนาคน (Developing and Coaching--DC) และการคิด เชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking--ST)

แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติที่ช่วยในการสร้าง องค์ประกอบจากตัวแปรหลาย ๆ ตัวแปรโดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็น องค์ประกอบเดียวกัน และแต่ละองค์ประกอบ คือ ตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัย ต้องการศึกษามีลักษณะเหมือน ๆ กันไว้ด้วยกัน โดยจะพิจารณาความสัมพันธ์ทั้งที่มี ความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ทางบวก) หรือทิศทางตรงกันข้าม (ทางลบ) การรวมกลุ่ม ตัวแปรโดยวิธีนี้จะเป็นการรวมกลุ่มหรือผสมตัวแปรเข้าด้วยกันแบบเชิงเส้นตรง (linear combination) เป็นการออกแบบเพื่อระบุองค์ประกอบ (factor) หรือมิติ (dimension) ที่อยู่ ภายใต้อาความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปรที่สังเกตได้ (Pedhazur & Schmelkin, 1991, p. 142) สรุปการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชุดตัวแปร เพื่อลดจำนวนหรือรวมกลุ่มตัวแปรที่สังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กันเข้าเป็นองค์ประกอบ เดียวกัน และกำหนดชื่อองค์ประกอบนั้นเพื่อให้สามารถอธิบายคุณลักษณะขององค์ประกอบ

หรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาได้ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น กัลยา วาณิชยบัญชา (2556, หน้า 6) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบมีวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อลดจำนวนตัวแปรโดยรวมตัวแปรหลาย ๆ ตัวให้อยู่ในกลุ่มหรือปัจจัย (factor) เดียวกัน และ (2) เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง (confirmatory) และ นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์ (2549, หน้า 21) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 2 ประการ คือ (1) เพื่อสำรวจหรือค้นหาตัวแปรแฝงที่ซ่อนอยู่ภายใต้ตัวแปรที่สังเกตหรือวัดได้ เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) และ (2) เพื่อพิสูจน์สนับสนุนตรวจสอบสมมติฐานหรือข้อค้นพบของผู้อื่นเรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmation Factor Analysis--CFA) สอดคล้องกับ Tinsley and Tinsley (1987, pp. 416-417) กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบมี 2 ประเภท จำแนกตามจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์รายละเอียด มีดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) เพื่อใช้ในการสำรวจข้อมูลและกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่มีอยู่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการสร้างทฤษฎีและสร้างความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของคะแนนแบบทดสอบ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตอบคำถามเกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์หรือไม่ และอรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และอังศินันท์ อินทรกำแหง (2553, หน้า 36) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเป็นเทคนิคการวิเคราะห์เพื่อระบุหาจำนวนองค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง) ที่อยู่ภายใต้ชุดของตัวแปรที่สังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และกำหนดว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) เพื่อใช้ตรวจสอบหรือยืนยันองค์ประกอบที่กำหนดไว้แล้วตามทฤษฎีเป็นการทดสอบทฤษฎี ส่วน นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542, หน้า 17) กล่าวว่า นักวิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแทนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจเพราะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีรูปแบบการวิเคราะห์หลากหลาย และได้ผลการวิเคราะห์ไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมีข้อตกลงเบื้องต้นที่เข้มงวดและไม่ตรงกับความจริง เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นการปรับปรุงจุดอ่อนของการวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงสำรวจได้เกือบทั้งหมด ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน มีความสมเหตุสมผลตรงกับความเป็นจริงมากกว่าในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ นักวิจัยต้องมีทฤษฎีสนับสนุนในการกำหนดเงื่อนไขบังคับ (constraints) ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักองค์ประกอบและเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ และยังมีการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์อีกด้วย รวมทั้งยังมีการตรวจสอบโครงสร้างของโมเดลว่ามีความแตกต่างกันระหว่างตัวอย่างหลายๆ กลุ่มหรือไม่ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐาน ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (2) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และ (3) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ แต่เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันนี้ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นน้อยกว่าเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบ สรุปได้ ดังนี้ (1) ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย (2) ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) (3) ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (extraction factor analysis: factor extraction หรือ initial factors) (4) ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (factors rotation) (5) ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factors score) และ (6) ขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

สรุป แนวคิดการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) เพื่อใช้ในการสำรวจข้อมูลและกำหนดจำนวนองค์ประกอบที่มีอยู่ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการสร้างทฤษฎีและสร้างความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของคะแนนแบบทดสอบการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจตอบคำถามเกี่ยวกับความเที่ยงตรง เชิงโครงสร้าง และองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์หรือไม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สมนึก ทองเอี่ยม (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักทางการบริหารมี 4 ด้าน ได้แก่ (1) สมรรถนะด้านการบริหารคน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะย่อย คือ การปรับตัวและยืดหยุ่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การนำทีมงาน การสอนงาน และการสร้างเครือข่าย (2) สมรรถนะด้านความรู้ในการบริหาร ประกอบด้วย 5 สมรรถนะย่อย คือ การมีวิสัยทัศน์ การวางแผนงาน การบริหารการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง และการกำกับติดตามงาน (3) สมรรถนะด้านการบริหารงานแบบมุ่ง-ผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะย่อย ได้แก่ ความรู้เชิงลึก การคิดเชิงระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมุ่งเน้นเทคโนโลยี การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การทำงานให้สัมฤทธิ์ผล และการมีจิตให้บริการ และ (4) สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย 2 สมรรถนะย่อย ได้แก่ การสร้างความศรัทธา และความมีจริยธรรม

อัศรัตน์ พูลกระจำ (2550) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนงานปฏิบัติในสถานประกอบการ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อพัฒนาหลักสูตรการสอนงานปฏิบัติในสถานประกอบการ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ หัวหน้างานในหน่วยงานที่มีสายการบังคับบัญชาในสถานประกอบการประเภทอุตสาหกรรม จำนวน 16 คน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (research and development) พบว่า จากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการวิจัย (research) พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมในภาคทฤษฎีมีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยร้อยละ 75.22/75.62 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ร้อยละ 80/80 และในภาคปฏิบัติมีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยร้อยละ 78.55 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ร้อยละ 75 และในขั้นตอนการพัฒนา (development) พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมในภาคทฤษฎีมีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยร้อยละ 86.85/80.72 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ร้อยละ 80/80 และในภาคปฏิบัติมีผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยร้อยละ 80 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ของสมมติฐานที่ตั้งไว้ร้อยละ 75 ผลการประเมินการจัดฝึกอบรมจาก

ความคิดเห็นของหัวหน้างานที่เข้าอบรมในขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนา พบว่า ผู้เข้าอบรม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดฝึกอบรมการจัดทำหลักสูตรการสอนงานปฏิบัติมีความเหมาะสม ตรงกันในระดับมาก การติดตามผลการประเมินการสอนงานปฏิบัติของหัวหน้างานที่เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังจากที่ฝึกอบรมเสร็จสิ้นแล้วไม่น้อยกว่า 2 เดือน โดยทำการประเมิน 2 ครั้ง คือ การประเมินในขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนา โดยให้หัวหน้างานที่อยู่ในกลุ่ม ผลัดกันประเมินผลการสอนงานปฏิบัติ พบว่า ผลการสอนงานปฏิบัติให้กับพนักงาน ในหน่วยงานจากชุดฝึกอบรมที่สร้างขึ้นอยู่ในระดับดีทุกคนการติดตามผลสำหรับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่เข้ารับการฝึกอบรมทั้งในขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนา พบว่า ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่เข้าฝึกอบรมมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำเอาความรู้ และทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการจัดทำหลักสูตรและชุดฝึกอบรมเพื่อสอนงานปฏิบัติ มีความเหมาะสมตรงกันในระดับมาก และการติดตามผลสำหรับพนักงาน ที่ผ่านการสอนงานปฏิบัติจากหัวหน้างานทั้งในขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนา พบว่า พนักงาน ที่ผ่านการสอนงานปฏิบัติจากหัวหน้างาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร และชุดฝึกอบรมการสอนงานปฏิบัติมีความเหมาะสมตรงกันในระดับมาก

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย* ผลการศึกษาพบว่า นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจในประเทศไทยมี 4 บทบาทด้วยกัน คือ บทบาทการวางระบบงานและนำ การเปลี่ยนแปลงด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ บทบาทการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ บทบาท การให้คำปรึกษาแนะนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และบทบาทการอำนวยความสะดวกและการให้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์

วิทยา จันทรศิริ (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ* ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความสำคัญต่อการสนับสนุนให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดไว้ สมรรถนะหลักเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้ผู้บริหารสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์หาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาหลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลัก และเพื่อประเมินผล

การใช้หลักสูตรและวิธีการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ จากการวิจัยเกี่ยวกับการนำหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาไปทดลองใช้ พบว่า หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐที่พัฒนาขึ้น มีประสิทธิผลเหมาะสม เนื่องจากเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาบริบทและความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาความรู้ที่ได้รับไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรสนับสนุนและส่งเสริมให้นำหลักสูตรไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรต่อไป

สบพันธุ์ ชิดานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบ-อาคาร* ผลการศึกษาพบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจอาคาร 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย โดยผลจากร่างโครงการฝึกอบรมนั้นสอดคล้องกันทุกองค์ประกอบตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ Kirkpatrick

ฉัตรชาญ ทองจับ (2552) ศึกษาเรื่อง *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ* มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ และศึกษาขั้นตอนการนำรูปแบบมาพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะให้กับแรงงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ใช้กำหนดสมรรถนะแรงงาน 6 ข้อ ได้แก่ ความรู้ในการปฏิบัติงาน คุณภาพและผลสำเร็จของงาน การใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือ การปรับตัวในการทำงาน ความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และจิตพิสัยในการทำงาน โดยกำหนดแยกย่อยรายละเอียดพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นสมรรถนะเฉพาะ จำนวน 15 หัวข้อย่อย ผ่านกระบวนการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำรูปแบบดังกล่าวนี้ไปพัฒนาเป็นหลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะให้กับแรงงาน การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เริ่มจากการนำรูปแบบที่ได้กำหนดเป็นหัวข้อฝึกอบรม โดยแจกแบบสอบถามหาสมรรถนะที่จำเป็นของแรงงานในสถานประกอบการกับกลุ่มอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศและทำความเย็น จำนวน 68 บริษัท แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม นำมาสร้างชุดฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย เนื้อหา สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีประเมิน โดยทำการทดลองและนำหลักสูตรไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นทำการประเมินประสิทธิภาพของการฝึกอบรมตามรูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick ผลการวิเคราะห์

ในขั้นตอนการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 2 ชุด พบว่า สมรรถนะแรงงานมีระดับความสำคัญโดยรวมในระดับมาก และความสอดคล้องของข้อกำหนดร่างรูปแบบมีความสอดคล้องกันทุกรายการ ส่วนผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร ในเรื่องสมรรถนะที่จำเป็นจากสถานประกอบการ พบว่า มีความต้องการในระดับมาก ด้านหลักสูตรฝึกอบรมได้ประเมินผลตามรูปแบบของ Kirkpatrick ที่แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ประเมินปฏิกิริยาตอบสนองจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์มาก ขั้นตอนที่ 2 ประเมินผลการเรียน ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ มีค่าเฉลี่ยจากแบบฝึกหัดท้ายบทเรียนทั้งสถานประกอบการ คิดเป็นร้อยละ 60.21 อยู่ในเกณฑ์มาก ทางด้านทักษะจากแบบประเมินผลทักษะในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 70.25 อยู่ในเกณฑ์มาก และทางด้านเจตคติ จากแบบประเมินผลจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 73.54 อยู่ในเกณฑ์มากเช่นกัน ขั้นตอนที่ 3 ประเมินพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหลังการอบรม จากการทำแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม คิดเป็นร้อยละ 54.5 อยู่ในเกณฑ์พอใช้ และหลังทำการฝึกอบรมที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 58.5 โดยใช้แบบทดสอบชุดเดียวกัน และขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงาน ประเมินพฤติกรรมหลังการฝึกอบรม พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า เหมาะสมปานกลาง แต่ผู้เข้ารับการอบรมมีความคิดเห็นว่าเหมาะสมมาก แล้วนำผลคะแนนจากการฝึกอบรมสรุปผลตามสมรรถนะ โดยมีการประเมินจากระดับสมรรถนะที่ดูความแตกต่างของพนักงานเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารคาดหวังไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาสมรรถนะแรงงานเป็นรายบุคคลต่อไป

เขาวรัตน์ เตมียกุล (2552) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า (1) ครูนักวิจัยเครือข่ายมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยในระดับมาก (2) รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ ระบบเครือข่ายการวิจัย ระบบฝึกอบรมการวิจัย และระบบที่ปรึกษาการวิจัย (3) ชุดฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีคุณภาพอยู่ในระดับดี (4) คะแนนทดสอบระหว่างการฝึกอบรม ซึ่งแสดงประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_1) มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 84.99 และคะแนนทดสอบหลังการฝึกอบรม ซึ่งแสดงประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (E_2) มีค่าเฉลี่ยร้อยละ 84.40 ดังนั้น ประสิทธิภาพ E_1/E_2 สูงกว่า

เกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ (5) คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (6) ดัชนีประสิทธิผล (E_p) มีค่า = 0.68 ซึ่งสูงกว่า 0.50 ที่กำหนดไว้ (7) ครูนักวิจัยเครือข่ายมีความพึงพอใจต่อการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาอยู่ในระดับพึงพอใจมาก (8) หลังการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยครูนักวิจัยเครือข่ายมีเจตคติเชิงบวกต่อการวิจัยโดยมีทัศนคติที่ดีต่อการวิจัย และ (9) ผลงานวิจัยของครูที่ประเมินโดยตนเองอยู่ในระดับดีมากแต่ผลการประเมินโดยวิทยากรอยู่ในระดับดี

จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก (2552) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ คือ (1) ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย (2) พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย และ (3) ประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทยที่ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความรู้และความเข้าใจขั้นทักษะและการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานมาสร้างโครงสร้างหลักสูตร เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรกับผู้จัดการฝึกอบรม จำนวน 30 คน โดยใช้การทดลองแบบกลุ่มตัวอย่างเดียวทดสอบก่อนและหลังการทดลอง ประเมินและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร โดยใช้รูปแบบการประเมินของ Kirkpatrick พบว่า ผลการประเมินปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามความพึงพอใจที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมอยู่ในระดับมากสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ไม่ต่ำกว่า 3.50) ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม พบว่า คะแนนความรู้ในเนื้อหาหลังการฝึกอบรมมีระดับสูงกว่าคะแนนความรู้ในเนื้อหาก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามสมรรถนะของผู้จัดการฝึกอบรมที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่า สมรรถนะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงไปอยู่ในระดับมาก สูงกว่าก่อนการฝึกอบรม และผลลัพธ์จากการฝึกอบรมพบว่า ผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงในองค์กร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎี

และจุดประสงค์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของเรื่องอย่างชัดเจน (perception) สามารถจดจำเรื่องได้ โดยจำสิ่งที่เป็นทฤษฎีที่เรียนรู้จุดประสงค์ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของเรื่อง (knowledge) มีความเข้าใจ และสามารถอธิบายบอกความแตกต่างของเรื่องที่เรียนมาได้ สรุปย่อส่วนได้ เข้าใจ กระบวนการหรือเทคนิคต่าง ๆ (comprehend) นำไปได้และประยุกต์เข้ากับงานที่ทำได้ (application) และสามารถตรวจสอบ วิเคราะห์ แก้ปัญหาแยกส่วนในแต่ละเรื่อง หาความสัมพันธ์ที่จะเป็นผลจากการนำไปใช้งานได้ (analysis)

ดิเรก ทศมาลัย (2552) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม* ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม มีองค์ประกอบหลักจำนวน 4 องค์ประกอบ คือ (1) การบริหารงานวิชาการ (2) การบริหารสถานศึกษา (3) การบริหารเชิงธุรกิจ และ (4) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร สมรรถนะที่มีความสำคัญ ได้แก่ สามารถพัฒนาหลักสูตร สามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตรและกำกับติดตามการจัดทำหลักสูตรสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีความรู้ในการสร้างกลยุทธ์การนิเทศการศึกษานาฏศิลป์ และองค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่ง จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การพัฒนางานด้านดนตรีนาฏศิลป์สู่ชุมชน (2) การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ชุมชน (3) การบูรณาการดนตรีนาฏศิลป์ไทยกับนาฏศิลป์สากล (4) การพัฒนางานดนตรีนาฏศิลป์ประจำชาติ และ (5) การสืบสานดนตรีนาฏศิลป์ในราชสำนัก สมรรถนะที่มีความสำคัญ ได้แก่ สามารถโน้มน้าวและจูงใจผู้ร่วมงานให้พัฒนางานนาฏศิลป์ สามารถเสริมพลังอำนาจเชิงบวกในการผินักกำลังการจัดกิจกรรมชุมชนทางด้านการแสดงนาฏศิลป์ไทยและสากล สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนนาฏศิลป์ ดนตรี และศิลปวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสม

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนากร (2552) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย* ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ มีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง (2) องค์ประกอบของสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลาง มี 7 องค์ประกอบ ดังนี้ สมรรถนะในด้าน

การพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สมรรถนะในการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ (3) ปัจจัยการสอนงานเพื่อการพัฒนาตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในด้านการทำงานในวัฒนธรรมที่หลากหลาย สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในการพัฒนาความคิดริเริ่ม สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพ สมรรถนะในการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (4) ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย (5) ปัจจัยความท้าทายในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในการพัฒนาความคิดริเริ่มมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวม สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะในด้านความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย และ (6) ปัจจัยโอกาสความก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารในด้านสมรรถนะในการควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพมากที่สุด รองลงมา สมรรถนะในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะในการให้บริการลูกค้า และสมรรถนะการบริหารของผู้บริหารในภาพรวมของผู้บริหารระดับกลางของอุตสาหกรรมโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย

วัฒน์ บุญกอบ (2552) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง* ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นนั้นมีอยู่ 6 ด้านด้วยกัน คือ ด้านการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม ด้านความรู้พื้นฐานของระเบียบวิธีวิจัย ด้านแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการ ด้านการประยุกต์ความรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมในการเรียนการสอนด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และด้านการมีความรู้ความเข้าใจ

ประกันคุณภาพนั้น พบว่า สมรรถนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้นหลังจากทดลองใช้หลักสูตรที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นสูงกว่าก่อนทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เอนก เทียนบุชา (2552) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน* มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก (key competences) จัดทำมาตรฐานสมรรถนะหลัก และพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจในการกำหนดสมรรถนะหลักจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญจากสถานประกอบการ อุตสาหกรรมการผลิตที่เป็นสมาชิกของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย จำนวน 753 แห่ง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เพื่อกำหนดสมรรถนะหลัก และนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณไปพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก คำอธิบายสมรรถนะมาตรฐานสมรรถนะและโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลัก ประเมินสิ่งที่พัฒนาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มย่อย (focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ และการทดลองรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก พบว่า สามารถกำหนดสมรรถนะหลักแบ่งเป็น 3 ด้าน ด้านละ 3 องค์ประกอบ รวมเป็น 9 องค์ประกอบ 29 หน่วยสมรรถนะ และ 125 หน่วยสมรรถนะย่อย ได้แก่ สมรรถนะเพื่อการดำรงชีวิต ประกอบด้วย การพัฒนาอาชีพ สัญลักษณ์ในชีวิต สุขวิถี และชีวิตพอเพียง สมรรถนะหลักเพื่อการทำงาน ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การประยุกต์ใช้ตัวเลข และเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะที่สถานประกอบการให้ความสำคัญที่สุด คือ สมรรถนะหลักด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะสมรรถนะด้านการพูด สมรรถนะหลักของบุคลากรในสถานประกอบการมีระดับต่ำสุด คือ สมรรถนะด้านการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ จากการศึกษาพบว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักที่เหมาะสมมี 5 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ การออกแบบ การพัฒนา การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล ส่วนประกอบที่สำคัญของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ การกำหนดคำอธิบายสมรรถนะหลัก การกำหนดระดับของสมรรถนะหลัก โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ การกำหนดมาตรฐานสมรรถนะหลักและการจัดทำโมดูลการพัฒนาสมรรถนะหลัก กระบวนการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สำคัญมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างความตระหนัก การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และการฝึกปฏิบัติ การประเมินรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า

ผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะหลักมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พรทิพย์ วรกุล, มนต์ชัย เทียนทอง, พิสิฐ เมธภัทร และไพโรจน์ สติริยากร (2554) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสำนักวิทยบริการ” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสำนักวิทยบริการ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสำนักวิทยบริการของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล จำนวน 17 คน การติดตามผลการนำรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะไปใช้ภายหลังการเสริมสร้างสมรรถนะแล้ว 4 เดือน และการประเมินรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพการบริหารสำนักวิทยบริการด้วยการใช้แบบจำลองชิป (CIPP model) ของ Stufflebeam ผลการศึกษาพบว่า (1) การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำนักวิทยบริการ โดยการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDR ในการจัดทำเนื้อหาของรูปแบบ แบ่งเป็น 5 หน่วยเรียนรู้ หน่วยที่ 1-2 เรียนผ่านระบบเว็บ หน่วยที่ 3-5 เรียนรู้ด้วยวิธีอบรมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบหลักสูตรเสริมสร้างสมรรถนะ มีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการเสริมสร้างอยู่ในระดับมาก ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องทุกองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องกันสูง ค่าเฉลี่ย 0.8-1.00 แบบทดสอบและแบบฝึกหัดมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .86 จากการนำรูปแบบฝึกอบรมไปทดลอง พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีค่าเท่ากับ $E_1/E_2 = 86.20/80$ และภาคปฏิบัติเท่ากับร้อยละ 79.22 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คะแนนผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรมมากกว่าร้อยละ 50 ของคะแนนที่เหลือ ผลการประเมินการจัดฝึกอบรมในภาพรวม มีความเหมาะสมมากที่สุด (2) การหาประสิทธิภาพรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะ การบริหารสำนักวิทยบริการ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมภาคทฤษฎีมีค่าเท่ากับ E_1/E_2 เท่ากับ $81.47/80.94$ และภาคปฏิบัติเท่ากับร้อยละ 87.57 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดคะแนนผลการประเมินการเสริมสร้างสมรรถนะในภาพรวม มีความเหมาะสมมาก (3) การเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารก่อนเข้ารับการเสริมสร้างสมรรถนะและหลังการเข้าอบรมเสริมสร้างสมรรถนะ พบว่า คะแนนเฉลี่ยของการทำแบบทดสอบหลังฝึกอบรมสูงขึ้นกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และเมื่อพิจารณาร้อยละของผลต่างของคะแนนหลังการฝึกอบรมกับคะแนนที่เหลือจากคะแนนก่อนการฝึกอบรม พบว่า มีผลสัมฤทธิ์ทางด้านความรู้เพิ่มขึ้นจากคะแนนที่เหลือร้อยละ 56.41 และ (4) การประเมินติดตามผลหลังการเสริมสร้างสมรรถนะผู้บังคับบัญชา มีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสำนักวิทยบริการที่เข้ารับการเสริมสร้างสมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับมาก การติดตามผลความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในสำนักวิทยบริการที่เข้ารับการอบรมเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารสำนักวิทยบริการปฏิบัติงาน พบว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำสมรรถนะการบริหารสำนักวิทยบริการ และรูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาการบริหารและปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กฤตชน วงศ์รัตน์ (2555) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์” ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะการบริหารคนและภาวะผู้นำ สมรรถนะการมีวิสัยทัศน์ สมรรถนะการควบคุมตนเองและการสื่อสาร สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงานและการแก้ปัญหา สมรรถนะการคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเชิงระบบ สมรรถนะการมุ่งจัดการเทคโนโลยี และสมรรถนะการทำงานเป็นทีม จากการสัมภาษณ์โดยสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้จัดการฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีและต้องใช้สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มอีก 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการการเงิน สมรรถนะการจัดการความเสี่ยง และสมรรถนะการมีคุณธรรมและจริยธรรม และผลสัมฤทธิ์ในการฝึกอบรมของผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรมกับหลังฝึกอบรม ปรากฏว่า คะแนนเฉลี่ยหลังการฝึกอบรมสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยก่อนการฝึกอบรม และผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ที่เข้ารับการอบรม มีความพึงพอใจหลักสูตรฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าว สรุปได้ว่า สามารถนำหลักสูตรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ในการพัฒนาผู้จัดการฝ่ายผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้นได้อย่างเหมาะสม

วีระภัทร ปิณฑะแพทย์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และสักรินทร์ อยู่ผ่อง (2556) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย เพื่อศึกษาและกำหนดสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย และเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารจัดการขยะที่เป็นพนักงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้บริหารของบริษัทจัดจ้างภายนอก และพนักงานปฏิบัติงานขยะที่ปฏิบัติงาน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ-สุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นท่าอากาศยานที่มีระบบการบริหารจัดการขยะเฉพาะของท่าอากาศยาน ในการศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบศึกษาแบบผสมผสานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม ใช้การประชุมสัมมนากลุ่มย่อยเพื่อลงมติเห็นชอบรูปแบบสมรรถนะด้วยมติเอกฉันท์ พบว่ารูปแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ประกอบด้วย การบูรณาการของสองรูปแบบสมรรถนะ เรียกว่า รูปแบบทวิสมรรถนะบูรณาการ ได้แก่ รูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการขยะ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ 16 องค์ประกอบ และรูปแบบสมรรถนะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขยะ ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ 16 องค์ประกอบ สำหรับ 4 สมรรถนะของรูปแบบสมรรถนะในการบริหารจัดการขยะ ได้แก่ สมรรถนะด้านหน้าที่การบริหารงานขยะ สมรรถนะด้านการบริหารธุรการในงานขยะ สมรรถนะด้านวิชาชีพขยะ และสมรรถนะด้านกฎหมายและข้อบังคับในงานขยะ ส่วน 4 สมรรถนะของรูปแบบสมรรถนะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขยะ ได้แก่ สมรรถนะด้านบริหารเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านการสร้างพลังขับเคลื่อนงาน สมรรถนะด้านรู้จักตนเอง และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ในการประชุมสัมมนากลุ่มย่อยเสนอให้เพิ่มสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่สำคัญลงในรูปแบบสมรรถนะเพิ่มประสิทธิภาพ

ในการบริหารจัดการขยะ ในการประชุมสัมมนากลุ่มย่อย มีมติเป็นเอกฉันท์ให้รูปแบบ
ทวิสมรรถนะบูรณาการ เป็นรูปแบบสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ
ในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย

งานวิจัยต่างประเทศ

Marmon (2002) ศึกษาเรื่อง “Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs” ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลัก
สำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน
14 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป
และหลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำงบประมาณ
และสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนา
วิชาชีพ ความสัมพันธ์ชุมชน การสรรหา การสอนและเทคโนโลยี

Hannon (1995) ศึกษาเรื่อง *Creating Management Standards for UK Senior Managers and Their Relevance to Small and Medium Sized Organizations* ผลการศึกษา
พบว่า สมรรถนะถูกกำหนดให้มีมาตรฐานมี 3 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงาน (performance)
ด้านความรู้และความเข้าใจในงาน (knowledge and understanding) และด้านความสามารถ
หรือสมรรถภาพส่วนบุคคล (personal competence) ซึ่งแบ่งกลุ่มมาตรฐานที่กำหนดไว้
เป็น 3 กลุ่ม คือ (1) กลุ่มมาตรฐานที่คาดหวังสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ รู้และเข้าใจสิ่งแวดล้อม
นำไปสู่การปฏิบัติ วางแผน การปฏิบัติการที่นำไปสู่ความสำเร็จ ประเมินผล และปรับปรุง
(2) กลุ่มความรู้หลักในการปฏิบัติงาน ความรู้ในงานที่ชัดเจน ทฤษฎี หลักการ แนวทาง
ในการปฏิบัติ ความรู้ทางเทคนิค และความรู้ด้านกระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน และ
ความรู้ฝังลึกที่เป็นเทคนิคในการทำงานให้ได้คุณภาพ และ (3) กลุ่มสมรรถนะที่แสดงถึง
ความมีประสิทธิภาพในการทำงาน 8 สมรรถนะ คือ การมีมุมมองเชิงกลยุทธ์ การชักจูงผู้อื่น
การสร้างทีมงาน การแสวงหาข้อมูล การสื่อสาร การมุ่งเน้นความสำเร็จ การตัดสินใจ
และความเชื่อมั่นในตนเอง

Hellriegel, Jackson, and Slocum (2005) ศึกษาสมรรถนะของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง
ผู้บริหารในองค์กรยุคปัจจุบัน ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

บริหารมี 6 ประการ ได้แก่ สมรรถนะด้านการสื่อสาร สมรรถนะในการวางแผน สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ สมรรถนะด้านความตระหนักด้านโลกาภิวัตน์ และสมรรถนะด้านความสามารถในการควบคุมตนเอง

Kennedy and Dresser (2005) ศึกษาเรื่อง “Creating a Competency-based Workplace” ผลการศึกษาพบว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการโดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อนและกำจัดคู่แข่งขึ้นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กฎเกณฑ์สำคัญสำหรับองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozcelik and Ferman (2006) ศึกษาเรื่อง “Competency Approach to Human Resource Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context” การศึกษานี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management--HRM) ในองค์กรรวมทั้งการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะจากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้ และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่าง กรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่นและประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะ ก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กรและบุคคล

Lara (2009) ศึกษาเรื่อง “Using Competency Management as a Foundation for Employee Development in a Global Information Technology Company” โดยมี

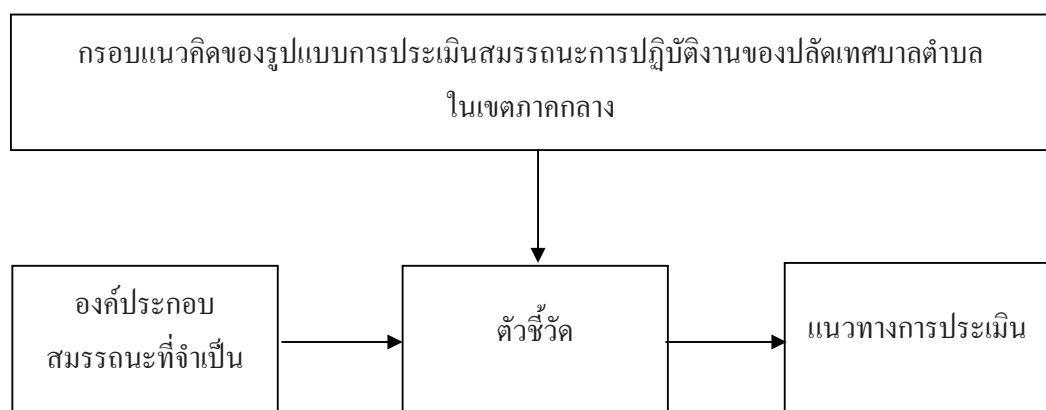
จุดมุ่งหมายเพื่อ (1) นำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสมรรถนะในธุรกิจ (2) อธิบายการประยุกต์ใช้โปรแกรมการจัดการสมรรถนะตามตำแหน่งงานในองค์กรระดับโลกที่ดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยธุรกิจขององค์กรทั่วโลก และ (3) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการขยายและปรับปรุงเมื่อริเริ่มการจัดการสมรรถนะภายในองค์กร การนำเสนอรายละเอียดรูปแบบการจัดการสมรรถนะ และโปรแกรมการจัดการสมรรถนะของบริษัทที่มีการพัฒนาและการประยุกต์ใช้สมรรถนะที่ไม่ใช่สมรรถนะในบทบาทผู้นำ ผลกระทบของโครงการนี้ต่อเป้าหมายทางธุรกิจของบริษัทจะมีการทบทวนและให้คำแนะนำที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับวิธีการปรับปรุงและขยายโปรแกรมการจัดการสมรรถนะ และจะมีการนำเสนอและอภิปรายถึงประสบการณ์ของบริษัทที่มีการใช้การจัดการสมรรถนะเป็นฐานสำหรับการพัฒนาพนักงาน

Li (2009) ศึกษาเรื่อง “Method for Comprehensive Evaluation of Enterprise Core Competence and its Application” ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นกุญแจความสำเร็จ โดยศึกษาจากบริษัทเคมีและปิโตรเลียมของประเทศจีนที่ประเมินจากโมเดล Fussy Comprehension มีการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะหลักตามระดับความสามารถในแต่ละขั้น ความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต้องมีในบุคลากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์องค์กรเป็นหลัก มีการให้คะแนนประเมิน เป็น 5 ระดับ คือ ดีมาก ดี ปานกลาง ไม่ดี และไม่ดีมาก ๆ โดยมีการให้น้ำหนักคะแนนและการประเมินในลักษณะผสมไขว้ หรือ Matrix แล้วคิดผลเป็นคะแนนประเมินสุทธิที่เกิดขึ้น ซึ่งการประเมินนี้ทำให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร ทำให้การวางแผนการบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ

Wang, Gao, and Xie (2011) ศึกษาเรื่อง “A Study to Develop a Competency Model for Chinese EHS Managers” ผลการศึกษาพบว่า เนื่องจากความก้าวหน้าของอุตสาหกรรมจีน ก่อให้เกิดปัญหาสภาพแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัย (EHS) เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก การศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้จัดการ EHS จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างทีมงาน EHS มืออาชีพและบรรลุเป้าหมายการบริหารจัดการ EHS บทความนี้คัดแปลงจากการใช้วิธีสัมภาษณ์พฤติกรรมตามเหตุการณ์ (BEI) เพื่อคัดัดชนีชีวัดสำหรับผู้จัดการ EHS แล้วดำเนินการสำรวจด้วยแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบสมรรถนะขั้นพื้นฐานสำหรับผู้จัดการ EHS จีน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง (2) เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง (3) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง และ (4) เพื่อประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ในการกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้กระบวนการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐาน (Provus, 1969) ที่กำหนดขึ้นมา ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวจะถูกกำหนดขึ้นทุกขั้นตอนของการประเมิน และจะพิจารณาว่า มีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานเพียงใด และนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงการดำเนินงาน ดังนั้น ขั้นตอนที่สำคัญในการประเมินมี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) ทำการศึกษา 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยเบื้องต้น (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) (2) ทำการตรวจสอบว่าการดำเนินของโครงการบรรลุจุดมุ่งหมายย่อย ๆ ในโครงการ และ (3) ประเมินผลผลิตของโครงการเพื่อตรวจสอบผลที่เกิดขึ้น จากที่กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยทำการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เป็นการดำเนินการวิจัยในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอน 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขั้นตอน 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขั้นตอน 3 ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน

ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขั้นตอน 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้แก่ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (quota sampling) โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) โดยใช้ตาราง Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน โดยที่ค่าความคลาดเคลื่อนจะน้อยกว่า 0.05 เมื่อกลุ่มตัวอย่างมากค่าความคลาดเคลื่อนจะน้อย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 3)

ตาราง 3

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

จังหวัด	จำนวนประชากร (คน)
1. ราชบุรี	31
2. กำแพงเพชร	22
3. ชัยนาท	38
4. นครนายก	5
5. นครปฐม	18
6. นครสวรรค์	18
7. นนทบุรี	11
8. ปทุมธานี	17
9. พระนครศรีอยุธยา	30
10. พิจิตร	25
11. พิษณุโลก	25
12. เพชรบูรณ์	19
13. ลพบุรี	20
14. สมุทรปราการ	13
15. สมุทรสงคราม	8
16. สมุทรสาคร	9
17. สระบุรี	34
18. สิงห์บุรี	6
19. สุโขทัย	18
20. สุพรรณบุรี	17
21. อ่างทอง	20
22. อุทัยธานี	13
รวมจำนวนประชากร	417

ที่มา. จาก ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด, โดย กรมส่งเสริม-
การปกครองท้องถิ่น, 2560ก, ค้นเมื่อ 9 มกราคม 2560, จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/>

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยสร้างขึ้นจากการศึกษาหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งมีโครงสร้าง 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเพศ อายุ การศึกษา อาชีพของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีลักษณะเป็นตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตัวอย่างเครื่องมือในการวิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านต้องการเลือกหรือเติมคำในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่น ๆ

4. ระยะเวลาการดำรงรงตำแหน่ง

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน

เกณฑ์การให้คะแนน

5 หมายถึง มีความจำเป็นมากที่สุด

4 หมายถึง มีความจำเป็นมาก

- 3 หมายถึง มีความจำเป็นปานกลาง
 2 หมายถึง มีความจำเป็นน้อย
 1 หมายถึง มีความจำเป็นน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	5	4	3	2	1
1. การวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นลำดับ					
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน					
3. ระบุปัญหาในการทำงานได้อย่างครอบคลุม					
4. วิเคราะห์ สังเคราะห์แนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ					

นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อให้ได้ข้อคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหา ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ชัดเจน เป็นที่เข้าใจตรงกัน และพิจารณาคำดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่สร้างขึ้นกับ IOC ที่มีคำดัชนีค่าความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

3. รวบรวมข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้ง เพื่อนำมาปรับปรุง

4. นำแบบสอบถามไป (try-out) กับปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการทำวิจัย

5. มีค่าความเชื่อมั่น (reliability) และค่าความสอดคล้องระหว่างคะแนนเป็นรายข้อกับคะแนนทั้งฉบับ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach

6. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีดังนี้

6.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

6.2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือเข้าขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

6.3 รวบรวมเก็บแบบสอบถาม

6.4 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาแล้วนำไปลงข้อมูลทางสถิติ

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติพื้นฐาน อันประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

8. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) มีขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหาการวิจัย ทบทวนองค์ประกอบตัวแปรจากทฤษฎี เก็บข้อมูล และเลือกวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นที่ 2 ตรวจสอบข้อมูลที่ใช้วิเคราะห์ว่าเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และสร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ขั้นที่ 3 สกัดองค์ประกอบ (extraction factor analysis: factor extraction หรือ initial factors) ขั้นที่ 4 เลือกวิธีการหมุนแกน (factors rotation) ขั้นที่ 5 เลือกค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factors score) และขั้นที่ 6 ตั้งชื่อองค์ประกอบที่วิเคราะห์ได้

ขั้นตอน 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง นำความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างตัวชี้วัดในแต่ละองค์ประกอบ และให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องของตัวชี้วัดกับองค์ประกอบและแนวทางในการประเมินแต่ละองค์ประกอบและตัวชี้วัด โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แนะนำ ผู้วิจัยแก้ไขตามผู้เชี่ยวชาญจนกว่าผู้เชี่ยวชาญจะพอใจ โดยสังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินและคู่มือการใช้รูปแบบการประเมิน ดังนี้

(1) ปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (2) ท้องถิ่นจังหวัดที่ดูแลองค์กร-

ปกครองส่วนท้องถิ่น (3) นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือ ด้านวิจัยและวัดผลในเขตภาคกลาง และ (4) ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง คือ (1) ปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง 4 คน (2) ท้องถิ่นจังหวัดที่ดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 คน (3) นักวิชาการ/อาจารย์ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 คน และ/หรือด้านวิจัยและวัดผล 5 คน ในเขตภาคกลาง และ (4) ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง 5 คน จำนวนรวม 20 คน ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติ ดังนี้

1.1 คุณสมบัติของปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยวิธี การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.1.1 ดำรงอยู่ในตำแหน่งปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง
- 1.1.2 มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กล่าวในข้อ 1 มาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี
- 1.1.3 มีความสนใจในการร่วมดำเนินการวิจัย

1.2 ท้องถิ่นจังหวัดที่ดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 1 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.2.1 มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป
- 1.2.2 มีประสบการณ์ในการสอนหรือปฏิบัติการจัดการความรู้อย่างน้อย 2 ปี
- 1.2.3 ยินดีให้ความร่วมมือในการวิจัย

1.3 นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 5 คน และ/หรือด้านวิจัย และวัดผลในเขตภาคกลาง จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.3.1 ดำรงอยู่ในตำแหน่งนักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ/หรือด้านวิจัยและวัดผลในเขตภาคกลาง
- 1.3.2 มีการดำเนินกิจกรรมตามที่กล่าวในข้อ 1 มาอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 2 ปี
- 1.3.3 มีความสนใจในการร่วมดำเนินการวิจัย

1.4 ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำนวน 5 คน มีคุณสมบัติ ดังนี้

1.4.1 ดำรงอยู่ในตำแหน่งนายกเทศมนตรีตำบลในเขตภาคกลาง

1.4.2 มีความสนใจในการร่วมดำเนินการวิจัย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม 2 ตอน ดังนี้

2.1 ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไป

2.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถาม สำหรับพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เนื้อหาของคำตอบของกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนน้ำหนักของระดับความเหมาะสมรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยกำหนดความหมายตามระดับคะแนน ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
1	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด
2	มีความเหมาะสมน้อย
3	มีความเหมาะสมปานกลาง
4	มีความเหมาะสมมาก
5	มีความเหมาะสมมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูล กำหนดเกณฑ์แบบสอบถามเรื่อง การสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50-5.00	มากที่สุด
3.50-4.49	มาก
2.50-3.49	ปานกลาง
1.50-2.49	น้อย
1.00-1.49	น้อยที่สุด

4. นำรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ให้อาจารย์ที่ปรึกษาเสนอแนะแก้ไขก่อน

5. ปรับปรุงรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลางตามข้อคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำคู่มือที่ปรับปรุงแล้วไปให้
ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม

ขั้นตอน 3 ประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง มีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยทดลอง จากนายกเทศมนตรีตำบล จำนวน
15 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินในการทดลอง ได้แก่ แบบการประเมินสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือจากคณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ถึงนายกเทศมนตรีตำบล จำนวน 15 คน/ผู้เข้าร่วมการทดลองใช้รูปแบบการประเมิน

3.2 โทรศัพท์นัดวัน เวลา สถานที่ ล่วงหน้าสำหรับการทดลองโดยกำหนด
วันทำการทดลอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการทดลองใช้ รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางโดยสำรวจความพึงพอใจและความเหมาะสม
ของรูปแบบการประเมินโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation--SD) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง (2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขั้นตอนนี้เป็นผลการศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (quota sampling) โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

(Exploratory Factor Analysis--EFA) โดยใช้ตารางของ Yamane (1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง 222 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมากขึ้นจะทำให้ค่าความคลาดเคลื่อนจะน้อยกว่าร้อยละ 0.05 โดยสรุปผลการศึกษาตามองค์ประกอบที่จำเป็น ซึ่งผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบข้อมูลที่ได้นั้นมีความสัมพันธ์อย่างเพียงพอต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ โดยพิจารณา ค่าความเหมาะสมของข้อมูล คือ ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin--KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 4-6)

ตาราง 4

ความถี่จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง

(n = 300)		
ข้อมูลบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	189	63.00
หญิง	111	37.00
รวม	300	100.00
อายุ		
ไม่เกิน 35 ปี	-	-
36-45 ปี	69	23.00
46-55 ปี	195	65.00
มากกว่า 55 ปี	36	12.00
รวม	300	100.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อมูลบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	72	24.00
ปริญญาโท	180	60.00
ปริญญาเอก	48	16.00
อื่น ๆ	-	-
รวม	300	100.00
ระยะเวลาในการดำเนินการ		
น้อยกว่า 5 ปี	36	12.00
6-10 ปี	42	14.00
11-15 ปี	27	9.00
มากกว่า 15 ปี	195	65.00
รวม	300	100.00

จากตาราง 4 พบว่า ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 63 มีอายุ ระหว่าง 46-55 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65

ตาราง 5

ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลกิน (KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) ของการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

Kaiser-Meyer-Olkin Measur of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity		
	Approx. Chi-Square (X^2)	df	Sig.
0.895	3523.738	780	0.000

จากตาราง 5 พบว่า ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (KMO) มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้น มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ 3523.738 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้

ตาราง 6

จำนวนองค์ประกอบ ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนสะสมในแต่ละองค์ประกอบของแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล-ตำบลในเขตภาคกลาง

องค์ประกอบ	ค่าไอเกน	ค่าร้อยละ ของความแปรปรวน	ค่าร้อยละ ของความแปรปรวนสะสม
1	18.788	46.969	46.969
2	2.365	5.912	52.881
3	1.674	4.185	57.066
4	1.592	3.981	61.048
5	1.341	3.352	64.400
6	1.096	2.739	67.139
7	1.032	2.581	69.720

จากตาราง 6 การสกัดองค์ประกอบ ได้ทำการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component analysis--PC) ซึ่งผู้วิจัยทำการหมุนแกนองค์ประกอบและพบว่า ได้องค์ประกอบทั้งหมด 7 องค์ประกอบ มีพิสัยของค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 1.032-18.788 และมีค่าความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 69.720-46.969

การหมุนแกนองค์ประกอบ และอธิบายความหมายขององค์ประกอบ โดยผู้วิจัย ได้ทำการหมุนแกนองค์ประกอบเพื่อให้ตัวแปรมีลักษณะที่ชัดเจนมากขึ้น โดยทำการหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax method) ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 7)

ตาราง 7

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภายหลังจากการหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax method)

ข้อที่	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
1	-.058	.063	.067	-.113	.856	.044	.023
2	.275	.041	.069	.097	.730	.040	-.078
3	-.334	.038	.556	.022	.047	.036	.045
4	-.006	.010	.532	-.082	.014	.061	.094
5	.029	-.027	.135	.053	.082	.005	-.071
6	.099	-.132	.050	.690	.020	-.023	.008
7	.020	-.043	.008	.095	-.143	.043	.873
8	-.043	.084	.042	.075	.032	.023	.025
9	.113	-.066	.039	.710	.097	.077	-.190
10	.063	.043	.059	.150	.076	.031	.028
11	.105	-.020	.007	.519	.151	.111	-.034
12	.121	-.015	.568	.065	.148	.101	.003
13	.075	.033	.092	.554	.025	.041	.118
14	-.142	.050	.043	.529	-.084	-.079	.006
15	-.095	.058	.701	-.006	-.037	-.023	-.053
16	.044	-.033	.591	.057	.025	-.023	.020

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อที่	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	1	2	3	4	5	6	7
17	.141	.043	.560	.063	.137	.036	.145
18	.034	.068	.651	.025	.094	.106	-.021
19	-.042	.001	.641	.118	.035	.115	-.051
20	.605	-.004	.039	.069	.024	.144	-.006
21	.544	.031	.017	.025	.065	-.084	-.560
22	.668	.115	-.041	.127	.069	.035	.132
23	.034	-.080	.010	.097	.059	-.053	-.094
24	.057	.107	.063	.067	.113	.226	.044
25	.001	-.018	.041	.069	.097	.516	.023
26	.064	-.014	.042	.038	.056	.505	-.287
27	.013	.073	.053	.068	.087	.781	.183
28	.652	.054	.078	.035	.039	.296	.061
29	-.042	.032	-.051	.037	.086	.145	-.115
30	.526	.010	.032	.122	.096	.010	.090
31	.065	.088	.056	.059	.104	.109	.136
32	.753	.002	.035	.074	.031	.071	.075
33	.072	.602	.002	.076	.050	.081	-.040
34	.699	.132	-.011	.010	-.032	.019	.053
35	.107	.611	-.011	.040	.030	.004	-.013
36	-.018	.751	.123	.015	.023	.059	.035
37	-.014	.526	.032	.019	.016	.044	-.019
38	.073	.507	.046	.064	.034	.166	-.187
39	.054	.646	-.049	.042	-.034	-.077	.024
40	.032	.707	.042	.028	.053	.067	.010

จากตาราง 7 พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายหลังการหมุนแกนแบบมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนแมกซ์ (Varimax method) สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบของแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ได้ทั้งหมด 7 องค์ประกอบ แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้ว ที่เกินค่า .55 ผู้วิจัยได้ตัดองค์ประกอบไปบางตัว โดยพิจารณาจากความสอดคล้องและข้อคำถามที่น้อยเกินไป ทำให้เหลือแค่ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มี 5 ตัวแปร คือ 20, 22, 28, 32 และ 34 มีค่าไอเกน เท่ากับ 18.788 มีพิสัยของค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605-.753 เมื่อพิจารณาข้อความโดยรวม โดยเรื่องของการใช้บุคลิกภาพในด้านต่าง ๆ จึงเรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า บุคลิกภาพ

องค์ประกอบที่ 2 มี 5 ตัวแปร คือ 33, 35, 36, 39 และ 40 มีค่าไอเกน เท่ากับ 2.365 มีพิสัยของค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .554-.710 เมื่อพิจารณาข้อความโดยรวม โดยเรื่องของการรู้ในด้านต่าง ๆ จึงเรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ความรู้

องค์ประกอบที่ 3 มี 7 ตัวแปร คือ 3, 12, 15, 16, 17, 18 และ 19 มีค่าไอเกน เท่ากับ 1.674 มีพิสัยของค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .556-.701 เมื่อพิจารณาข้อความโดยรวม โดยเรื่องของทักษะในด้านต่าง ๆ จึงเรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ทักษะ

องค์ประกอบที่ 4 มี 3 ตัวแปร คือ 6, 9 และ 13 มีค่าไอเกน เท่ากับ 1.592 มีพิสัยของค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .602-.751 เมื่อพิจารณาข้อความโดยรวม โดยเรื่องของทัศนคติในด้านต่าง ๆ จึงเรียกชื่อองค์ประกอบนี้ว่า ทัศนคติ

องค์ประกอบที่จำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง รายละเอียดดังแสดงในภาพ 4



ภาพ 4 องค์ประกอบที่จำเป็นเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ขั้นตอนการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง นำความคิดเห็นจากขั้นตอนที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยสังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน โดยใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า 5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนน้ำหนักของระดับความจำเป็นของรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนำมาสร้างร่างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 8-11)

ตาราง 8

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านบุคลิกภาพ จำแนกตามรายชื่อ

ด้านบุคลิกภาพ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. สามารถยอมรับการทำงานที่ผิดพลาดของผู้อื่นและเผชิญกับความเสี่ยงของร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา	3.60	8.88	ปานกลาง
2. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนทั้งภายในและภายนอกองค์การ	4.40	.598	มาก
3. สามารถพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์การ	4.75	.444	มากที่สุด

ตาราง 8 (ต่อ)

ด้านบุคลิกภาพ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
4. สามารถวิเคราะห์แนวคิดข้อ ถกเถียงปัญหาออกเป็น องค์ประกอบ คือ วิเคราะห์ ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จ ในการตัดสินใจมีความจำเป็น	4.50	.688	มากที่สุด
5. เป็นผู้ที่สามารถแสดงความไม่เห็นด้วยโดยการที่ไม่โจมตี หรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาหรือไม่ควรที่จะประนีประนอม และเวลาที่ควรยืนหยัด	4.15	.489	มาก
รวม	4.28	.339	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลางด้านบุคลิกภาพ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า สามารถพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม
องค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา คือ สามารถวิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียง
ปัญหาออกเป็นองค์ประกอบ คือ วิเคราะห์ ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาส
ในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจมีความจำเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$)
ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถยอมรับการทำงานที่ ผิดพลาดของผู้อื่น
และเผชิญกับความเสี่ยงของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 9

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลางด้านความรู้ จำแนกตามรายชื่อ

ด้านความรู้	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. เป็นผู้มีความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ทำให้มีการวิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องเข้าใจ ข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงกับความคิดริเริ่ม	3.75	.550	มาก
2. เป็นผู้มีความรู้ในการสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจ และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร	4.60	.502	มากที่สุด
3. เป็นผู้มีความรู้ในการช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจ ว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร	4.75	.444	มากที่สุด
4. เป็นผู้มีความรู้ในการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา	4.65	.670	มากที่สุด
5. เป็นผู้มีความรู้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง แก่บุคคลอื่น ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน อุปสรรค การเจริญเติบโต	4.30	.571	มาก
รวม	4.41	.327	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบรูปแบบสมรรถนะของ
ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านความรู้ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า เป็นผู้มีความรู้ในการช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่า
งานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร ($\bar{X} = 4.75$) เป็นผู้มีความรู้
ในการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อ
พัฒนา ($\bar{X} = 4.65$) และเป็นผู้มีความรู้ในการสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงาน
บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการ ค่านิยมขององค์กร ($\bar{X} = 4.60$) ตามลำดับ ส่วนข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เป็นผู้มีความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์ และอุตสาหกรรมทำให้มี
การวิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องเข้าใจข้อดี ข้อเสีย และความเสี่ยงกับความคิดริเริ่ม
อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$)

ตาราง 10

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลางด้านทักษะ จำแนกตามรายชื่อ

ด้านทักษะ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. สามารถเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น	4.15	.489	มาก
2. สามารถเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และการพัฒนา กลยุทธ์บนฐานความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร ทั้งเป็น ทางการและไม่เป็นทางการ	4.35	.587	มาก
3. สามารถพัฒนาสัมพันธภาพปรับเปลี่ยนรูปแบบ การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพ และวัฒนธรรม กับคนที่หลากหลาย	4.30	.470	มาก
4. สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่าง ตรงเวลา ด้วยความสุภาพ	4.85	.366	มากที่สุด
5. สามารถเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด	4.75	.716	มากที่สุด
6. สามารถรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหา ที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ	4.65	.489	มากที่สุด
7. สามารถควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้บังคับบัญชา	4.40	.502	มาก
รวม	4.49	.312	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบรูปแบบสมรรถนะของ
ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านทักษะโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา
ด้วยความสุภาพอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.85$) สามารถเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุม
ให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด ($\bar{X} = 4.75$) และสามารถรับฟัง

แนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่ถูกตามคนอื่นอย่างตั้งใจ ($\bar{X} = 4.65$) ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สามารถเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

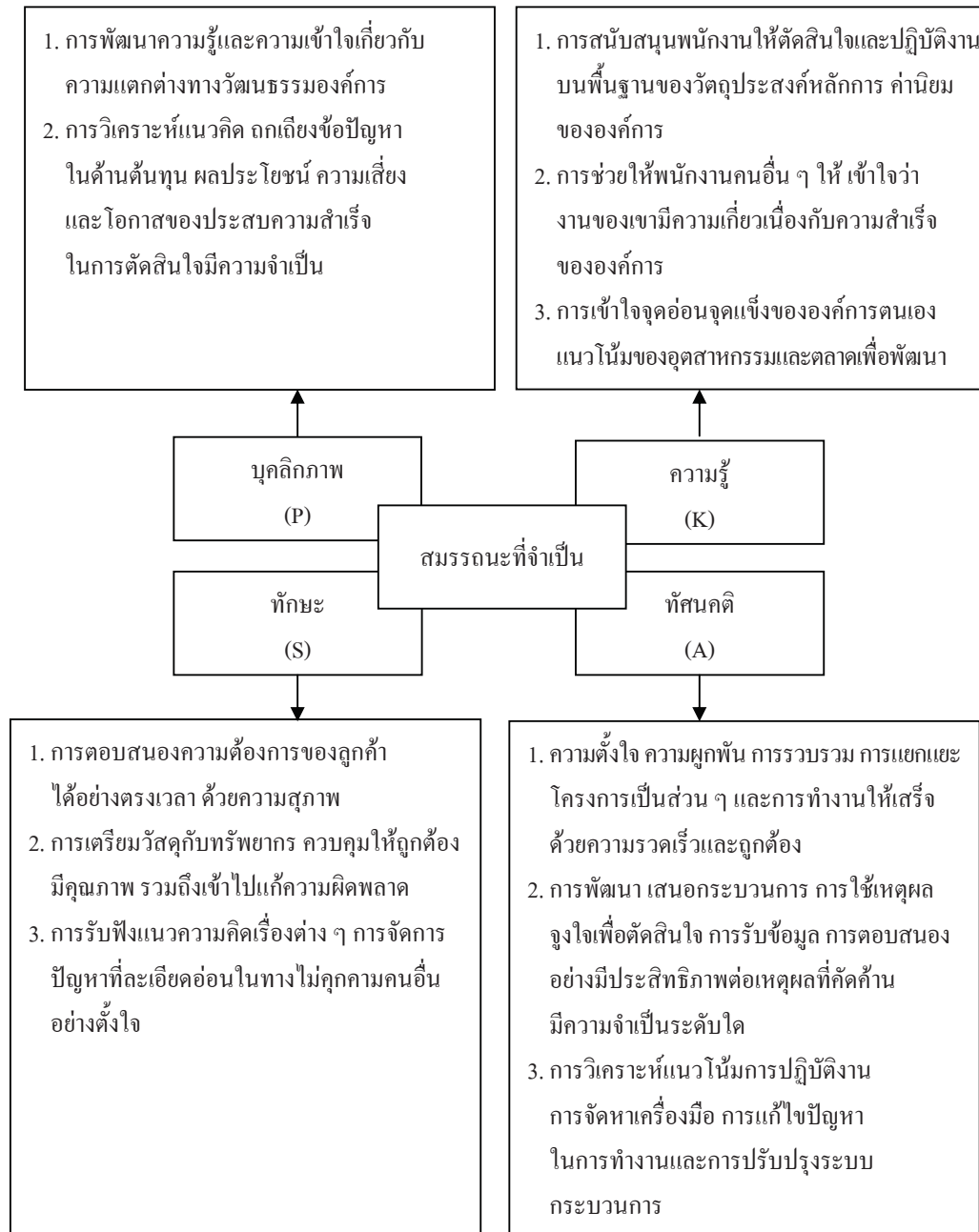
ตาราง 11

ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-ตำบลในเขตภาคกลางด้านทัศนคติ จำแนกตามรายชื่อ

ด้านทัศนคติ	$\bar{X}$	SD	ความหมาย
1. มีความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จ ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	4.50	.512	มากที่สุด
2. มีการพัฒนา การเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผล จงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมี ประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่ คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด	4.60	.502	มากที่สุด
3. มีการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการปรับปรุงระบบ กระบวนการ	4.80	.410	มากที่สุด
รวม	4.63	.340	มากที่สุด

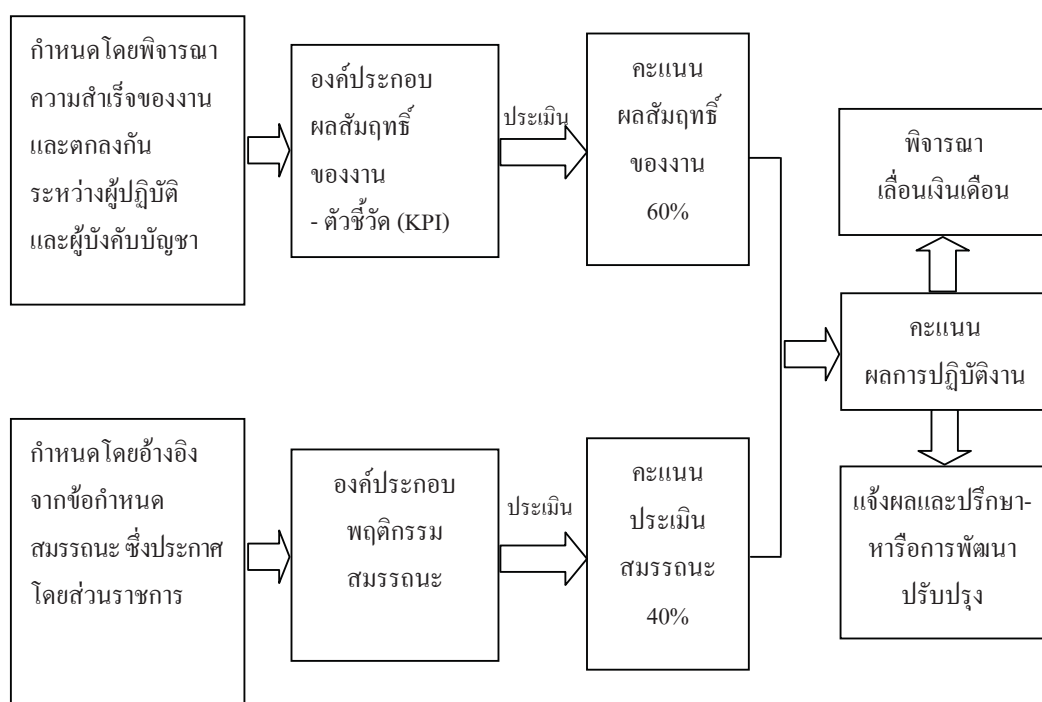
จากตาราง 11 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อรูปแบบรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางด้านทักษะโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า มีการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.80$) มีการพัฒนา การเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลจงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.60$) และมีความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง ($\bar{X} = 4.53$)

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาและผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานจากข้อแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยยึดค่าแสดงความคิดเห็นในระดับมากที่สุด สร้างเป็นรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ดังแสดงในภาพ 5



ภาพ 5 รูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

จากการที่ผู้วิจัยวิเคราะห์สังเคราะห์ผลของการวิจัย สามารถสรุปรายละเอียดขององค์ประกอบของกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และอธิบายเพื่อประกอบรูปแบบการประเมินตามสิ่งที่ตกลงกันได้ หรือผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งกำหนดโดยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย รวมถึงพฤติกรรมซึ่งแสดงออกในการปฏิบัติราชการ ซึ่งกำหนดโดยสมรรถนะ (competency) นั้นเอง ในการประเมินจะนำคะแนนการประเมินผลสัมฤทธิ์ส่วนหนึ่งกับคะแนนการประเมินสมรรถนะอีกส่วนหนึ่งเมื่อนำมาคิดคำนวณรวมกันจะได้คะแนนผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งนำไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาหรือระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติราชการ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร ในด้านพฤติกรรม ซึ่งพิจารณาด้วยสมรรถนะ ถือว่าเป็นองค์ประกอบนี้เป็นการเฉพาะของส่วนราชการเองก็ได้ โดยมีขั้นตอน ดังแสดงในภาพ 6



ภาพ 6 รายละเอียดองค์ประกอบของระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

การประเมินสมรรถนะ (competency) หรือพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติแสดงออกในระหว่างการปฏิบัติราชการอันเป็นผลจากแรงจูงใจหรือแรงผลักดัน ภายในจิตใจที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งที่รับผิดชอบอยู่ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การประเมินสมรรถนะ ก็คือ การประเมินว่า ผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ ได้แสดงออกถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะที่ควรจะเป็นของตำแหน่งหรือไม่ ประการใด หากผู้ปฏิบัติ นั้น ได้แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมอย่างน้อยเท่ากับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นแล้ว ย่อมถือได้ว่าผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ มีสมรรถนะ ได้ตามที่ตำแหน่งที่รับผิดชอบ การที่ได้ทำตาม พฤติกรรมที่ควรจะเป็นหรือไม่ นั้นย่อมส่งผลถึงผลการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติ นั้น ๆ

การนำแนวคิดของสมรรถนะไปใช้ในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล กระทำ ได้โดยการจัดสร้างเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) โดยพจนานุกรมนี้ จะอธิบายถึงพฤติกรรมที่สะท้อนสมรรถนะในแต่ละเรื่อง โดยจัดตามระดับสมรรถนะ ต่าง ๆ สำหรับรายละเอียดในเรื่องนี้ อาจศึกษาเพิ่มเติมได้จากคู่มือสมรรถนะสำหรับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

แนวทางในการประเมินสมรรถนะ จากการวิจัย และตามหลักเกณฑ์และวิธี การประเมินผลการปฏิบัติราชการกำหนดว่า ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการประเมิน สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยให้นำคะแนนที่ได้ จากการประเมินสมรรถนะไปใช้ในการคิดคำนวณคะแนนผลการปฏิบัติราชการ และ การประเมินสมรรถนะนี้อย่างน้อยต้องมีการประเมินสมรรถนะหลัก 5 เรื่อง และสมรรถนะ สำหรับผู้บริหาร 4 เรื่อง ดังกล่าวประกอบด้วย

สมรรถนะสายบริหาร (ปลัดเทศบาล)

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านความรู้
3. ทักษะ
4. ด้านทัศนคติ

คำอธิบายแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ประกอบด้วย

รอบการประเมินในรอบปีงบประมาณให้มีการประเมิน 2 ครั้ง ได้แก่
 ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม ของปีถัดไป
 ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน ของปีเดียวกัน
 การประเมินจะมี 2 ส่วน คือ

1. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน สัดส่วนร้อยละ 60
2. การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน สัดส่วนร้อยละ 40

รูปแบบการประเมินนี้เป็นการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่ได้มาจากการศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ซึ่งเป็นการประเมินในส่วนที่ 2 เป็นการประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดสมรรถนะประกอบด้วย สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร (managerial competency) คือ สมรรถนะที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้ประเมินเฉพาะตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นสำหรับปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ประกอบด้วย

1.1 ด้านบุคลิกภาพ (P)

- 1.1.1 การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร

- 1.1.2 การวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสของประสบความสำเร็จในการตัดสินใจมีความจำเป็น

1.2 ด้านความรู้

- 1.2.1 การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร

- 1.2.2 การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้อง ความสำเร็จขององค์กร

- 1.2.3 การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรม และตลาดเพื่อพัฒนา

1.3 ด้านทักษะ (skill)

1.3.1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ

1.3.2 การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด

1.3.3 การรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ

1.4 ด้านทัศนคติ (attitude)

1.4.1 ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง

1.4.2 การพัฒนา เสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลเชิงจิตตคติในการรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด

1.4.3 การวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการปรับปรุงระบบ กระบวนการ

2. ผู้นำนัก ด้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกค่านำนักแต่ละสมรรถนะที่มีการตกลงร่วมกับผู้ประเมินในแต่ละตัวชี้วัดรวมเท่ากับ 40 คะแนน

3. ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ ด้นรอบการประเมิน ผู้รับการประเมินเป็นผู้กรอกโดยใช้ระดับที่ต้องการของแต่ละสมรรถนะ โดยตกลงร่วมกับผู้ประเมินในแต่ละตัวชี้วัด โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ 1-5

4. ระดับที่ประเมินได้ ด้นรอบการประเมินผู้ประเมินเป็นผู้กรอกระดับที่ประเมินได้โดยผู้ประเมินพิจารณารายละเอียดพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลที่ละรายการ

5. คะแนนที่ได้ ด้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินเป็นผู้กรอคะแนนที่ได้ตามแนวทางการประเมินสมรรถนะ ดังนี้

5.1 ผู้ประเมินต้องพิจารณาว่าผู้ถูกประเมินนั้น ๆ กำหนดให้มีระดับสมรรถนะที่ต้องการในระดับใด

5.2 ในการประเมินสมรรถนะหนึ่ง ๆ ผู้ประเมินจะพิจารณาจากสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ โดยประเมินให้คะแนนลงในแบบฟอร์มที่กำหนดรวมทั้งระบุเหตุการณ์พฤติกรรมที่ผู้รับประเมินแสดงออก

5.3 ผู้ประเมินพิจารณารายละเอียด พฤติกรรม ระดับสมรรถนะที่ละรายการ โดยในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องแสดงออกและทำให้ชัดเจนเป็นประจักษ์และสม่ำเสมอตลอดรอบการประเมิน ไม่น้อยกว่า 80% จึงจะอยู่ในระดับคะแนนที่ประเมินได้สูงกว่า ระดับคะแนนคาดหวัง/ต้องการ หลังจากนั้นให้นำคะแนนรายการพฤติกรรมที่ประเมินได้ไปเทียบกับหลักเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 12)

ตาราง 12

หลักเกณฑ์การให้คะแนนสมรรถนะ

ระดับที่ประเมินได้	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 0	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 1	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 2	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 3	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 4	ระดับ ที่ประเมิน ได้ 5
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ						
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 0	0 คะแนน	0 คะแนน	0 คะแนน	0 คะแนน	0 คะแนน	0 คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 1	0 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 2	0 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 3	0 คะแนน	1 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน	5 คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 4	0 คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ระดับที่คาดหวัง/ต้องการ 5	0 คะแนน	0 คะแนน	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน

ความหมายของคะแนนในแต่ละระดับ ดังนี้

5 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้มากกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ
1 ระดับขึ้นไป

4 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้เท่ากับระดับที่คาดหวังหรือต้องการ

3 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ
1 ระดับ

2 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ
2 ระดับ

1 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้น้อยกว่าระดับที่คาดหวังหรือต้องการ
3 ระดับ

0 คะแนน = ระดับที่ประเมินได้ต่ำสุด/ไม่แสดงออกพฤติกรรม/สมรรถนะ

ทั้งนี้ การกำหนดค่าคะแนนดังกล่าว เพื่อเป็นการกระตุ้นกระแสผลักดันให้ ปลัดเทศบาล แสดงออกพฤติกรรมในระดับที่ดีขึ้น มากกว่าระดับที่คาดหวังหรือสมรรถนะ ได้ตามเป้าหมายและเกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและองค์กร

6. ผลการประเมิน สั้นรอบการประเมินเป็นผู้กรอกผลประเมินตามสูตรคำนวณ ดังนี้ ผลการประเมิน = (น้ำหนัก X คะแนนที่ได้เปอร์เซ็นต์ด้วย 5)

7. ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรมที่ผู้ประเมินแสดงออก สั้นรอบการประเมิน ผู้ประเมิน เป็นผู้กรอก โดยให้ระบุเหตุการณ์หรือพฤติกรรมที่ผู้รับการประเมินแสดงออกในแต่ละ สมรรถนะ ในรอบการประเมินนั้น ๆ รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ 40) สำหรับ ตำแหน่งปลัดเทศบาลในเขตภาคกลาง รายละเอียดดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 13)

ตาราง 13

แบบประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ (สมรรถนะ) (ร้อยละ 40) สำหรับตำแหน่งปลัดเทศบาลในเขตภาคกลาง

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (1)	น้ำหนัก	ระดับที่คาดหวัง/ ระดับที่ประเมินได้	คะแนน	ผลการประเมิน (6)	ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรม ที่ผู้ประเมินแสดงออก (7)
	(2)	ต้องการ (3)	(4)	ที่ได้ (5)	
				$= \frac{(2) \times (5)}{5}$	

สมรรถนะสำหรับปลัดเทศบาล

1. ด้านบุคลิกภาพ

1.1 การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่าง

ทางวัฒนธรรมองค์กร

1.2 การวิเคราะห์แนวความคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน

ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสของประสบ-

ความสำเร็จในการตัดสินใจมีความจำเป็น

2. ด้านความรู้

2.1 การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงาน

บนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการ คำนึงขององค์กร

2.2 การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจงานของเขา

มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร

2.3 การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งของการดำเนินงาน แนวโน้ม

ของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา

ตาราง 6 (ต่อ)

ตัวชี้วัดสมรรถนะ (1)	น้ำหนัก	ระดับที่คาดหวัง/	ต้องการ (3)	(4)	คะแนน ที่ได้ (5)	ผลการประเมิน (6) = (2) X (5) 5	ระบุเหตุการณ์/พฤติกรรม ที่ผู้ประเมินเห็นแสดงออก (7)
3. ด้านทักษะ							
3.1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา	ด้วยความสุภาพ						
3.2 การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง							
มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด							
3.3 การรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหา ที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ							
4. ด้านทัศนคติ							
4.1 ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จ	นำหน้ากรวม						
ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง							
4.2 การพัฒนา เสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลลงใจ เพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมี ประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด							
4.3 การวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุงระบบ กระบวนการ							
							คะแนนรวม

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

การประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยทดลองจากนายกเทศมนตรีตำบล จำนวน 15 คน แล้วประเมินความพึงพอใจของรูปแบบประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในภาคกลาง มีจำนวน 4 ด้าน คือ (1) ด้านบุคลิกภาพ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะ และ (4) ด้านทัศนคติ จำนวน 11 ข้อ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยสำรวจความพึงพอใจของรูปแบบการประเมินโดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 14-15)

ตาราง 14

ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ความพึงพอใจต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภาพรวมรายด้าน

การประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	$\bar{X}$	SD	ความพึงพอใจ
1.ด้านบุคลิกภาพ	4.40	0.46	มาก
2. ด้านความรู้	4.89	0.16	มากที่สุด
3. ด้านทักษะ	4.60	0.41	มากที่สุด
4. ด้านทัศนคติ	4.67	0.23	มากที่สุด
รวม	4.64	0.32	มากที่สุด

จากตาราง 14 ภาพรวมประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ความพึงพอใจต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 1 ด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 15

ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลองระดับความพึงพอใจต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำแนกตามรายชื่อ

การประเมินสมรรถนะความพึงพอใจต่อรูปแบบการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	$\bar{X}$	SD	ความพึงพอใจ
1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ			
1.1 การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร	4.60	.507	มากที่สุด
1.2 การวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ	4.20	.414	มาก
2. องค์ประกอบด้านความรู้			
2.1 การสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการ ค่านิยมขององค์กร	5.00	.000	มากที่สุด
2.2 การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร	5.00	.000	มากที่สุด
2.3 การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา	4.67	.487	มากที่สุด
3. องค์ประกอบด้านทักษะ			
3.1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ	4.93	.258	มากที่สุด
3.2 การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด	4.60	.507	มากที่สุด
3.3 การรับฟังแนวความคิดเรื่อง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ	4.26	.457	มาก

ตาราง 15 (ต่อ)

การประเมินสมรรถนะความพึงพอใจต่อรูปแบบ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	$\bar{X}$	SD	ความพึงพอใจ
4. องค์ประกอบด้านทัศนคติ			
4.1 ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงาน ให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง	4.86	.351	มากที่สุด
4.2 การพัฒนา เสนอกระบวนการ การใช้เหตุผล จงใจเพื่อตัดสินใจการรับข้อมูล การตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน ที่ความจำเป็นระดับใด	4.13	.351	มาก
4.3 การวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดการเครื่องมือ การแก้ไขปัญหา ในการทำงานและการปรับปรุงระบบ กระบวนการ	5.00	.000	มากที่สุด
รวม	4.66	.303	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 ท่านที่เข้าร่วมกลุ่มทดลอง ประเมินรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางในภาพรวมของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีความพึงพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) มีความครบถ้วน ถูกต้อง เข้าใจง่าย ใช้สะดวก

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง (2) เพื่อสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง และ (3) เพื่อประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง โดยมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง กลุ่มตัวอย่าง คือ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า (quota sampling) โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis--EFA) โดยใช้ตาราง Yamane (1973) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 222 คน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน ซึ่งเครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คน โดยการหาค่าดัชนี ความสอดคล้อง (IOC) สรุปได้ว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 กับกลุ่มปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ กล่าวว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's coefficient of alpha) มีค่าเท่ากับ 0.94 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (item-total correlation) อยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.95 ซึ่งเป็นระดับที่ยอมรับได้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จากกลุ่มตัวอย่างได้รับแบบสอบถามกลับมาครบตามจำนวน 300 ฉบับ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin--KMO) และค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's test of Sphericity)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลางโดยสังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางโดยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณา ความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ดังนี้ (1) ปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง (2) ท้องถิ่นจังหวัดที่ดูแลองค์กร-ปกครองส่วนท้องถิ่น (3) นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านวิจัย และวัดผลในเขตภาคกลาง และ (4) ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยพิจารณาความเห็นต่อรูปแบบ สมรรถนะของปลัดเทศบาลที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดซึ่งถือว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วย กับรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางในรายชื่อนั้น หลังจากนั้นนำข้อมูล ทั้งหมดที่ได้มาสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางเสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อการประเมินรูปแบบในขั้นตอน ที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง ซึ่งเป็นการประเมินความพึงพอใจของรูปแบบ โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 ท่าน เพื่อตอบแบบประเมินความพึงพอใจของรูปแบบเพื่อเป็นการศึกษา ข้อบกพร่องที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขรูปแบบก่อนนำไปทดลองใช้จริง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ จากข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อการปรับปรุงรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินรูปแบบนั้น นำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation--SD) โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยหากมีค่ามากกว่า 3.50 ขึ้นไป ผู้วิจัยถือว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า การพัฒนารูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีความเหมาะสม และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ถึงมากที่สุด

จากวัตถุประสงค์ และกระบวนการวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าว สามารถสรุปผล การวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง คือ ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง สรุปผลวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบที่จำเป็นของรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วย ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 63 มีอายุระหว่าง 46-55 ปี มีจำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65 มีการศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท จำนวน 180 คน คิดเป็นร้อยละ 60 มีประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปี จำนวน 195 คน คิดเป็นร้อยละ 65

ผลการศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นของรูปแบบสมรรถนะการปฏิบัติของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จากตัวแปร 40 ตัวแปร ได้ค่าสถิติของไคเซอร์-ไมเยอร์-โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin--KMO) มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.800 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้น มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์ (Bartlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ 3523.738 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์ จึงเหมาะสมที่จะใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ ในการสกัดองค์ประกอบ ได้ทำการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ (Principal Component analysis --PC) ซึ่งคำนวณน้ำหนักองค์ประกอบหลังจากการหมุนแกนมุมฉาก (orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax method) สามารถอธิบายถึงองค์ประกอบของรูปแบบการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ มีค่าพิสัยของค่าไอเกนอยู่ระหว่าง 0.032-18.788 และมีค่าความแปรปรวนสะสมเท่ากับ 69.720 แต่เมื่อพิจารณาความเหมาะสมของค่าน้ำหนักองค์ประกอบแล้วที่เกินค่า .554 ผู้วิจัยได้ตัดองค์ประกอบไปบางตัว โดยพิจารณาจากความสอดคล้องและข้อความที่น้อยเกินไป ทำให้เหลือแค่

4 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านบุคลิกภาพ (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทักษะ และ (4) ด้านทัศนคติ ซึ่งสรุปรายด้าน ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านบุคลิกภาพ มี 5 ตัวแปร เรียงลำดับ ดังนี้ (1) มีการอธิบาย วิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก (2) การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาที่จะประนีประนอม และเวลาที่ยืนหยัด (3) มีการวิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นองค์ประกอบ คือ วิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ (4) มีการพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมที่มีพื้นฐานมาจาก ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ (5) มีการยอมผู้อื่นที่ทำงานผิดพลาดและ เคารพกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของ ความสามารถและศักยภาพ

องค์ประกอบที่ 2 ด้านความรู้ มี 5 ตัวแปร เรียงลำดับ ดังนี้ (1) มีการช่วยให้ พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การทำให้แน่ใจว่าทรัพยากรเวลาและความตั้งใจได้ถูกจัดสรรในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับ ก่อนหลังหรือลำดับความสำคัญของธุรกิจ (2) มีการสนับสนุนพนักงานคนอื่น ๆ ให้ทำ การตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์หลักการ ค่านิยมขององค์การ การใช้วัตถุประสงค์หลักและค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจส่วนบุคคลและการตัดสินใจ ต่อผู้อื่น (3) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนช่วยให้ ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา (4) มีความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็ง ขององค์การตนเองโดยใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา และ (5) มีการใช้ความรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทาง ธุรกิจใหม่ ๆ ทำให้มีการวิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้องข้อดี ข้อเสียและความเสี่ยง กับความคิดริเริ่ม

องค์ประกอบที่ 3 ด้านทักษะ มี 7 ตัวแปร เรียงลำดับ ดังนี้ (1) มีการรับฟัง แนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคน อื่นอย่างตั้งใจและจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนที่มี กับคนอื่น ๆ ในทางไม่คุกคาม (2) มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน

ของตนเองและผู้บังคับบัญชา (3) มีการเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือสมาชิกของทีมที่ดีขึ้น (4) และมีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างตรงตามเวลาและคุณภาพ พยายามดึงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ (5) อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ มีการเตรียมวัสดุวิธีการและทรัพยากรอย่างระมัดระวัง ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ความผิดพลาดให้ถูกต้อง (6) มีการเก็บข้อเท็จจริงความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนฐานความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร และ (7) การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลายปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 4 ด้านทัศนคติ มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับ (1) มีความตั้งใจและความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้นด้วยความรวดเร็วและถูกต้องและมีความสามารถที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็ว (2) มีการพัฒนาและเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลเชิงใจเพื่อที่จะตัดสินใจ การรับข้อมูลการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน และ (3) มีการวิเคราะห์ระบบกระบวนการและแนวโน้มการปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับการปรับปรุงจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่นให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงานแก่ผู้อื่น

จากการวิจัยกล่าวว่า รูปแบบการปฏิบัติของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มี 4 ด้าน และ 20 ตัวแปร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นและสำคัญของการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ทั้งองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ผู้ปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่ต้องศึกษาทำความเข้าใจ เนื่องจากเป็นจะเชื่อมโยงบทบาท การตัดสินใจ การกำหนดแนวทาง วิธีการ แผนการ และทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ภายใต้เงื่อนไข ความคาดหวังของประชาชนในพื้นที่ ตามแนวทางของวิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ของผู้บริหารหน่วยงานเทศบาล ให้เป็นไปแนวทางเดียวกัน นำไปวางแผนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งต่อองค์กรและประเทศชาติต่อไป

2. ผลการสร้างรูปแบบ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเป็นกรอบในการสร้างข้อคำถามโดยใช้ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน โดยใช้เป็นแบบสอบถามมาตรฐานค่า

5 ระดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนน้ำหนักของระดับความจำเป็นของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน โดยผู้วิจัยได้ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 จากผลการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพนำมาสร้างร่างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางและนำเฉพาะที่ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนนค่าเฉลี่ยมากที่สุด จัดทำเป็นรูปแบบการประเมิน ดังนี้

2.1 ด้านบุคลิกภาพ มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร และ (2) การวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ

2.2 ด้านความรู้ มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร (2) การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่างานของเขามีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร และ (3) การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา

2.3 ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ (2) การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด และ (3) การรับฟังแนวความคิดเรื่อง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ

2.4 ด้านทัศนคติ มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ (1) ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะโครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง (2) การพัฒนาเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลเชิงใจเพื่อตัดสินใจการรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านที่ความจำเป็นระดับใด และ (3) การวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดการเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการปรับปรุงระบบ กระบวนการ

3. ผลการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

3.1 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ความพึงพอใจต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภาพรวมรายด้าน ภาพรวมประเมิน

ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ความพึงพอใจต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน
พบว่า มี 3 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และ 1 ด้านอยู่ในระดับมาก

3.2 ผลประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการทดลอง ระดับความพึงพอใจ
ต่อรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง จำแนกตามรายชื่อ พบว่า
ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 15 ท่านที่เข้าร่วมกลุ่มทดลอง ประเมินรูปแบบสมรรถนะของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลางในภาพรวมของรูปแบบ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า รูปแบบสมรรถนะ
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีความพึงพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) มีความครบถ้วน
ถูกต้อง เข้าใจง่าย ใช้สะดวก

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญที่จะนำมาอภิปราย แบ่งออกเป็น 3 ส่วน
ดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่จำเป็นของสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลาง โดยจากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งมีค่าสถิติของของไคเซอร์-ไมเยอร์-
โอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin--KMO) มีค่าเท่ากับ 0.895 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.800
แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั้งหมดและตัวแปรต่าง ๆ นั้น มีความสัมพันธ์กันดีมาก สามารถ
นำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ และจากค่าสถิติของบาร์ทเลทท์
(Bartlett's Test of Sphericity) พบว่า ค่าสถิติไค-สแควร์ (χ^2) ที่ใช้ในการทดสอบมีค่าเท่ากับ
3523.738 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เมตริกซ์สหสัมพันธ์ของ
ตัวแปรทั้ง ต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้น เมตริกซ์สหสัมพันธ์ จึงเหมาะสมที่จะใช้
ในการวิเคราะห์องค์ประกอบอยู่ในค่าตั้งแต่ 0.500-1.00 ซึ่งการพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์
ของตัวแปรชุดนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 และค่าในช่วง .80 ขึ้นไป
เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้องค์ประกอบของสมรรถนะ 4 องค์ประกอบ
ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ตามแนวคิดของ McClelland
(1973, pp. 6-7) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบสมรรถนะ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ทักษะ ความรู้

ทัศนคติ บุคลิกประจำตัว และแรงจูงใจ ซึ่งเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในจะเห็นได้เฉพาะพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นได้เท่านั้น (Spencer & Spencer, 1993, pp. 9-11) ซึ่งจะเห็นได้ว่า ด้านบุคลิกประจำตัวและแรงจูงใจนั้นอยู่ในสมรรถนะทางทักษะนั่นเอง โดยภาพรวมของความเป็นไปได้ดังนี้ (1) ด้านบุคลิกภาพมีค่ามาก (2) ด้านความรู้ (3) ด้านทัศนคติ และ (4) ด้านทักษะ ทั้ง 3 ด้านมีค่ามากที่สุด ซึ่งการที่ด้านบุคลิกภาพมีค่ามากด้านเดียวนั้นแสดงให้เห็นว่า การปฏิบัติงานแม้ว่า บุคลิกภาพจะเป็นเรื่องสำคัญ แต่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นการปกครองระดับแรกที่ต้องประสานงาน แก้ไขปัญหากับประชาชนพื้นที่การเป็นของตนเองผ่านการให้บริการที่รวดเร็ว การแสดงว่าเป็นพวกพ้องเดียวกัน ความสำคัญด้านความรู้ ทัศนคติ และทักษะ จึงสำคัญมากกว่า ตามที่ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) อธิบายว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

2. การสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ดำเนินการจากข้อที่ 1 ได้องค์ประกอบของรูปแบบแล้วนำไปหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า

2.1 บุคลิกภาพ ได้แก่ การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม และการวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสของการประสบความสำเร็จ ในการตัดสินใจที่มีความจำเป็น ตามแนวคิดของ de Nadaiillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ด้านเจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

2.2 ความรู้ ได้แก่ การสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจ

ว่างานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กร และการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา ตามแนวคิดของ de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติ และทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (knowledge) เป็นการริเริ่มเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ การสนับสนุนผู้อื่นในองค์กรให้นำความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมาปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ McClelland (1973, pp. 5-6) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงทำให้เกิดความสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจ อย่างไรก็ตาม ความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะและในการบริหารจัดการกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนและประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Li (2009) ศึกษาเรื่อง “Method for Comprehensive Evaluation of Enterprise Core Competence and its Application” ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักขององค์กรเป็นกุญแจความสำเร็จ โดยศึกษาจากบริษัทเคมีและปิโตรเลียมของประเทศจีน ที่ประเมินจากโมเดล Fussy Comprehension มีการกำหนดเกณฑ์ของสมรรถนะหลักตามระดับความสามารถในแต่ละขั้น ความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีในบุคลากรโดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์องค์กรเป็นหลัก รวมถึงจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นฐานของผู้ร่วมงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อที่จะเป็นแนวทางปูพื้นฐาน ชักจูงให้บุคคลเหล่านั้นคิดหรือกระทำในแนวทางเดียวกัน เกิดความรักและสามัคคี สามารถดำเนินกิจการร่วมกันได้อย่างสงบสุข สอดคล้องกับแนวคิดของ Zwell (2000, p. 5) ในด้านสมรรถนะความสัมพันธ์ กล่าวว่า องค์กรที่สามารถจูงใจและพัฒนาความฉลาดจากกลุ่มพนักงานจะมีข้อดีในการแข่งขันได้พฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาความรู้ และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลังปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสาร และพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

2.3 ทักษะ ได้แก่ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา

ด้วยความสุภาพ การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด และการรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อน

ในทางไม่ถูกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ สอดคล้องกับแนวคิดของ de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้การเรียนรู้ทักษะ (know-how) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สบพันธ์ ชิตานนท์ (2551) ศึกษาเรื่อง *การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร* ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนตัว และด้านลักษณะนิสัย รวมถึงนั้นหมายถึง ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างละมุนละม่อม ไม่ให้เกิดความรุนแรง และสามารถจบสถานการณ์ด้วยความพึงพอใจของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ Zwell (2000, p. 4) ที่กล่าวว่า จุดประสงค์ของการแก้ปัญหาความขัดแย้ง คือ การแก้ปัญหาความขัดแย้งและความไม่เห็นด้วยในทางที่ทุกกลุ่มรู้สึกพึงพอใจและเห็นพ้องซึ่งกันและกัน ดึงเอาความคิดที่ดีที่สุดจากทุกฝ่าย มาสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดีและมีประสิทธิผลในการแก้ปัญหาพฤติกรรมที่สำคัญ ได้แก่ การแสดงความเห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่นรู้เวลาที่ปะประนีประนอม และเวลาที่ยืนหยัด

2.4 ทักษะ ได้แก่ ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง การพัฒนาเสนอกระบวนการใช้เหตุผลเชิงใจเพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านมีความจำเป็นระดับใด และการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหาเครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุงระบบกระบวนการตามแนวคิดของ de Nadaillac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือ ความสามารถในการใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เจตคติ/ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มะลิ พงจำปา (2557) ศึกษาเรื่อง *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอหาดุพนม จังหวัดนครพนม* สรุปว่า Competency ประกอบด้วยความรู้ พฤติกรรม ทักษะ ความเชื่อ และอุปนิสัย

ของบุคคล เพียงแต่คำว่า Competency จะช่วยจัดระบบขององค์ประกอบดังกล่าวให้เห็นภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Zwell (2000, p. 5) ที่กล่าวว่า สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลนั้น จะต้องวิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นแต่ละส่วน องค์ประกอบวิเคราะห์ต้นทุนผลประโยชน์ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ โดยเฉพาะจะต้องมีทัศนคติที่จะยอมรับเกี่ยวกับหลากหลายสถานการณ์ เพื่อจะนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่นโยบายของผู้บริหารและสภาพแวดล้อมในแต่ละองค์กร หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ตามยุคตามสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป การก้าวถอยหลังหรือเดินหน้าในแต่ละก้าวจำเป็นต้องยอมรับ โอนอ่อนผ่อนตาม หรือคำนึง ย่อมต้องใช้ในการเรียนรู้จากพื้นฐาน ศักยภาพ ความสามารถเฉพาะตนนั่นเอง ตามสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer and Spencer (1993, p. 17) ที่กล่าวว่า เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพกับสถานการณ์บุคคลและกลุ่มที่หลากหลาย เป็นความสามารถที่จะเข้าใจและชื่นชมความแตกต่างและมุมมองในปัญหาที่ตรงกันข้าม สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เปลี่ยนและยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย พฤติกรรมของบุคคลที่มีความยืดหยุ่น ได้แก่ การยอมรับในความเที่ยงตรงของมุมมองตรงกันข้ามปรับเปลี่ยนได้ง่ายต่อการเปลี่ยนแปลงในงานความยืดหยุ่น เป็นความสามารถที่สนับสนุนการมีผลกระทบและส่งอิทธิพลอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสามารถด้านการจัดการ

3. อภิปรายรูปแบบการประเมินรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง พบว่า การประเมินความพึงพอใจที่มีต่อการใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากได้ออกแบบรูปแบบตามองค์ประกอบที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ และเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผ่านการตรวจสอบรูปแบบและแก้ไขบกพร่องก่อนนำไปใช้ทดสอบความพึงพอใจของรูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามรูปแบบที่กำหนดไว้ส่งผลให้ผู้ที่ใช้รูปแบบการประเมินมีความพึงพอใจและเข้าใจได้อย่างชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ในเทศบาลตำบลได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรูปแบบที่ได้เป็นรูปแบบที่สามารถแสดงผลได้ในเชิงประจักษ์ในลักษณะของคู่มือการปฏิบัติงานและแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้

ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังนำไปใช้ในการพยากรณ์แนวทางการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางได้อีกทางหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ Keeves (1988, p. 56) ที่กล่าวว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด (requirement) 4 ประการ คือ (1) รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (associative relationship) (2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ (3) รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ (4) รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ ได้แก่
 - 1.1 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ปลัด มีการเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ลดความขัดแย้งในองค์กร นำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ
 - 1.2 ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแนวทางในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้สอดคล้องกับแนวทางรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล เพื่อให้การประเมินมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม
 - 1.3 ด้านการพัฒนารูปแบบการประเมิน ควรนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอดการประเมินในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การจัดสัมมนา การทำสถิติ เพื่อเป็นการยืนยันและค้นหา รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานในระดับที่สูงกว่าต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ เพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ ได้แก่

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะ การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไปในอนาคต

2.2 ควรมีการวิจัยสมรรถนะเชิงการบริหารและเชิงเปรียบเทียบ ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเภท และแต่ละพื้นที่ เพื่อนำไปสู่การกำหนด สมรรถนะที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละบริบท

2.3 ควรมีการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยด้านสมรรถนะให้ของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้กว้างและคลุมในประเด็น การบริหาร จริยธรรม การเป็นผู้นำ เนื่องจากผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องมีบทบาททั้งในด้านการบริหาร การปกครอง เป็นต้น

ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล มีดังนี้

1. นายนรเศรษฐ์ รุ่งเจริญ
ปลัดเทศบาลตำบลหลักเมือง
2. นายธีรทัศน์ บุญทรง
ปลัดเทศบาลตำบลบ้านสิงห์
3. นายภาวัช มีทิพย์
ปลัดเทศบาลตำบลวัดเพลง
4. นายสิริวัฒน์ โพธิวิหค
ปลัดเทศบาลตำบลเจ็ดเสมียน
5. นายเจริญชัย นพชาติสฤติย์
ท้องถิ่นจังหวัดสมุทรสาคร
6. นายธรรมศักดิ์ ฤทธิ์แดง
นายกเทศมนตรีตำบลหลักเมือง
7. นายสุทธิเดช ริมธีรกุล
นายกเทศมนตรีตำบลเจ็ดเสมียน
8. นายชนะศักดิ์ มาคะสิระ
นายกเทศมนตรีตำบลวัดเพลง
9. นายพานิชย์ สืบภู
นายกเทศมนตรีตำบลบางแพ
10. นางบุญเรือน รัตนมุง
นายกเทศมนตรีตำบลบ้านไร่
11. ดร. ธนกฤต พราหมณ์นุก
รองผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมราชูทิศราชบุรี

12. ดร. ขวัญใจ โพธิ์ทองนาค
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคอนเสลา
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา จินดานิล
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
14. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชลดา พิงรำพรรณ
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
15. ดร. จิรเนตร เรืองเดช
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
16. ดร. ภรณ์ หลาวเพชร
ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดเขาวัง
17. ดร. กมลมาลย์ ชัยศิริสัญญา
ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
18. ดร. เกศสุดา เนรมิตชนไพศาล
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดคอนตูม
19. ดร. สุนันทา ปานณรงค์
ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดบางแพเหนือ
20. ดร. ภัทรภร ปุยสุวรรณ
ประธานสาขาธุรกิจการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

รายชื่อนายกเทศมนตรีตำบลประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ
การประเมินสมรรถนะของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง มีดังนี้

1. นายกเทศมนตรีตำบลหลักเมือง
2. นายกเทศมนตรีตำบลเจ็ดเสมียน
3. นายกเทศมนตรีตำบลบ้านสิงห์
4. นายกเทศมนตรีตำบลบ้านม่วง
5. นายกเทศมนตรีตำบลดำเนินสะดวก
6. นายกเทศมนตรีตำบลบัวงาม
7. นายกเทศมนตรีตำบลบ้านไร่
8. นายกเทศมนตรีตำบลศรีดอนไผ่
9. นายกเทศมนตรีตำบลปากท่อ
10. นายกเทศมนตรีตำบลบางแพ
11. นายกเทศมนตรีตำบลจอมบึง
12. นายกเทศมนตรีตำบลวัดเพลง
13. นายกเทศมนตรีตำบลชัยภูมิ
14. นายกเทศมนตรีตำบลห้วยผา
15. นายกเทศมนตรีตำบลเบิกไพร

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษาวิจัยองค์ประกอบสมรรถนะการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ส่วนที่ 1: แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง: กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบที่ท่านต้องการเลือกหรือเติมคำ
ในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

☐ อื่น ๆ

4. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

☐ น้อยกว่า 5 ปี

☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ มากกว่า 15 ปี

ส่วนที่ 2: แบบสอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลาง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน
มากที่สุด จาก 5 ตัวเลือก ดังนี้

จำเป็นมากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นมีความจำเป็นระดับมากที่สุด

จำเป็นมาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นมีความจำเป็นระดับมาก

จำเป็นปานกลาง หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นมีความจำเป็นระดับปานกลาง

จำเป็นน้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นมีความจำเป็นระดับน้อย

จำเป็นน้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นมีความจำเป็นระดับน้อยที่สุด

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1. มีการตั้งเป้าหมายที่มุ่งมั่นเพื่อประสบความสำเร็จ และพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน					
2. มีการวางแผนยุทธวิธีกลยุทธ์การควบคุมและวัด ผลการปฏิบัติงานและตัดสินใจที่จะจัดการปัญหา					
3. มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ของตนเองและผู้อื่นได้บังคับบัญชาได้					
4. มีการจัดการผลการปฏิบัติงาน โดยให้ความสนใจ ในทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน					
5. มีการตั้งผลลัพธ์การทำงานที่ต้องการอย่างชัดเจน โดยมีการค้นหาข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน จากผู้อื่น ส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในงาน					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6. มีการพัฒนาและเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผล จิตใจเพื่อที่จะตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนอง อย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน					
7. มีความสามารถในการระบุถึงผู้ที่ทำการตัดสินใจ ที่สำคัญและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพวกเขา มีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่คัดค้าน เพื่อจะวางแผนถึงวิธีที่จะเอาชนะในสิ่งเหล่านั้น					
8. มีการปฏิบัติอย่างรวดเร็วมีมาตรฐานของคุณภาพ ที่สูงและใช้ทรัพยากรอย่างน้อยที่สุดได้อย่างมี ประสิทธิภาพถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะขาดแคลน					
9. มีความตั้งใจและความผูกพันต่อการทำงานให้เสร็จสิ้น ด้วยความรวดเร็วและถูกต้องและมีความสามารถ ที่จะรวบรวมและแยกโครงการเป็นส่วน ๆ เพื่อนำมา วิเคราะห์ทำให้มีความรวดเร็ว					
10. มีความสามารถเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่าง รวดเร็วถ้ากลยุทธ์ปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และปฏิบัติงานได้อย่างดีในสถานการณ์ที่ผลลัพธ์ ของการตัดสินใจและการกระทำที่คลุมเครือ					
11. มีการสนับสนุนและนำวิธีการ กระบวนการใหม่ มาใช้ เพื่อปรับเปลี่ยนและปรับปรุงแนวคิดใหม่ ๆ หรือวิธีการเพื่อทำให้มีประสิทธิภาพเท่าที่จะ เป็นไปได้					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12. มีการเตรียมวัสดุวิธีการและทรัพยากรอย่าง ระมัดระวังควบคุมความถูกต้องและคุณภาพ ของงานของคนอื่น ๆ และเข้าไปแก้ไข ความผิดพลาดให้ถูกต้อง					
13. มีการวิเคราะห์ระบบกระบวนการและแนวโน้ม การปฏิบัติงานเพื่อระบุถึงโอกาสสำหรับ การปรับปรุงจัดหาเครื่องมือและวิธีการแก่ผู้อื่น ให้แก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน แก่ผู้อื่น					
14. มีการใช้ความรู้ทางเทคนิคพื้นฐานและแนวคิด มีการพัฒนาวิธีที่มีอยู่ให้ปรับเปลี่ยนตามต้องการ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาทางเทคนิคและบางครั้ง มีการสร้างวิธีและเทคนิคใหม่ ๆ					
15. มีการเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยเหลือ สมาชิกของทีมที่ดีขึ้น					
16. มีการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า อย่างตรงตามเวลาและสุภาพพยายามดึงข้อมูล ย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อจะสังเกตความพึงพอใจ					
17. มีการรับฟังแนวความคิดและเรื่องต่าง ๆ ของคนอื่น ๆ อย่างตั้งใจและจัดการปัญหาที่ละเอียดอ่อน ที่มีกับคนอื่น ๆ ในทางที่ไม่คุกคาม					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18. มีการเก็บข้อเท็จจริงความคิดเห็นในช่องทางการสื่อสารทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ พัฒนากลยุทธ์ที่จะได้มาซึ่งความผูกพันต่อโครงการและกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร					
19. การพัฒนาสัมพันธภาพได้ง่ายกับผู้คนหลากหลาย ปรับเปลี่ยนรูปแบบการติดต่อสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น					
20. การแสดงความไม่เห็นด้วยในทางที่ไม่โจมตีหรือดูหมิ่นผู้อื่นรู้เวลาที่ประนีประนอม และเวลาที่ยืนหยัด					
21. การรวบรวมและแสดงความคิดได้อย่างชัดเจนระบุและใช้วิธีและช่องทางการสื่อสารได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์					
22. มีการพัฒนาความรู้และความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลังปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่มีพื้นฐานมาจากความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม					
23. มีการทำงานให้เสร็จสิ้นบนพื้นฐานของความผูกพันและข้อตกลงร่วมกันยอมรับความผิดพลาดแม้ว่าจะเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ในทางลบ					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
24. มีการระบุขอบเขตทักษะของตนเองที่จะต้องได้รับการพัฒนาและการค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง					
25. มีการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ชัดเจนสามารถดึงเอาความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่มได้เมื่อต้องการความช่วยเหลือด้านการลงมือทำหรือการตัดสินใจ					
26. มีการตัดสินใจโดยใช้การวิเคราะห์ผลกระทบระยะสั้นหรือผลกระทบอื่น ๆ ที่จะเกิดขึ้นและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการระบุช่องว่างและการเบี่ยงเบนที่จะเกิดขึ้นก่อนทำการตัดสินใจมองถึงผลกระทบในระยะยาว					
27. มีการแสดงออกอย่างสุขุมได้แม้อยู่ในสถานการณ์ที่กดดันและแสดงออกอารมณ์ในทางที่จะลดความเครียดโดยปราศจากการทำลายมิตรภาพหรือผลผลิต					
28. มีการวิเคราะห์แนวคิดข้อถกเถียงปัญหาออกเป็นองค์ประกอบ คือ วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
29. มีการระบุปัญหาหลักและปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ และใช้ตัวอย่างหรือความเหมือนกันเพื่อช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจแนวคิดของตนเองได้					
30. มีการสร้างทิศทางของโครงการและมอบหมายทิศทางนั้นให้กับสมาชิกในทีม เพื่อช่วยขจัดสิ่งขวางกั้นขององค์การและระบุทรัพยากรที่นำมาช่วยเหลือทีมได้					
31. มีการเตรียมพร้อมที่จะยอมรับ จัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจและใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น					
32. มีการยอมผู้อื่นที่ทำงานผิดพลาดและเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาความรับผิดชอบแก่ผู้อื่น โดยดูพื้นฐานของความสามารถและศักยภาพ					
33. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องแก่บุคคลอื่น ทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจถึงอุปสรรคขวางกั้นการเจริญเติบโตของเขา					
34. มีการอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การต่อคนทั้งภายในและภายนอกองค์การทำให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานสอดคล้องกันกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
35. มีความเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรตนเอง โดยใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรม และตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว					
36. มีการใช้ความรู้ด้านการตลาดผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมเพื่อระบุโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ทำให้มีวิเคราะห้และประเมินอย่างถูกต้องข้อดี ข้อเสียและความเสี่ยงกับความคิดริเริ่ม					
37. มีการระบุและประเมินได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ อันประกอบด้วย การสนับสนุนขององค์กรประกอบ ด้านวัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากรขจัดอุปสรรคและลงมือปฏิบัติ เสมือนเป็นผู้สนับสนุนการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง					
38. มีการแสดงออกและสร้างสิ่งที่เกี่ยวข้อง กับความสุขสบายในองค์กร การรับพิศชอบ ในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายใน องค์กร					
39. มีการช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ เข้าใจว่างานของเขา มีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กรทำให้ แน่ใจว่าทรัพยากรเวลาและความตั้งใจได้ถูกจัดสรร ในสัดส่วนที่เหมาะสมต่อลำดับก่อนหลังหรือลำดับ ความสำคัญของธุรกิจ					

รายการ	ระดับความจำเป็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
40. มีการสนับสนุนพนักงานคนอื่นๆ ให้ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์การ การใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจ ส่วนบุคคลและการตัดสินใจต่อผู้อื่น					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาให้ความร่วมมือ
อย่างสูง

นายพิเชต คงคาหลวง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์ คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง: รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

คำชี้แจง: แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

นายพิเชต คงคาหลวง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ คณะพัฒนาระบบบริหารมนุษย์

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตอนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ตอบแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการประเมินสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางที่เหมาะสมในแต่ละประเด็น
คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าคำตอบที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. ระยะเวลาการทำงาน

☐ 5-15 ปี

☐ 16-25 ปี

☐ 26 ปีขึ้นไป

3. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

☐ ปลัดเทศบาลตำบล/ผู้มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

☐ ท้องถิ่นจังหวัด

☐ นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเขตภาคกลาง

☐ นักวิชาการ/อาจารย์ด้านการประเมินหรือวัดผล

☐ ผู้ประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

ตอนที่ 2: แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานงานของปลัดเทศบาลตำบล
ในเขตภาคกลาง

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง
มีความจำเป็นระดับใด ทำเครื่องหมาย✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความจำเป็น

ระดับ 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความจำเป็น
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความจำเป็น
อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความจำเป็น
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความจำเป็น
อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน
ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางมีความจำเป็น
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

สมรรถนะการปฏิบัติงานงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง	ระดับความจำเป็น				
	1	2	3	4	5
ด้านบุคลิกภาพ					
1. เป็นผู้ที่สามารถยอมรับการทำงานที่ผิดพลาดของผู้อื่น และเผชิญกับความเลื่อมของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา					
2. เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การต่อคนทั้งภายในและภายนอก องค์การ					

สมรรถนะการปฏิบัติงานงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง	ระดับความจำเป็น				
	1	2	3	4	5
3. เป็นผู้ที่สามารถพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร					
4. เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์แนวคิดข้อ ถกเถียงปัญหา ออกเป็นองค์ประกอบ คือ วิเคราะห์ ต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสในการประสบความสำเร็จ ในการตัดสินใจมีความจำเป็น					
5. เป็นผู้ที่สามารถแสดงความไม่เห็นด้วยโดยการที่ไม่โจมตี หรือดูหมิ่นผู้อื่น รู้เวลาหรือไม่ควรที่จะประนีประนอม และเวลาที่ควรยืนหยัด					
ด้านความรู้					
1. เป็นผู้มีความรู้ด้านการตลาด ผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ทำให้มีการวิเคราะห์และประเมินอย่าง ถูกต้องเข้าใจข้อดี ข้อเสียและความเสี่ยงกับความคิดริเริ่ม					
2. เป็นผู้มีความรู้ในการสนับสนุนพนักงานให้ตัดสินใจ และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร					
3. เป็นผู้มีความรู้ในการช่วยให้พนักงานคนอื่นๆ ให้ เข้าใจว่า งานของเขามีความเกี่ยวเนื่องกับความสำเร็จขององค์กร					
4. เป็นผู้มีความรู้ในการเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตนเอง แนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา					
5. เป็นผู้มีความรู้ในการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง แก่บุคคลอื่นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน อุปสรรค การเจริญเติบโต					

สมรรถนะการปฏิบัติงานงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง	ระดับความจำเป็น				
	1	2	3	4	5
ด้านทักษะ					
1. เป็นผู้ที่สามารถเติมเต็มความผูกพันให้แก่สมาชิกในทีม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น					
2. เป็นผู้ที่สามารถเก็บข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และการพัฒนา กลยุทธ์บนฐานความรู้จากวัฒนธรรมองค์การทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ					
3. เป็นผู้ที่สามารถพัฒนาสัมพันธภาพ ปรับเปลี่ยนรูปแบบ การติดต่อสื่อสาร บุคลิกภาพและวัฒนธรรมกับคนที่ หลากหลาย					
4. เป็นผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ					
5. เป็นผู้ที่สามารถเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด					
6. เป็นผู้ที่สามารถรับฟังแนวความคิดเรื่องต่าง ๆ การจัดการ ปัญหาที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ					
7. เป็นผู้ที่สามารถควบคุม การวัดผลการปฏิบัติงาน ของตนเองและผู้บังคับบัญชา					
ด้านทัศนคติ					
1. ผู้ที่มีความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จด้วยความรวดเร็ว และถูกต้อง					
2. ผู้ที่มีการพัฒนา การเสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลเชิงใจ เพื่อตัดสินใจ การรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมี ประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน มีความจำเป็นระดับใด					

สมรรถนะการปฏิบัติงานงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง	ระดับความจำเป็น				
	1	2	3	4	5
3. ผู้ที่มีการวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดหา เครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการปรับปรุง ระบบ กระบวนการ					

ข้อเสนอแนะอื่น

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลาง

คำชี้แจง: แบบสอบถามทั้งหมด 3 ส่วน กรุณาทำทุกส่วนเพื่อประโยชน์ในการให้ข้อมูล
ที่จะนำรูปแบบการประเมินไปใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาล-
ตำบลในเขตภาคกลางได้อย่างเหมาะสม

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่ตรง
กับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- ☐ ชาย
☐ หญิง

2. อายุ

- ☐ ต่ำกว่า 40 ปี
☐ ระหว่าง 40-50 ปี
☐ ระหว่าง 51-60 ปี
☐ 60 ปีขึ้นไป

3. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรี

- ☐ 4 ปี
☐ ระหว่าง 4-8 ปี
☐ ระหว่าง 9-12 ปี
☐ มากกว่า 12 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2: แบบประเมินความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินในการนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางและคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินฯ แล้วใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมาก
- 3 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อย
- 1 หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นน้อยที่สุด

ตอนที่ 1: การประเมินระดับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคกลางไปใช้

รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
1. องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ					
1.1 การพัฒนาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กร					
1.2 การวิเคราะห์แนวคิด ถกเถียงข้อปัญหาในด้านต้นทุนผลประโยชน์ ความเสี่ยงและโอกาสประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ					
2. องค์ประกอบด้านความรู้					
2.1 การสนับสนุนให้พนักงานตัดสินใจและปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ ค่านิยมขององค์กร					

รูปแบบการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง	ระดับความเป็นไปได้				
	5	4	3	2	1
2.2 การช่วยให้พนักงานคนอื่น ๆ ให้เข้าใจว่างานของเขา มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร					
2.3 การเข้าใจจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การตนเอง แนวโน้ม ของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนา					
3. องค์ประกอบด้านทักษะ					
3.1 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงเวลา ด้วยความสุภาพ					
3.2 การเตรียมวัสดุกับทรัพยากร ควบคุมให้ถูกต้อง มีคุณภาพ รวมถึงเข้าไปแก้ความผิดพลาด					
3.3 การรับฟังแนวความคิดเรื่อง ๆ การจัดการปัญหา ที่ละเอียดอ่อนในทางไม่คุกคามคนอื่นอย่างตั้งใจ					
4. องค์ประกอบด้านทัศนคติ					
4.1 ความตั้งใจ ความผูกพัน การรวบรวม การแยกแยะ โครงการเป็นส่วน ๆ และการทำงานให้เสร็จ ด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง					
4.2 การพัฒนา เสนอกระบวนการ การใช้เหตุผลสูงใจ เพื่อดัดสินใจการรับข้อมูล การตอบสนองอย่างมี ประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้านที่ความจำเป็นระดับใด					
4.3 การวิเคราะห์แนวโน้มการปฏิบัติงาน การจัดการ เครื่องมือ การแก้ไขปัญหาในการทำงานและการปรับปรุง ระบบ กระบวนการ					

ตอนที่ 2: การประเมินระดับเหมาะสมของคู่มือการใช้รูปแบบการประเมินสมรรถนะ
การปฏิบัติงานของปลัดเทศบาลตำบลในเขตภาคกลาง

องค์ประกอบของคู่มือการใช้รูปแบบการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. หลักการ					
2. วัตถุประสงค์					
3. ขอบเขตของคู่มือ					
4. นิยามศัพท์เฉพาะ					
5. ขั้นตอนการวิจัย					
6. สถิติในการวิจัย					
7. แนวทางและวิธีการประเมิน					
8. บทสรุปในภาพรวม					

ตอนที่ 3: ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบประเมิน

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560ก). ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
แยกรายจังหวัด. ค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2560, จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/>
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2560ข). สรุปข้อมูล อบท. ทั่วประเทศ. ค้นเมื่อ
9 มีนาคม 2560, จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/>
- กฤตชน วงศ์รัตน์. (2555). การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการฝ่ายผลิต
ในโรงงานอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์. วารสารวิชาการพระจอมเกล้า-
พระนครเหนือ, 22(1), 131-141.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย Excel. กรุงเทพมหานคร:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร:
สำนักพิมพ์ไกบอล คอนเซิร์น.
- คู่มือการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่น “คู่มือสมรรถนะประจำผู้บริหาร.”
(2557). ค้นเมื่อ 12 กันยายน 2560, โดย [http://pra-intaracha.go.th/UserFiles/
File/10.01082559.pdf](http://pra-intaracha.go.th/UserFiles/File/10.01082559.pdf)
- จีระ งอกศิลป์. (2550). การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร: คู่มือเตรียมสอบผู้บริหาร.
ชัยภูมิ: มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.
- ฉัตรชาญ ทองจับ. (2552). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะแรงงานในสถานประกอบการ.
ศูนย์นิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมศูนย์บัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี-
พระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. (2549). รายงานการวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์วิทยานิพนธ์
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยทักษิณ.
สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ, คณะศึกษาศาสตร์, ภาควิชาการประเมินผลและวิจัย.

ชูชัย สมितिไกร. (2550). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชาวรัตน์ เตมียกุล. (2552). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการวิจัยของครูสังกัด*

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรม-

ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

จิตติวรรณ สิ้นธุ์นอก. (2552). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะที่จำเป็นของผู้จัดการ-*

ฝึกอบรมสำหรับองค์กรเอกชนในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณัชชา มหปญญานนท์, ทรายเดช มหปญญานนท์ และเสกสรรค์ สัมฤทธิ์. (2553). *การพัฒนา*

รูปแบบการประเมินโครงการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สงขลา:

มหาวิทยาลัยทักษิณ, คณะศึกษาศาสตร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2548). *4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard*. กรุงเทพมหานคร:

โครงการ Human Capital.

ดิเรก พัทธมลัย. (2552). *สมรรถนะของผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ สังกัดสถาบัน-*

บัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,

มหาวิทยาลัยเชนดัจจอน.

ทิตินา แคมมณี. (2551). *ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มี*

ประสิทธิภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์-

มหาวิทยาลัย.

เทศบาลตำบลเขาดิน. (ม.ป.ป.). *องค์ความรู้ ภารกิจ บทบาท หน้าที่ ของแต่ละบุคคล*

ในส่วนราชการ. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2560, จาก http://www.khaodin.go.th/upload/news/9_281117041102.pdf

ธนบูรณ์กิตติ์ จิรพัฒนกร. (2552). *สมรรถนะการบริหารของผู้บริหารระดับกลางของ*

อุตสาหกรรมการโรงแรมในภาคใต้ของประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี

บัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2549). *การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน*. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สุวิทย์สาสน์.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์สุวิทย์สาสน์.

บุษยมาส มารยาตร์. (2542). *การประเมินขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของนักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์-
มหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525. (2525). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
อักษรเจริญทัศน์.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. (2546). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-
นานมี.

พรทิพย์ วรกุล, มนต์ชัย เทียนทอง, พิสิฐ เมธากัทร และไพโรจน์ สติริยากร. (2554).

รูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสำนักวิทยบริการ.

วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 5(1), 145-160.

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง-

ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*, 116(114ก), 48-66.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. (2542). *ราชกิจจา-*

นุเบกษา, 116(120ก), 1-20.

พิสนุ ฟองศรี. (2550). *การเขียนรายงานประเมินโครงการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-

พรอพเพอร์ตี้.

มะลิ ผงจำปา. (2557). *สมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่นองค์การบริหาร-*

ส่วนตำบลในเขตอำเภอธาตุพนม จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร-

มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

รัชนิวรรณ วนิชย์ถนอม. (2548). *การปรับใช้สมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์*.

วารสารข้าราชการ, 50(2), 10-24.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. (2540). *ราชกิจจานุเบกษา*, 114(55ก), 1-99.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550. (2550). *ราชกิจจานุเบกษา*, 124(47ก), 1-127.

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (2560). ราชกิจจานุเบกษา, 134(40ก), 1-90.
- รัตน์ บัวสนธิ์. (2540). การประเมินผลโครงการ/การวิจัยเชิงปริมาณ. กรุงเทพมหานคร: ต้นอ่อน แกรมมี.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2551). สมรรถนะสำหรับนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การภาครัฐกิจในประเทศไทย. คุยฎิณิพนธ์ปรัชญาคุยฎิณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วัฒน์ บุญกอบ. (2552). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของอาจารย์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. คุยฎิณิพนธ์ปรัชญาคุยฎิณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิทยา จันทรศิริ. (2551). การพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ. คุยฎิณิพนธ์การศึกษาคุยฎิณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วีระภัทร ปิณฑะแพทย์, ชีรวิทย์ บุญยโสภณ, วิเชียร เกตุสิงห์ และสักรินทร์ อยู่ผ่อง. (2556). การศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขยะของผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย. วารสารวิชาการ-พระจอมเกล้าพระนครเหนือ, 23(2), 468-479.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). ทฤษฎีการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สบพันธ์ ชิตานนท์. (2551). การพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้ตรวจสอบอาคาร. คุยฎิณิพนธ์ปรัชญาคุยฎิณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2550). เทคนิคการประเมินโครงการ (พิมพ์ครั้งที่ 5). นนทบุรี: จตุพร ดีไซน์.
- สมนึก ทองเอี่ยม. (2550). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. คุยฎิณิพนธ์ครุศาสตร-คุยฎิณิบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2552). พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2560, จาก <https://drive.google.com/file/d/0B1wXkaeFSTPYLUetb1FDVXFpCzg/view>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). สมรรถนะของข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2557).

รวมกฎหมายที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2547). Competency: เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้.

โปรดักทีวีตีส์ เวิลด์, 9(53), 44-51.

สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ. (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency

based learning. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ฝ่ายวิจัยและระบบ-
สารสนเทศ, แผนกประมวลความรู้.

สุรชาติ แสนทวีสุข. (2553). องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารไม่โปร่งใส

กับการควบคุมภายใน. ค้นเมื่อ 10 เมษายน 2560, จาก <http://www.thailocalmeet.com/index.php?topic=23318.0>

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และอังศินันท์ อินทรกำแหง. (2553). การวิเคราะห์

ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว-งานกับคุณภาพชีวิต. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16(2), 32-49.

อรัญญา สมแก้ว. (2547). Competency management: การนำ Competency สู่การปฏิบัติ.

ค้นเมื่อ 28 เมษายน 2560, จาก <http://www.business management.com>

อัศรัตน์ พูลกระจ่าง. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมหัวหน้างานเพื่อพัฒนา

หลักสูตรการสอนงานปฏิบัติในสถานประกอบการ. คุยฉินิพนธ์ครุศาสตร์-
อุตสาหกรรมคุยฉินิพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

อาพันธ์ชนิตร์ สุพานิช. (2559). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ

การปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการแขวงกรมทางหลวง ตามแนวคิดการเรียนรู้
จากการปฏิบัติและการจัดการความรู้. คุยฉินิพนธ์ครุศาสตร์คุยฉินิพนธ์,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). Competency dictionary. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์-

เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

เอนก เทียนบูชา. (2552). *การพัฒนาสมรรถนะหลักเพื่อเตรียมคนเข้าสู่งาน*. คุญฉินพนธ์-
 คุรุศาสตร์อุตสาหกรรมคุญฉินพนธ์, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า-
 พระนครเหนือ.

Alkin, M. C. (1969). Evaluation theory development. *Evaluation Comment*, 2,
 2-7.

Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology: A systematic
 introduction*. Itasca, IL: F.E. Peacock.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard:
 Linking people, strategy, and performance*. Boston: Harvard Business
 School.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective
 performance*. New York: Wiley.

Boyatzis, R. E. (1999). *Clustering competence in emotional intelligence:
 Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)*. Retrieved
 December 10, 2017, from [http://www.ei.haygroup.com/resources/
 Library_articles](http://www.ei.haygroup.com/resources/Library_articles)

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New
 York: Harper & Row.

de Nadaillac, A. (2003). *Definition of competency*. Retrieved October 5, 2017,
 from <http://competency.rmutp.ac.th>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H., Jr. (1997). *Organizations:
 behavior, structure, processes* (9th ed.). Chicago: Irwin.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston:
 Harvard Business School.

- Hannon, P. (1995). *Creating management standards for UK Senior managers and their relevance to small and medium sized organizations*. Sydney, Australia: University of Newcastle, Institute of Industrial Economics.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). *Management: A competency-based approach* (9th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Management: A competency-based approach* (10th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Joyce, B. R., & Weil, M. (1996). *Models of teaching* (5th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research, methodology, and measurement: An international handbook*. New York: Pergamon.
- Kennedy, P. W., & Dresser, S. G. (2005). Creating a competency-based workplace. *Benefits and Compensation Digest*, 42(42), 20-23.
- Lara, A. E. (2009). Using competency management as a foundation for employee development in a global information technology company. *Dissertation Abstracts International*, 70(6), 100-A. (UMI No. 3362629)
- Lawless, D. J. (1979). *Organizational behavior: The psychology of effective management* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Li, Q. (2009). Method for comprehensive evaluation of enterprise core competence and its application. *Canadian Social Science*, 5(1), 53-59.
- Marmon, D. H. (2002). Core competencies of professional service providers in federally funded education programs. *Dissertation Abstracts International*, 63(12), 169-A. (UMI No. 3075555)

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1985). *Management: Individual and organizational effectiveness* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- Ozcelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resource management: Outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(72), 72-91.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). *Measurement, design, and analysis an integrated approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Provus, M. M. (1969). Evaluation of ongoing programs in the public schools. In Tyler, R. W. (Ed.), *Educational evaluation: New roles, new means* (pp. 187-240). Chicago: University of Chicago Press.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Schoonover Associates. (2005). *Competency FAQ's*. Retrieved October 5, 2017, from http://www.schoonover.com/competency_faqs.htm#1
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414-424.

- United Nations Development Programme. (2004). *Human development report 2004*. New York: Author.
- Wang, X., Gao, J., & Xie, X. (2011). A study to develop a competency model for Chinese EHS managers. *Frontiers of Business Research in China*, 5(4), 580-596.
- Webster, N. (1983). *Webster new twenties century dictionary unabridged* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: John Wiley and Sons.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ ชื่อสกุล	นายพิเชต คงคาหลวง
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤศจิกายน 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนบางแพปฐมพิทยา ปีการศึกษา 2531 สำเร็จปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2535 สำเร็จปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จากมหาวิทยาลัยนิวัฒนา ปีการศึกษา 2545
ตำแหน่งหน้าที่	
การทำงานปัจจุบัน	ปลัดเทศบาลตำบลบ้านไร่ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี