



สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้:
การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบพหุกลุ่ม

**The Effect of Individual and Organizational Competencies on Job Performance
of Police officers in the Southern Border Provinces Police Operation Center:
Multiple Group Multilevel Modeling**

พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุก

Police Lieutenant Colonel Naphassanan Phasuk

วิทยานิพนธ์นี้สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy in Management
Prince of Songkla University**

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้:
การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบพหุกลุ่ม

**The Effect of Individual and Organizational Competencies on Job Performance
of Police officers in the Southern Border Provinces Police Operation Center:
Multiple Group Multilevel Modeling**

พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุก

Police Lieutenant Colonel Naphassanan Phasuk

วิทยานิพนธ์นี้สำหรับการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Fulfillment of the Requirements for the Degree of

Doctor of Philosophy in Management

Prince of Songkla University

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้:
การวิเคราะห์โมเดลพฤติกรรมระดับแบบพหุกลุ่ม

ผู้เขียน พันตำรวจโทหญิง นกัสนันท์ ผาสุข

สาขาวิชา การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....

(ดร. อิศรัฎฐ์ รินไชสง)

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วินัย คำสุวรรณ)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คณน ไตรจันทร์)

.....กรรมการ

(ดร. อิศรัฎฐ์ รินไชสง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มีส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ

(ดร. อิศรภักดี รินไชสง)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ

(พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข)

นักศึกษา

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ

(พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข)
นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้:
การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบพหุกลุ่ม

ผู้เขียน พันตำรวจโทหญิง นกัสนันท์ ผาสุข

สาขาวิชา การจัดการ

ปีการศึกษา 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 2) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาที่สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระดับองค์การหรือระดับลักษณะกลุ่มงานในสถานีตำรวจจำนวน 64 กลุ่มงาน และระดับบุคคลจำนวน 960 คน โดยเป็นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจปริมาณงานสูง 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส จำนวน 32 กลุ่มงาน 480 คน และข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาใน 3 จังหวัดข้างต้น จำนวน 32 กลุ่มงาน 480 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน ส่วนเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติบรรยาย สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันด้วยโปรแกรม SPSS ส่วนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ และวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับด้วยโปรแกรม Mplus

ผลการวิเคราะห์พบว่า 1) โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 1805.413$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.265$ ดัชนี CFI = 0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_w = 0.036 และ SRMR_B = 0.420 2) สมรรถนะหรือปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สมรรถนะหลัก และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ ส่วนสมรรถนะระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะเชิง

วัฒนธรรม และสมรรถนะหลัก ทั้งนี้ชุดตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ร้อยละ 71.10 และ 0.20 ตามลำดับ และ 3) โมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่มีความแปรเปลี่ยนทั้งรูปแบบการวัดและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

Thesis Title	The Effect of Individual and Organizational Competencies on Job Performance of Police officers in the Southern Border Provinces Police Operation Center: Multiple Group Multilevel Modeling.
Author	Police Lieutenant Colonel Naphassanan Phasuk
Major Program	Management
Academic Year	2016

ABSTRACT

The purposes of the study are: 1) To test the multilevel causal model of individual and organizational competencies affecting the performance of police in the Southern Border Provinces Police Operation Center, and 2) To test the invariance of the multilevel causal model of individual and organizational competencies affecting the performance of police in the police stations between police officers working for the police station with high workload and those working for the police station with lower workload in the Southern Border Provinces Police Operation Center. By multistage samplings, there are 64 working groups and 960 individuals collected as samples for analysis of organization or task classification in the police station. 32 groups and 480 individuals are police officers in the police stations with higher numbers of tasks in the three provinces: Yala, Pattanee, and Narathivas; another 32 groups and 480 individuals are police officers in the police stations with less smaller numbers of tasks in the aforementioned 3 provinces. The tools used are 5-level rating scale, Descriptive Statistics analysis, Pearson's Correlation Analysis by SPSS Program, Confirmatory Factor Analysis, Multilevel Confirmatory Factor Analysis, and Multilevel Causal Analysis by Mplus program.

The results are: 1) the multilevel causal model of the police officers performance correlates with the empirical data as followed $\chi^2 = 1805.413$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.265$ CFI index = 0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_W = 0.036 and SRMR_B = 0.420; 2) The competencies or individual causal factors, statistically and significantly affecting to job performance of police officers, are cultural competency, core competency, and police officers position competency. The organizational competencies, statistically and significantly affecting the organizational performance of police administrative, are managerial competency, cultural

competency, and core competency. Individual and organizational predictor variables can verify the variance of police officers performance at 71.10% and 0.20 % respectively; and 3) the Multilevel Causal Model of the performance of the police in the Southern Border Provinces Police Operation Center, comparing police officers in high numbers of tasks the police stations with smaller numbers of task the police stations, is invariant both measurement and causal relationship.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้สนับสนุนทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ปีงบประมาณ 2557

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้คงไม่อาจสำเร็จสมบูรณ์ขึ้นมาได้ หากปราศจากความเมตตาจากท่านอาจารย์ ดร.อิศรภรณ์ รินไชสง อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนเสียสละเวลาอันมีค่าตรวจสอบความถูกต้องของงานวิจัย ประกอบกับได้รับความเมตตาที่เปี่ยมล้นด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งใจและสำนึกในพระคุณของท่านอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ไฉน ที่นี้ และขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.วินัย คำสุวรรณ ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะ ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่เสียสละเวลาอันมีค่า เพื่อช่วยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ขอขอบพระคุณข้าราชการตำรวจสถานีตำรวจภูธรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการตอบแบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา พลตำรวจโท ไพฑูรย์ ชูชัยยะ ที่ได้อนุมัติให้ผู้วิจัยได้มีโอกาสศึกษาต่อ พลตำรวจตรี ทรงเกียรติ วาทะกุล ผู้อนุมัติให้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานีตำรวจในสังกัด และขอขอบพระคุณเพื่อนร่วมงาน พันตำรวจตรีหญิง วาสนา ไชยลาภ ผู้เป็นทั้งเพื่อนร่วมงานและพี่สาว ร้อยตำรวจโท สมพงษ์ สุวรรณเรืองศรี และผู้ได้บังคับบัญชาทุกท่านที่คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุน รวมทั้งเป็นกำลังใจ

ขอขอบพระคุณ คุณแม่สายวาริ คุณพ่อสุธรรม สุขคง ซึ่งคอยให้กำลังใจและห่วงใยผู้วิจัยเสมือนคนในครอบครัวเสมอมา ขอขอบคุณที่สุดพี่ก่อ สุขคง ผู้ดูแลให้ผู้วิจัยลุกขึ้นและก้าวเดินต่อในวันที่ตัดสินใจจะละทิ้งความตั้งใจที่จะศึกษาต่อ ตลอดจนเคียงข้างประคับประคองช่วยเหลือ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ คุณพ่อนิพนธ์ คุณแม่บุญเรือน ผาสุข และพี่ชายพันตรี ไพโรจน์ ผาสุข ผู้ให้ชีวิตและครอบครัวที่อบอุ่น และสนับสนุนการศึกษาแก่ผู้วิจัยในทุกๆ ด้าน และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทุกท่านที่ห่วงใยและให้กำลังใจ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วง โดยหากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีประโยชน์และคุณค่าทางการศึกษาอยู่บ้าง ผู้วิจัยขอขอบคุณดีทั้งหมดแก่ท่านอาจารย์ทุกท่าน และผู้ที่คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้วิจัย รวมทั้งกราบเป็นกตเวทิตาแก่บิดามารดา ที่ได้อบรมเลี้ยงดู ให้ความรู้ ความเมตตาแก่ผู้วิจัย หากมีความบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออ้อมรับความผิดพลาดไว้แต่เพียงผู้เดียว

พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(5)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(13)
รายการภาพประกอบ	(15)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	19
ความเป็นมาของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	19
ภาระหน้าที่และโครงสร้างหน่วยงานในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	20
การแบ่งส่วนราชการและลักษณะงานของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	24
สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	32
ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรม	33
พื้นฐาน หลักการ และที่มาของวัฒนธรรมอิสลาม	35
การทำความเข้าใจวัฒนธรรมมลายูมุสลิมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้	36
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล	37
ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล	38
ความหมายของสมรรถนะบุคคล	42

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	องค์ประกอบของสมรรถนะบุคคล	45
	มิติของสมรรถนะบุคคล	51
	ประเภทของสมรรถนะบุคคล	53
	กระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะ	60
	กลุ่มของสมรรถนะบุคคล	65
	การประเมินสมรรถนะบุคคล	100
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	105
	ความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	105
	ระดับของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	107
	องค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	107
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ	115
	ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะองค์การ	116
	แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะองค์การ	117
	ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะขององค์การ	122
	องค์ประกอบของสมรรถนะองค์การ	123
	ประเภทของสมรรถนะองค์การ	124
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ	125
	ความหมายของประสิทธิผลองค์การ	126
	การวัดประสิทธิผลองค์การ	127
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน	129
	ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน	129
	กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน	131
	เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	134
	ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน	137
	กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย	140

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีการดำเนินการวิจัย
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
	วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
	วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
	ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง
	ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย
	ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
	ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดพหุระดับ
	ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการ ตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
	ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการ ตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ
	สรุปผลการวิจัย
	อภิปรายผลการวิจัย
	ข้อเสนอแนะ
บรรณานุกรม	
ภาคผนวก	
ก	รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
ข	เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม
ค	ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
ประวัติผู้เขียน	

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
1	ตัวอย่างระดับของสมรรถนะ: การต้อนรับลูกค้า	65
2	การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ	87
3	การสังเคราะห์สมรรถนะบุคคล	92
4	ตัวอย่างแบบประเมินที่ใช้ความถี่	101
5	จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานีดำรวจ	147
6	ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ	150
7	เกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค	152
8	ค่าอำนาจการจำแนก และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับองค์การ จำแนกตามองค์ประกอบที่ต้องการวัด	152
9	ค่าอำนาจการจำแนก และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับบุคคล จำแนกตามองค์ประกอบที่ต้องการวัด	154
10	จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และอัตราการตอบกลับจำแนกตามจังหวัดที่ สถานีดำรวจสังกัด และจำแนกตามแบบสอบถามแต่ละระดับ	157
11	จำนวนและอัตราส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดสถานีดำรวจ	166
12	ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคล และระดับองค์การ	167
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง	174
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับองค์การของกลุ่มตัวอย่าง	175
15	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยัน โมเดลการวัดตัวแปรแฝงระดับบุคคล	177
16	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	185
17	ค่าสถิติการวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันพหุระดับผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	187
18	ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมในโมเดลเชิงสาเหตุ ของตัวแปรระดับบุคคล	192
19	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัดตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุระดับบุคคล	192

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
20	ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมในโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับองค์การ	197
21	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัดตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุระดับองค์การ	197
22	ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรทำนายระดับบุคคล และระดับองค์การที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ	203
23	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ	205
24	ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ	211
25	ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจปริมาณงานรองลงมา	213

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	โครงสร้างการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	22
2	A model of effective job performance	41
3	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานกับสมรรถนะบุคคล	47
4	ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer	48
5	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะ พฤติกรรม และ ผลการปฏิบัติงาน	49
6	ตัวแบบแนวคิดสมรรถนะบุคคลของ Nordhaug (1993)	50
7	การแบ่งประเภทสมรรถนะของ Nordhaug (1993)	55
8	ตัวอย่างสมรรถนะที่สร้างโดยวิธีการทำเป็นงานแต่ละงาน	61
9	สมรรถนะบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกันในระดับลักษณะทางโครงสร้างทาง บุคลิกภาพ (Level Within the Personality Structure)	66
10	กลุ่มสมรรถนะระดับองค์การ	98
11	กลุ่มสมรรถนะระดับบุคคล	100
12	ตัวอย่างเครื่องมือการประเมินผลที่ใช้พฤติกรรมกำหนดหรือ BARS	102
13	กระบวนการและความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	111
14	องค์ประกอบสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	115
15	ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถส่วนบุคคล ความสามารถของ องค์การ และสมรรถนะองค์การ	121
16	การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	137
17	Theory of action and job performance: best fit	138
18	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน	139
19	กรอบแนวคิดในการวิจัย	143
20	โมเดลการวัดสมรรถนะหลักระดับบุคคล	180
21	โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล	181
22	โมเดลการวัดสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ	182

รายการภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ		หน้า
23	โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับบุคคล	183
24	โมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้	188
25	โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ของตัวแปร ระดับบุคคล	194
26	โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ของตัวแปร ระดับองค์กร	198
27	โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ใน สถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา	207

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นบริเวณพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส รวมถึง 4 อำเภอของจังหวัดสงขลา ที่เริ่มเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ซึ่งเป็นผลมาจากความต้องการที่จะแบ่งแยกดินแดนของกลุ่มผู้ก่อการและแนวร่วม ทำให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่เป็นจำนวนมาก รัฐบาลจึงให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นเป็นวาระแห่งชาติ โดยในระยะแรกได้มีการจัดตั้ง “ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนหน้า (สปก.ตร.สน.)” เพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สงบในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีภารกิจในการปฏิบัติงานร่วมกับทุกหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้แนวทางสันติวิธี แต่ปัญหาเหตุการณ์ความไม่สงบก็ยังไม่ยุติ ต่อมาสำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้จัดตั้ง “ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.)” ขึ้นเพื่อรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งตั้งเป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการ โดยมีภาระหน้าที่เหมือนกับกองบัญชาการตำรวจภูธรอื่นๆ และมีหน้าที่ที่สำคัญคือ การป้องกันปราบปรามการก่อเหตุรุนแรงและเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก และ 2558)

ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นระดับกองบังคับการ 4 หน่วยงาน ซึ่งหนึ่งในนั้นคือ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด (ภ.จว.) แบ่งความรับผิดชอบออกเป็น กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานี และกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาส เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ (police station) ในแต่ละจังหวัด ซึ่งสถานีตำรวจภูธร (สภ.) เป็นหน่วยปฏิบัติการหลักในการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับประชาชนโดยตรงมากที่สุด (Caldwell and Nardini, 1977; สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2548) ดังนั้นความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายของสถานีตำรวจในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงส่งผลโดยตรงต่อการแก้ไขปัญหาความไม่สงบ และความผาสุกของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบ

ปัจจุบันการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นต่อองค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรขึ้นอยู่กับ “คุณภาพของคน” ในองค์กรนั้นๆ ด้วยเหตุผลดังกล่าวองค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะแสวงหากลยุทธ์หรือเครื่องมือต่างๆ มาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยใช้ทักษะเป็นพื้นฐาน (Skill-based Human Resource Management) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Competency-based Human Resource Management) เป็นต้น และจากเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กล่าวมา การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน นับว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้ความสนใจและนิยมมากเป็นอันดับต้นๆ เนื่องจากสมรรถนะเป็นเครื่องมือพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ ทั้งด้านการบริหารจัดการผู้มีความสามารถสูง การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนาความก้าวหน้าตามสายวิชาชีพ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

นอกจากนี้แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มมีความนิยมนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากองค์กรต่างๆ ต้องการที่ปรับปรุงขีดความสามารถในการบริหารจัดการงานของตนเอง โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมโยงและทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรต้องการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กรของตนออกมาให้ได้ โดยขีดความสามารถเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพราะฉะนั้นความสามารถหรือสมรรถนะที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร จึงเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรประสบความสำเร็จ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2553) โดย Morgan (1989) ได้อธิบายว่า ในอดีตความสามารถของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะและความสามารถเฉพาะเท่านั้น แต่ปัจจุบันความสามารถได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และกรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้ และ Lucia และ Lepsinger (1999) ได้สรุปสาเหตุของการที่องค์กรนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้คือ เพื่อระบุพฤติกรรมที่จำเป็นทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และยังมี การสำรวจเหตุผลของการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์กรจากองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวน 134 แห่งพบว่า เหตุผลอันดับแรกของการนำระบบสมรรถนะมาใช้คือ เพื่อเชื่อมโยงการสัมภาษณ์ การประเมิน การสอนงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์กรยังมีประโยชน์ที่เห็นได้

ชัดในหลายๆ ด้าน เช่น ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2553) ดังนั้นจากความต้องการขององค์กรต่างๆ ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และจากประโยชน์ต่างๆ ของการนำแนวคิดสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยแนวคิดสมรรถนะจึงมีความครอบคลุมรูปแบบทางด้านการจัดการทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การชี้นำ และ 4) การควบคุม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2555; อยุทธ์ นิสสถา, 2555)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นการศึกษาถึง ความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างปัจจัยที่ทำให้บุคคลหรือพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากคุณลักษณะภายในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง จากการศึกษาของ McClelland (1973) ที่พบว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในตำแหน่งหนึ่งๆ ได้ดีที่สุด จึงควรนำสมรรถนะมาใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคล และได้รับการสนับสนุนจาก Boyatzis (1982) ที่กล่าวว่า “คุณลักษณะของบุคคลมีความสัมพันธ์กับผลในการปฏิบัติงาน” โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคคลกับผลการปฏิบัติงานขององค์กรไว้ในทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (contingency theory of action and job performance) ที่แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการคือ บุคคล งาน และองค์กร โดยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลนั้น แสดงพฤติกรรมเฉพาะที่ทำให้การทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบมีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ ภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กรและวัฒนธรรมในการทำงานของตัวเองและองค์กร ทั้งนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรภาครัฐองค์การหนึ่งที่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของแนวคิดสมรรถนะ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจและของสถานีตำรวจ จึงได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคคลโดยกำหนดเป็นค่านิยมหนึ่งขององค์กร และยังนำสมรรถนะไปใช้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2554ก; 2554ข; ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก)

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการปฏิบัติงานและภาพจน์ของข้าราชการตำรวจและหน่วยงานยังคงเป็นที่วิพากษ์วิจารณ์ของประชาชนและสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยมักจะมีการแสดงความคิดเห็นในแง่ของการมีปัญหาร้องทุกข์ การไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีความลำเอียงหรือไม่มีความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ทำให้ประชาชนมักมองการทำงานและภาพลักษณ์ของข้าราชการ

ตำรวจในลักษณะที่ไม่เป็นมิตร โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งยังต้องประสบกับปัญหาการก่อความไม่สงบในเขตพื้นที่อย่างต่อเนื่อง และยังไม่ได้รับความไว้วางใจจากประชาชนเท่าที่ควร เนื่องจากประชาชนที่อาศัยในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความหลากหลายทั้งทางในด้านชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม ทำให้กลุ่มผู้ก่อความไม่สงบมักใช้เป็นสาเหตุหรือข้ออ้างเพื่อสร้างความชอบธรรมให้แก่ผู้ก่อการ ในการชักชวนแนวร่วมจากทั้งในและนอกพื้นที่ อีกทั้งยังเป็นเหตุผลที่ใช้วิธีการต่อสู้ด้วยความรุนแรง เพราะอ้างว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เข้าใจ ไม่ให้ความเคารพและให้เกียรติ ซึ่งอาจเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการไม่รู้และไม่เข้าใจวัฒนธรรมของท้องถิ่น (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555) จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีของข้าราชการตำรวจแต่ละนายหรือของสถานีตำรวจแต่ละแห่ง จึงมีผลโดยตรงในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของประชาชนหรือของสังคมที่มีต่อข้าราชการตำรวจหรือการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยต้องทำให้ประชาชนเห็นว่าข้าราชการตำรวจเป็นผู้ที่คอยบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง เพราะฉะนั้น ‘สมรรถนะ’ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจึงสิ่งที่มีความจำเป็นเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการตำรวจทุกคนควรมีและนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งต้องเผชิญกับปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมกับบริบทโดยรวมของพื้นที่ที่รับผิดชอบ เพื่อลดปัญหาการก่อความไม่สงบและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน

ดังนั้นสมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จึงถือเป็นเรื่องที่จะต้องมีความสำคัญควรนำมาพิจารณาศึกษาค้นคว้าในเชิงวิชาการ และเนื่องจากการศึกษาแนวคิดสมรรถนะ เป็นการศึกษาในระดับลักษณะทางโครงสร้างทางบุคลิกภาพ ซึ่งพัฒนาได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงขับเคลื่อนอุปนิสัย ที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานของค่านิยมและปรัชญาของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในลักษณะของสมรรถนะที่สามารถสังเกตได้หลายๆ ด้าน และเมื่อจัดหมวดหมู่สมรรถนะแต่ละด้านที่แต่ละบุคคลแสดงออกมาก็จะได้เป็น ‘กลุ่มสมรรถนะ’ (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis, 2008; 2011) ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาว่า สมรรถนะอะไรบ้างที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีลักษณะการจัดกลุ่มสมรรถนะนั้นๆ อย่างไร รวมถึงกลุ่มสมรรถนะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์และอิทธิพลต่อกันและต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้หรือไม่ อย่างไร

ทั้งนี้ระบบการบริหารงานในสถานีตำรวจแต่ละแห่งได้มีการแบ่งลักษณะงานออกเป็น 5 ลักษณะงานกับ 1 หน่วยปฏิบัติการ โดยในแต่ละลักษณะงานจะมีข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลโดยตรง ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดกลุ่มงานนั้นๆ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555ข; ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก) ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนายในแต่ละกลุ่มงาน หรือผลการปฏิบัติงานโดยรวมของกลุ่มงานหรือระดับองค์กร จึงอาจมีผลมาจากสมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน หรือสมรรถนะระดับองค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาว่า สมรรถนะระดับองค์กร หรือสมรรถนะของข้าราชการระดับหัวหน้างาน จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้หรือไม่

นอกจากนี้ จากการแบ่งขนาดของสถานีตำรวจในศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามปริมาณงาน คุณภาพงาน และสภาพแวดล้อมของพื้นที่ที่สถานีตำรวจแต่ละแห่งรับผิดชอบ ประกอบกับการแบ่งรูปแบบสถานีตำรวจตามคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2550; 2555ข) ทำให้สามารถแบ่งขนาดของสถานีตำรวจออกได้เป็น 2 ขนาดคือ 1) สถานีตำรวจปริมาณงานสูง ซึ่งรับผิดชอบพื้นที่ที่เป็นเขตชุมชนเมือง มีประชาชนอยู่อาศัยอย่างหนาแน่น ทำให้มีปริมาณและคุณภาพงานสูง และ 2) สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา รับผิดชอบเขตพื้นที่ที่มีสภาพความเจริญน้อยกว่าหรือเขตชนบท มีประชาชนอาศัยอยู่น้อยทำให้มีปริมาณและคุณภาพงานน้อยกว่า ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า สมรรถนะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้” มีวัตถุประสงค์เฉพาะของงานวิจัยดังนี้

1. เพื่อทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระหว่างกลุ่ม

ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มีการแบ่งขอบเขตของการวิจัยเป็น 3 ขอบเขตดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรในการศึกษาจะครอบคลุมข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจทุกสถานีที่สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการดูแลรับผิดชอบเขตพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส รวมทั้งสิ้น 51 สถานี โดยข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจเป็นตัวแทนสมรรถนะระดับองค์กร และข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการเป็นตัวแทนสมรรถนะระดับบุคคล

2. ขอบเขตด้านแนวคิดทฤษฎี ใช้แนวคิดทฤษฎี 3 กลุ่มได้แก่

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลตามแนวคิดของ Boyatzis (1982), Fielding (1988), Spencer และ Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Catano et al. (2007), Hellriegel et al. (2008), Armstrong และ Taylor (2014), สำนักงาน ก.พ. (2548) และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2555ก)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมตามแนวคิดของ Cross et al. (1989), Gertsen (1990), Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Goode (2004), Suh (2004), Chi และ Hong (2005), Deardorff (2006), Chang (2007b), Martin และ Vaughn (2007), Qin (2012) และชาติ (คณน) ไตรจันทร์ (2551)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Brumback และ McFee (1982), Schermerhorn, Hunt และ Osborn (1991), Carrell, Kuzmits และ Elbert (1992), Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1996, Werther และ Keith (1996), Stone, 1998, ศิริชัย กาญจนวาที (2545) และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2554ข)

3. ตัวแปรในการวิจัย แบ่งได้เป็น 2 กลุ่มได้แก่ ตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์กรหรือระดับกลุ่มงานในสถานีตำรวจ และตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ และของกลุ่มงานในสถานีตำรวจ ซึ่งรายละเอียดของตัวแปรแต่ละตัวประเภทเป็นดังนี้

3.1 ตัวแปรทำนายหรือตัวแปรแฝงระดับบุคคลและองค์การ ประกอบด้วย 5 ตัวแปรคือ

3.1.1 ตัวแปรแฝงสมรรถนะหลัก วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) จริยธรรมของตำรวจ 3) การบริการ 4) การพัฒนาตนเอง 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 6) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา

3.1.2 ตัวแปรแฝงสมรรถนะสมรรถนะด้านการบริหาร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การบังคับบัญชา และ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

3.1.3 ตัวแปรแฝงสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การมองภาพรวม และ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.1.4 ตัวแปรแฝงสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การสืบเสาะหาข้อมูล 2) ความยืดหยุ่น และ 3) การควบคุมตนเอง

3.1.5 ตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม 2) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม

3.2 ตัวแปรตามหรือตัวแปรผลคือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ แบ่งเป็น 2 ระดับคือ 1) ผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และ 2) ผลการปฏิบัติงานองค์การ ซึ่งวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ 2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การประพฤตินเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และ 5) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในด้านประโยชน์เชิงวิชาการ ประโยชน์เชิงปฏิบัติ และประโยชน์เชิงนโยบายดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์เชิงวิชาการ สามารถแบ่งได้เป็น 4 ด้านได้แก่

1.1 ได้รูปแบบความความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งสามารถนำไปใช้อ้างอิงในการพัฒนาสมรรถนะของสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการอื่นๆ หรือหน่วยงานราชการอื่นๆ ได้

1.2 ได้ทราบขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมรรถนะระดับบุคคลและสมรรถนะระดับองค์การที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจและของกลุ่มงานในสถานีตำรวจ

1.3 ได้กรอบแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่และสังคมใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยในขั้นต่อไป

1.4 ได้ทราบถึงข้อดีและข้อเสียที่ควรปรับปรุงจากการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขในการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

2. ประโยชน์เชิงปฏิบัติ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ด้าน ได้แก่

2.1 ได้แนวทางที่ดีในการนำระบบสมรรถนะของข้าราชการตำรวจและของกลุ่มงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไปใช้ได้เหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ และการดำเนินงานตามภารกิจของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรตั้งไว้

2.2 ได้รูปแบบสมรรถนะของตำรวจเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร ปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร พัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ช่วยทำให้บุคลากรมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง เป็นเครื่องมือสำคัญในการฝึกอบรมชี้แนะแก่บุคลากร ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง และช่วยให้การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ประโยชน์เชิงนโยบาย คือ ได้แนวทางในการวางแผน กำหนดนโยบายและพัฒนาของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเชื่อมโยงการสัมพันธภาพ การประเมิน การสอนงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันจึงได้กำหนดคำจำกัดความสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. **ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้** หมายถึง หน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการ ซึ่งมีภาระหน้าที่ในการกำกับดูแลความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส

2. **ขนาดของสถานีตำรวจ** หมายถึง การแบ่งระดับชั้นหรือขนาดของสถานีตำรวจจากองค์ประกอบของปริมาณงานและคุณภาพงาน ประกอบกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่ของแต่ละสถานีตำรวจรับผิดชอบ รวมถึงระดับชั้นยศของหัวหน้าสถานี ซึ่งสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้แบ่งออกเป็น 2 ขนาด คือ

2.1 สถานีตำรวจปริมาณงานสูง หมายถึง สถานีตำรวจที่มีปริมาณและคุณภาพงานสูง รับผิดชอบพื้นที่ในเขตชุมชนเมืองที่มีสภาพความเจริญ หรือเขตพื้นที่ที่มีประชาชนอาศัยอยู่หนาแน่น และมีสภาพความพิเศษของพื้นที่ในด้านต่างๆ เช่น มีที่ตั้งศาล มีพื้นที่รับผิดชอบติดเขตชายแดน เป็นพื้นที่ที่มีการก่อความไม่สงบ เป็นต้น จึงมีหัวหน้าสถานีระดับตำแหน่งผู้กำกับฯ ชั้นยศพันตำรวจเอก

2.2 สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา หมายถึง สถานีตำรวจที่มีปริมาณและคุณภาพงานรองลงมา รับผิดชอบพื้นที่ที่มีสภาพความเจริญน้อยกว่าหรือพื้นที่ในเขตชนบท หรือเขตพื้นที่ที่มีประชาชนอยู่อาศัยน้อยกว่า และไม่มีสภาพความพิเศษของพื้นที่หรือมีความพิเศษน้อย จึงมีหัวหน้าสถานีระดับตำแหน่งสารวัตรใหญ่หรือสารวัตร ชั้นยศพันตำรวจโท

3. **ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน** หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าสถานีตำรวจให้รับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินการปฏิบัติงานลักษณะงานใดลักษณะงานหนึ่ง หรือหลายลักษณะงานของสถานีตำรวจโดยตรง

4. **ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ** หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจ ในลักษณะงานต่างๆ ของสถานีตำรวจ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

5. **วัฒนธรรม** หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนชีวิตที่ดีงาม ซึ่งถูกสร้างขึ้นหรือได้รับการสืบทอดต่อกันมาโดยกลุ่มคนในสังคมเดียวกัน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น ภาษา ศิลปะ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น แล้วถูกเก็บรักษาไว้โดยการถ่ายทอดให้แก่กลุ่มคนรุ่นต่อไปเป็นประเพณีปฏิบัติ

6. **สมรรถนะ** หมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ที่สะสมอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

7. **สมรรถนะองค์การ** หมายถึง ความสามารถเฉพาะขององค์การที่สร้างหรือบูรณาการมาจากองค์ความรู้ต่างๆ ที่สะสมอยู่ในองค์การและภายนอกองค์การ ซึ่งทำให้องค์การนั้นๆ มีความสามารถในการดำเนินงานที่โดดเด่นและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์การไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการหรือระดับผู้บริหาร จำเป็นต้องมีเหมือนกัน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้สมรรถนะของผู้บริหารถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อสมรรถนะองค์การ เนื่องจากเป็นส่วนเชื่อมโยงและสนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้นสมรรถนะองค์การจึงถือได้ว่ามีที่มาจากสมรรถนะของผู้บริหารในองค์การ ซึ่งเป็นตัวแทนของสมรรถนะองค์การ

8. **ประสิทธิผลองค์การ** หมายถึง ความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีความสามารถในการคงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลองค์การเป็นผลรวมจากประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์การตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงผู้บริหาร เนื่องจากประสิทธิผลองค์การจะไม่เกิดขึ้นหากปราศจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

9. **การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ** หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การอย่างเป็นระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานในตำแหน่งนั้นๆ และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

เพื่อให้กรอบการวิจัยมีความชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการจากการสังเคราะห์มาจากแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. **สมรรถนะหลัก** หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจทุกคนในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

1.1 การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม และสามารถสร้าง รักษา และเพิ่มพูนสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นเดียวกัน หรือผู้ได้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงานได้ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 6 พฤติกรรมได้แก่

1.1.1 มีความเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม โดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม

1.1.2 มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม
 1.1.3 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม
 1.1.4 มีความสามารถในการรักษา และเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก
 ในทีม

1.1.5 มีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหของทีม
 1.1.6 สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยการสนับสนุนให้มีการเสนอความคิดเห็น และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อชื่นชมหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

1.2 จริยธรรมของตำรวจ หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักของกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตำรวจ ตลอดจนเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิมนุษยชนของผู้อื่น และปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของประชาชน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.2.1 ครองตนและปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักของกฎหมาย
 คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจ

1.2.2 เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน
 การปฏิบัติงานทุกด้าน

1.2.3 ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม

1.2.4 กล้ายอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

1.3 การบริการ หมายถึง การบริการด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจเพื่อตอบสนองต่อ
 ผู้รับบริการหรือประชาชน และผู้เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.3.1 มุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้รับบริการหรือประชาชน โดยมีความ
 เข้าใจถึงความต้องการของประชาชนเพื่อตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการหรือความคาดหวัง หรือ
 เกินกว่าความคาดหวังของประชาชน

1.3.2 มีความตั้งใจและความพยายามที่จะบริการประชาชน

1.3.3 มีความสามารถในการดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

1.3.4 มีความพยายามในการนำข้อมูลย้อนกลับจากประชาชน เพื่อสังเกต
 ความพึงพอใจในการได้รับบริการจากข้าราชการตำรวจ

1.4 การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสนใจที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของ
 ตนเองในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้

ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.4.1 มีความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้า และฝึกฝนในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4.2 มีความสามารถในการประเมินทักษะของตนเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน

1.4.3 มีความสามารถในการระบุถึงทักษะที่ตัวเองต้องการพัฒนา

1.4.4 มีการทำให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่ตนเองต้องการจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือดีกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ทางราชการกำหนด รวมถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.5.1 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้ผลดี หรือดีเกินกว่ามาตรฐานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

1.5.2 มีความสามารถในการกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตนเอง

1.5.3 มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.5.4 มีการพัฒนามาตรฐานที่สามารถใช้วัดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา หมายถึง ความรอบรู้และความเข้าใจในสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนประเด็นปัญหาในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องและเหมาะสม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

1.6.1 มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อระบุและประเมินสาเหตุของปัญหา

1.6.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือจัดหมวดหมู่ของปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.6.3 มีความสามารถในการกำหนด และประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

2. สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานหรือระดับบริหารของแต่ละกลุ่มงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ

2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนมีความกล้ารับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 พฤติกรรมได้แก่

2.1.1 มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ

2.1.3 มีความเข้าใจทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การและของตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2.1.4 มีความกล้ารับผิดชอบ ต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในแง่ดีและในแง่ร้าย

2.1.5 ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาในการกำกับดูแลและสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดสรรกำลังคน โดยใช้การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติราชการได้อย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

2.2.1 มีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดสรรกำลังคน

2.2.2 มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับเหตุการณ์ในสถานการณ์ต่างๆ

2.2.3 มีความสามารถในการกำกับ ควบคุม และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ

2.2.4 มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

2.3.1 มีความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร โดยการเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำผลที่ได้ไปสื่อสารให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ

3. สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ หมายถึง สมรรถนะที่หัวหน้างานในสถานีดำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะ คือ

3.1 การมองภาพรวม หมายถึง ความสามารถในการนำข้อมูลจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานหรือการแก้ไขปัญหาได้ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

3.1.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์หรือจับประเด็นสำคัญ จากข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสรุปความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เป็นภาพรวมได้

3.1.2 มีความสามารถในการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ๆ จากภาพโดยรวมที่วิเคราะห์ได้ แล้วสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานหรือการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการริเริ่มลงมือพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานราชการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

3.2.1 มีความสามารถในการริเริ่มลงมือทำด้วยตนเอง และรับผิดชอบปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จ

3.2.2 มีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติราชการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

4. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีดำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ

4.1 การสืบเสาะหาข้อมูล หมายถึง ความสามารถในการแสวงหาข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

4.1.1 มีความสามารถในการค้นหาข้อมูล โดยระบุความจำเป็นของการใช้ข้อมูลดิบและแหล่งที่มา

4.1.2 มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดิบ เพื่อประเมินความเชื่อมโยงและความถูกต้อง

4.1.3 มีความสามารถในการนำข้อมูลเดิมหรือสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่มาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

4.2 ความยืดหยุ่น หมายถึง การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดหรือวิธีการปฏิบัติงานในสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้กรอบของกฎหมายหรือระเบียบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการมีทัศนคติเชิงบวกหรือเปิดใจยอมรับเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

4.2.1 สามารถแสดงทัศนคติเชิงบวกหรือยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความขัดแย้ง

4.2.2 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปภายใต้กรอบของกฎหมายหรือกฎระเบียบ

4.2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วโดยการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และคนหรือกลุ่มคนที่หลากหลาย

4.3 การควบคุมตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับการกระทำด้านลบ หรือเผชิญกับสถานการณ์ตึงเครียด กดดัน แล้วแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

4.3.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม เมื่อเผชิญกับการกระทำทางลบ เช่น ความไม่เป็นมิตร การต่อต้าน การข่มขู่ เป็นต้น หรือเมื่อต้องปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่คับขัน ยุ่งยาก หรือตึงเครียดอย่างต่อเนื่อง

4.3.2 สามารถแสดงออกได้อย่างสุ่มและสุภาพ เพื่อลดความตึงเครียดโดยไม่เป็นการทำลายมิตรภาพและผลการปฏิบัติงาน

5. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง ประสพการณ์และความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล แล้วบูรณาการขึ้นมาเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรม ที่สามารถปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ

5.1 ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม หมายถึง ความรู้สึกรู้สีกของบุคคลที่แสดงถึงการรับรู้ การคิด ได้ แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ตั้งใจและต้องการที่จะแก้ไข เมื่อเผชิญกับวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของตน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 พฤติกรรมได้แก่

5.1.1 สามารถปรับความคิดของคนไปตามบริบททางวัฒนธรรมได้
 5.1.2 มองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่นๆ
 5.1.3 พร้อมรับค่านิยมใหม่ที่ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของตัวเองมาก
 จนเกินไป

5.1.4 การมองเห็นความเหมือนกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมตนเอง
 5.1.5 การมองเห็นความแตกต่างกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมของ
 ตนเอง

5.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้และความ
 เข้าใจทางวัฒนธรรม มีความพร้อมและความสามารถที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมอื่นๆ
 มีพฤติกรรมที่สามารถบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

5.2.1 มีความสามารถในการตอบสนองทางปฏิบัติต่อวัฒนธรรมอื่นได้
 อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

5.2.2 สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างตนเองกับ
 ผู้อื่น หรือระหว่างวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยกัน

5.2.3 สามารถเข้าใจในด้านภาษา ค่านิยม ความเชื่อ และความเป็นอยู่ของ
 ผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ เช่น อาหาร การแต่งกาย ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น

5.2.4 สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำในแต่ละ
 วัฒนธรรม

5.3 ทักษะทางวัฒนธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามารถในการใช้
 ชีวิต เมื่ออยู่ในสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข ยอมรับ รับรู้ และสามารถ
 ปรับตัวได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 12 พฤติกรรมได้แก่

5.3.1 การรับรู้ของบุคคล เมื่อเผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

5.3.2 การสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ของบุคคลรอบข้าง

5.3.3 มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของตัวเอง

5.3.4 มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของผู้อื่น

5.3.5 เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกันของผู้อื่น

5.3.6 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

5.3.7 สามารถยอมรับฟังปัญหาจากความคิดเห็นต่างๆ ของผู้อื่นได้

5.3.8 เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ตลอดเวลา

5.3.9 มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

5.3.10 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเอง

5.3.11 สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย

5.3.12 มีความสามารถในการเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น

6. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด คือ

6.1 การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรม ดังนี้

6.1.1 มีการทำความเข้าใจกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมายก่อนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

6.1.2 มีการปฏิบัติงานโดยยึดตามคำสั่ง ระเบียบคำสั่งหรือกฎหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในหน้าที่รับมอบหมาย

6.2 การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรม ดังนี้

6.2.1 มีการกำหนดเป้าหมายในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน

6.2.2 มีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

6.2.3 มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

6.3 การพัฒนาการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรม ดังนี้

6.3.1 มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความซ้ำซ้อนในงานที่ปฏิบัติ

6.3.2 มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับประโยชน์มากขึ้น

6.3.3 มีการคิดทบทวนข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นเดียวกัน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

6.4 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 พฤติกรรม ดังนี้

6.4.1 มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติหน้าที่ตรงต่อเวลา ไม่ขาดราชการหรือการประชุมโดยไม่จำเป็น ไม่เสพของมึนเมาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ และแต่งเครื่องแบบถูกต้องในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่

6.4.2 ปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด

6.4.3 มีการเก็บรักษาและจัดระเบียบวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
ของทางราชการให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์และพร้อมใช้งาน

6.4.4 ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ

6.4.5 มีธรรมาศยที่ค้ำต่อผู้รับบริการหรือประชาชน

6.5 การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก เพื่อประโยชน์ต่อทางราชการที่
อยู่นอกเหนืองานที่ได้รับมอบหมายประจำ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรม ดังนี้

6.5.1 มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ

6.5.2 มีการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอนและต่อเนื่อง

6.5.3 มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานพิเศษ เพื่อพัฒนา
แนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่มพหุคุณ มีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสรุปเป็นความรู้เพื่อใช้ประกอบในการวิจัยซึ่งมีเนื้อหาที่สำคัญคือ ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิผล และกรอบแนวคิดในงานวิจัย โดยมีรายละเอียดในการนำเสนอตามลำดับดังนี้

ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ความเป็นมาของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

จากการที่มีกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบสร้างสถานการณ์ความรุนแรงในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งเริ่มเกิดขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบมีวัตถุประสงค์หลักในการแบ่งแยกดินแดนเพื่อปกครองตนเอง จึงได้พยายามสร้างความรู้สึกร่วมกันแก่ประชาชนส่วนใหญ่ในเขตจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาสที่มีวัฒนธรรม เชื้อชาติ และศาสนาเดียวกันว่า มักถูกกดขี่ข่มเหงและไม่ได้รับความเป็นธรรมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งยังได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากเจ้าหน้าที่ของรัฐเนื่องจากมีความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม เชื้อชาติ และศาสนา มาเป็นเหตุผลในการปลุกระดมให้ประชาชนในเขตพื้นที่เกิดความต้องการที่อยากจะมือสรีภาพทางการเมืองและการปกครองร่วมด้วย โดยกลุ่มผู้ก่อความไม่สงบใช้วิธีการต่อสู้กับรัฐด้วยความรุนแรงเพื่อแบ่งแยกดินแดนตั้งเป็นรัฐใหม่ (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก) ดังนั้นรัฐบาลจึงได้ให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้นเป็นวาระแห่งชาติ ด้วยการน้อมนำพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ คือ “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาเป็นแนวทางหลักในการแก้ไขปัญหา (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก; 2558)

สำนักงานตำรวจแห่งชาติในฐานะเป็นหน่วยงานหลักในการรักษาความสงบเรียบร้อย จึงได้มีคำสั่งที่ 590/2547 ลงวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2547 ให้มีการจัดตั้ง “ศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนหน้า (สปก.ตร.สน.)” ซึ่งมีการถือปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานทุกหน่วยในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อป้องกันปราบปรามการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และเพื่อยุติสถานการณ์การก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีการดำเนินการต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก; 2558)

ทั้งนี้เนื่องจากพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีลักษณะการกระทำผิดเป็นการเฉพาะ (การก่อเหตุการก่อเหตุความรุนแรง) ทำให้การบังคับใช้กฎหมายจึงมีความแตกต่างไปจากพื้นที่อื่นๆ ประกอบกับศูนย์ปฏิบัติการสำนักงานตำรวจแห่งชาติส่วนหน้า ยังไม่มีการกำหนดเป็นส่วนราชการทำให้กองกำลังที่ประจำการอยู่จึงเป็นเพียงการสับเปลี่ยนหมุนเวียนมาจากหน่วยงานต่างๆ ในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ขาดความต่อเนื่องและขาดความคล่องตัวในการบริหารงานและบังคับบัญชา ต่อมาจึงได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ให้มีการจัดตั้ง “ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต.)” เป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการ เพื่อรับผิดชอบเขตพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส และจากกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการเป็นกองบังคับการหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2551 ให้จัดตั้งส่วนราชการระดับกองบังคับการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 ซึ่งถือได้ว่า ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้หรือ ศชต. ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างเป็นทางการ (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก; 2558)

ภาระหน้าที่และโครงสร้างหน่วยงานในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้หรือ ศชต. มีภาระหน้าที่หลักในการวางแผนดำเนินการ และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจภูธรในสังกัด เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน ป้องกันปราบปรามอาชญากรรมด้วยความยุติธรรม และดำเนินการในด้านอื่นๆ เพื่อยุติสถานการณ์ความไม่สงบในเขตพื้นที่ (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2558) และเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงมีการแบ่งหน่วยงานในสังกัดเพื่อรับผิดชอบลักษณะงานต่างๆ ตามอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (ภาพประกอบ 1) (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก)

1. กองบังคับการอำนาจการ (บก.อก.) ทำหน้าที่หลักในด้านงานบริหาร งานกฎหมาย (กม.) สอบสวนและวินัย งานจเรตำรวจ และงานกิจการพลเรือน (กร.)

2. ศูนย์ฝึกอบรม ทำหน้าที่หลักในการฝึก (กฝ.) ด้านการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับราชการตำรวจ และด้านการสร้างและพัฒนาหลักสูตรระบบการเรียนการสอน รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง

3. กองบังคับการสืบสวนสอบสวน (บก.สส.) ทำหน้าที่หลักในด้านงานความมั่นคงและกิจการพิเศษ (มก.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญา เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวนแก่สถานีตำรวจในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ รวมทั้งงานที่มีลักษณะเกี่ยวข้อง

4. กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด (ภ.จว.) มีการแบ่งเขตความรับผิดชอบตามพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานี และกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาส โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านหลักๆ ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มคดีด้านความมั่นคงและการก่อความไม่สงบ หรืองานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม (ปป.1)

2) กลุ่มคดีด้านอาญาทั่วไป หรืองานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม 2 (ปป. 2)

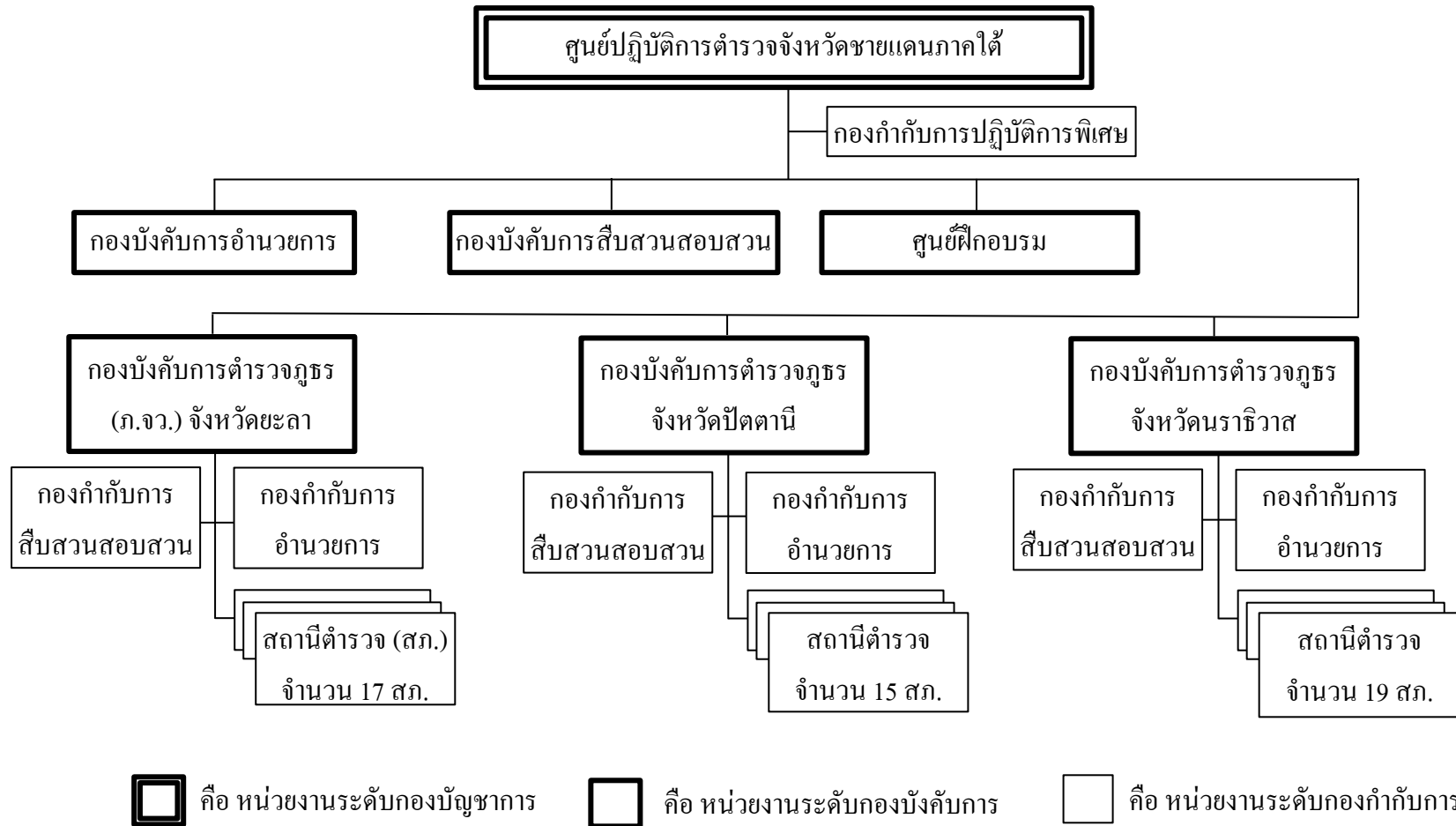
3) กลุ่มคดีที่กำหนด หรืองานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม 3 (ปป.3)

4) ด้านการบรรเทาสาธารณภัย

5) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้ท้องถิ่นหรือชุมชนมีส่วนร่วมในกิจการตำรวจ

6) การดำเนินงานด้านการจราจร

โดยมีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายอื่นอันเกี่ยวกับความผิดทางอาญา ซึ่งรับผิดชอบในการวางแผน อำนาจการ สั่งการ ควบคุม กำกับดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละด้านของสถานีตำรวจภูธรของแต่ละจังหวัด



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
ที่มา: ดัดแปลงจากศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก

จากการแบ่งหน่วยราชการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ภาพประกอบ 1) จะเห็นว่า ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการ (bureau) ซึ่งมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นระดับกองบังคับการ (division) 4 หน่วยงาน ได้แก่ กองบังคับการอำนวยการ ศูนย์ฝึกอบรม กองบังคับการสืบสวนสอบสวน และกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด โดย 3 หน่วยงานแรกเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลลักษณะงานในด้านสนับสนุน ส่วนกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบควบคุมการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ (police station) ในแต่ละจังหวัด ซึ่งสถานีตำรวจภูธร (สภ.) ถือเป็นหน่วยปฏิบัติการหลักและมีความคล่องตัวสูงสุดในการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อย รวมทั้งดูแลรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน จึงถือว่าเป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับประชาชนโดยตรงมากที่สุด (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Caldwell และ Nardini (1977) ที่พบว่า องค์การตำรวจเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีความสำคัญต่อชุมชนมากที่สุด เนื่องจากตำรวจมีหน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมายหมายเพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยให้ชุมชน เพราะฉะนั้นตำรวจจึงเป็นด่านแรกที่สัมผัสกับประชาชนและกฎหมาย และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2548) ได้ทำการสรุปภาระหน้าที่ของตำรวจจากแนวคิดของนักวิชาการด้านอาชญวิทยาหลายท่านไว้ว่า ภาระหน้าที่ที่สำคัญของตำรวจมี 3 ประการได้แก่

1. หน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งมีความสำคัญในการปราบปรามอาชญากรรม
2. หน้าที่ในการป้องกันเหตุร้ายต่างๆ ในสังคม
3. หน้าที่ในการให้บริการชุมชน

จากภาระหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ตำรวจข้างต้น ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงได้นำแนวทางในการปฏิบัติงานตามกรอบยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 – 2564 และข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ มากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์กร และพันธกิจในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2554ก; ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก) ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์คือ “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” โดยต้องเป็นตำรวจที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ปฏิบัติงานด้วยความขยันอดทน ซื่อสัตย์สุจริตและยุติธรรม ซึ่งมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานคือความสงบสุขของประชาชน

2. ค่านิยมองค์กรคือ “เข้มแข็งอำนาจรัฐ ปฏิบัติยุติธรรม เลิศล้ำงานมวลชน” ซึ่งมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การและเป็นความเชื่อร่วมกันขององค์การ เพื่อให้บุคลากรยึดถือ

และปฏิบัติอันได้แก่ สมรรถนะ (competency) สุจริตเป็นธรรม (overall fairness) ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (people oriented) และบริการด้วยใจ (service mind)

3. พันธกิจ สามารถจำแนกโดยสรุปได้ดังนี้

3.1 ป้องกันและปราบปรามความรุนแรง เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

3.2 ป้องกันปราบปรามอาชญากรรม รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน และพร้อมช่วยเหลือประชาชนยามเกิดภัยพิภัย

3.3 ปฏิบัติงานด้วยความเป็นยุติธรรมและซื่อสัตย์

3.4 สร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีด้วยงานมวลชนสัมพันธ์

3.5 ฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพเพื่อสนับสนุนภารกิจ

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่หลักในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ “การป้องกันปราบปรามอาชญากรรมด้วยความยุติธรรมและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างสงบสุข” ดังนั้นการที่ประชาชนจะอยู่อย่างสงบสุขได้ จึงขึ้นอยู่กับความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจที่รับผิดชอบในแต่ละเขตพื้นที่ และการที่สถานีตำรวจจะมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของข้าราชการตำรวจแต่ละนายในสถานีตำรวจนั้นๆ

การแบ่งส่วนราชการและลักษณะงานของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ จึงมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้มีคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติในการจัดระดับชั้นสถานีตำรวจ ตามคำสั่งสำนักงานตำรวจที่ 655/2550 ลงวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2550 เรื่อง “กำหนดอำนาจหน้าที่ของสถานีตำรวจและหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ” และคำสั่งสำนักงานตำรวจที่ 537/2555 ลงวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555 เรื่อง “การกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ” ได้มีการจำแนกลักษณะงานของสถานีตำรวจทั้งสถานีตำรวจนครบาลและสถานีตำรวจภูธรออกเป็น 5 ลักษณะงาน กับ 1 หน่วยปฏิบัติการ ได้แก่ งานอำนวยความสะดวก งานป้องกันปราบปราม งานจราจร งานสืบสวน งานสอบสวน และหน่วยปฏิบัติการพิเศษ ทั้งนี้หน่วยปฏิบัติการพิเศษ จะมีการกำหนดตำแหน่งให้เป็นรายสถานีตามสถานการณ์และความจำเป็น (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ,

2550) และมีการจัดระดับชั้นสถานีตำรวจภูธรตามปริมาณงานและคุณภาพงานของแต่ละสถานี โดยพิจารณาจาก 2 องค์ประกอบดังนี้ (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ข)

1. องค์ประกอบด้านขอบเขตของงานในความรับผิดชอบทั้ง 5 ลักษณะงาน หมายถึง ปริมาณงานและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานีตำรวจ ตลอดจนกำลังข้าราชการตำรวจที่จะต้องใช้สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ ที่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะงานต่างๆ ตามความกว้างขวางของเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ และการปกครองบังคับบัญชาของสถานีตำรวจ

2. องค์ประกอบด้านคุณภาพของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่มีความยุ่งยาก ซับซ้อน เสี่ยงอันตราย และงานที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการอยู่เสมอ โดยต้องใช้ความสามารถในการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย 1) จำนวนแผนงานป้องกันปราบปรามอาชญากรรม 2) สภาพความเจริญในพื้นที่ และ 3) สภาพพื้นที่พิเศษ เช่น ที่ตั้งศาล ที่ตั้งคลัง พื้นที่รับผิดชอบติดชายแดน เป็นพื้นที่ที่มีการก่อการร้ายหรือก่อความไม่สงบ ที่ตั้งสนามบิน เป็นต้น

จากเกณฑ์องค์ประกอบในการพิจารณาระดับชั้นของสถานีตำรวจภูธรข้างต้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงมีคำสั่งให้มีการจัดแบ่งโครงสร้างสถานีตำรวจออกเป็น 6 รูปแบบดังนี้ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2550; 2555ข)

รูปแบบที่ 1 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานสูงมาก มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “ผู้กำกับการ” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “รองผู้กำกับการ” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

- 1.1 รองผู้กำกับการป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการและงานป้องกันปราบปราม
- 1.2 รองผู้กำกับการจราจร เป็นหัวหน้างานจราจร
- 1.3 รองผู้กำกับการสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน
- 1.4 พนักงานสอบสวนที่มีระดับตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าหน่วยงาน เป็นหัวหน้าพนักงานสอบสวน
- 1.5 ผู้บังคับกองร้อย (สบ. 2) หรือ ผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

รูปแบบที่ 2 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานสูง มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “ผู้กำกับการ” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “รองผู้กำกับการ” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 รองผู้กำกับการป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม และงานจราจร

2.2 รองผู้กำกับการสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน

2.3 พนักงานสอบสวนที่มีตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าสถานีตำรวจ เป็นหัวหน้างานสอบสวน

2.4 ผู้บังคับกองร้อย (สบ.2) หรือผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

รูปแบบที่ 3 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมา มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่งรองผู้กำกับการ เรียกว่า “สารวัตรใหญ่” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “สารวัตร” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 สารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ และงานป้องกันปราบปราม

3.2 สารวัตรจราจร เป็นหัวหน้างานจราจร

3.3 สารวัตรสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน

3.4 พนักงานสอบสวนที่มีตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าสถานีตำรวจ เป็นหัวหน้างานสอบสวน

3.5 ผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

รูปแบบที่ 4 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมาอีก มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่งรองผู้กำกับการ เรียกว่า “สารวัตรใหญ่” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “สารวัตร” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

4.1 สารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม และงานจราจร

4.2 สารวัตรสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน

4.3 พนักงานสอบสวนที่มีตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าสถานีตำรวจ เป็นหัวหน้างานสอบสวน

4.4 ผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

รูปแบบที่ 5 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานน้อย มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “สารวัตร” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “รองสารวัตร” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

5.1 รองสารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ และงานป้องกันปราบปราม

5.2 รองสารวัตรจราจร เป็นหัวหน้างานจราจร

5.3 รองสารวัตรสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน

5.4 พนักงานสอบสวนที่มีตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าสถานีตำรวจ เป็นหัวหน้างานสอบสวน

5.5 ผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

รูปแบบที่ 6 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานน้อยที่สุด มีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “สารวัตร” เป็นหัวหน้าสถานี และมีเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับตำแหน่ง “รองสารวัตร” ทำหน้าที่ช่วยเหลือในลักษณะงานด้านต่างๆ ดังนี้

6.1 รองสารวัตรป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้างานอำนวยการ งานป้องกันปราบปราม และงานจราจร

6.2 รองสารวัตรสืบสวน เป็นหัวหน้างานสืบสวน

6.3 พนักงานสอบสวนที่มีตำแหน่งและอาวุโสสูงสุด ซึ่งได้รับคำสั่งมอบหมายจากหัวหน้าสถานีตำรวจ เป็นหัวหน้างานสอบสวน

6.4 ผู้บังคับหมวด (สบ. 1) เป็นหัวหน้าหน่วยปฏิบัติการพิเศษ

สรุปได้ว่า การจัดแบ่งระดับชั้นของสถานีตำรวจภูธรได้มีการจัดแบ่งระดับชั้นเป็น 3 ขนาดตามองค์ประกอบของปริมาณงานและคุณภาพงาน ซึ่งเป็นที่มาของตำแหน่งหัวหน้าสถานี 3 ระดับ ได้แก่

1. “ผู้กำกับการ” มีโครงสร้างสถานีตำรวจในรูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 2 โดยมีหัวหน้าแต่ละลักษณะงานเป็นข้าราชการตำรวจระดับตำแหน่ง “รองผู้กำกับการ”

2. “สารวัตรใหญ่” (ตำแหน่งรองผู้กำกับการ) มีโครงสร้างสถานีตำรวจในรูปแบบที่ 3 และรูปแบบที่ 4 โดยมีหัวหน้าแต่ละลักษณะงานเป็นข้าราชการตำรวจระดับตำแหน่ง “สารวัตร”

3. “สารวัตร” มีโครงสร้างสถานีตำรวจในรูปแบบที่ 5 และรูปแบบที่ 6 โดยมีหัวหน้าแต่ละลักษณะงานเป็นข้าราชการตำรวจระดับตำแหน่ง “รองสารวัตร” และ

เมื่อพิจารณาการแบ่งระดับชั้นหรือขนาดของสถานีตำรวจจากองค์ประกอบของปริมาณงานและคุณภาพงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประกอบกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่ที่แต่ละสถานีตำรวจรับผิดชอบ รวมถึงระดับชั้นยศของหัวหน้าสถานีพิจารณาได้ว่าสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้สามารถแบ่งได้เป็น 2 ขนาดคือ

1. สถานีตำรวจปริมาณงานสูง เป็นสถานีตำรวจที่มีปริมาณและคุณภาพงานสูง เนื่องจากรับผิดชอบพื้นที่ในเขตชุมชนเมืองที่มีสภาพความเจริญ ทำให้มีประชาชนอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น และมีสภาพความพิเศษของพื้นที่ในด้านต่างๆ เช่น มีที่ตั้งศาล มีพื้นที่รับผิดชอบติดเขตชายแดน เป็นพื้นที่ที่มีการก่อความไม่สงบ เป็นต้น จึงมีหัวหน้าสถานีระดับตำแหน่งผู้กำกับการ ชั้นยศพันตำรวจเอก

2. สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา เป็นสถานีตำรวจที่มีปริมาณและคุณภาพงานรองลงมา เนื่องจากรับผิดชอบพื้นที่ที่มีสภาพความเจริญน้อยกว่าหรือพื้นที่ในเขตชนบท ซึ่งมีประชาชนอาศัยอยู่น้อยกว่า และไม่มีสภาพความพิเศษของพื้นที่หรือมีความพิเศษน้อย จึงมีหัวหน้าสถานีระดับตำแหน่งสารวัตรใหญ่หรือสารวัตร ชั้นยศพันตำรวจโท

ทั้งนี้สถานีตำรวจภูธรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มีการวางกำลังสถานีตำรวจทั้งสิ้นจำนวน 51 สถานี แบ่งไปตามกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลาจำนวน 17 สถานี กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานีจำนวน 15 สถานี และกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาสจำนวน 19 สถานี ซึ่งสามารถแบ่งขนาดของสถานีตำรวจภูธรในสังกัดตามปริมาณงานที่รับผิดชอบ และตามคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ดังนี้ (ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556ก)

1. สถานีตำรวจปริมาณงานสูง ซึ่งมีหัวหน้าสถานีตำรวจระดับตำแหน่งผู้กำกับการ มีจำนวนทั้งสิ้น 35 สถานี ได้แก่

1.1 สถานีตำรวจปริมาณงานสูงในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลามี 9 สถานีคือ สภ. เมืองยะลา สภ.เบตง สภ.รามัน สภ.ยะหา สภ.บันนังสตา สภ.ลำใหม่ สภ.ธารโต สภ.กาบัง และสภ.กรงปินัง

1.2 สถานีตำรวจปริมาณงานสูงในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานีมี 13 สถานีคือ สภ.เมืองปัตตานี สภ.โคกโพธิ์ สภ.ปานาเระ สภ.ยะหริ่ง สภ.สายบุรี สภ.ยะรัง สภ.หนองจิก สภ.แม่ลาน สภ.ทุ่งยางแดง สภ.กะพ้อ สภ.ไม้แก่น สภ.บ้านโสม และสภ.มาขอ

1.3 สถานีตำรวจปริมาณงานสูงในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาสมี 13 สถานีคือ สภ.เมืองนราธิวาส สภ.สุโหงโก-ลก สภ.ตากใบ สภ.แว้ง สภ.เรือเสาะ สภ.สุไหงปาดี สภ.ยี่งอ สภ.ระแงะ สภ.บาเจาะ สภ.สุคีริน สภ.เจาะไอร้อง สภ.ศรีสาคร และสภ.จะแนะ

2. สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ซึ่งมีหัวหน้าสถานีตำรวจระดับตำแหน่งสารวัตรใหญ่หรือสารวัตร มีจำนวนทั้งสิ้น 16 สถานี ได้แก่

2.1 สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร จังหวัดยะลามี 8 สถานีคือ สภ.ยะรม สภ.จะก่อ๊ะ สภ.แม่หวาด สภ.โกตาบารู สภ.อัยเยอร์เวง สภ.ปะแต สภ.บาตูบาโอมง และสภ.ท่าธง

2.2 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมาในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานีมี 2 สถานีคือ สภ.นาประคู้ และสภ.ราตาป็นยัง

2.3 สถานีตำรวจที่มีปริมาณงานรองลงมาในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาสมี 6 สถานีคือ สภ.มูโน๊ะ สภ.โลกเกียน สภ.ตันหยง สภ.ไล๊ะจูด สภ.ปะลุ กาสาเกาะ และสภ.สากอ

จากการแบ่งขนาดของสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามปริมาณงาน คุณภาพงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานจริง ประกอบกับการแบ่งรูปแบบสถานีตำรวจตามคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาว่า สมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดจะมีความเหมือนหรือแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของการวิจัย และ

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าสถานีตำรวจมีการแบ่งลักษณะงานออกเป็น 5 ลักษณะ และมีการแต่งตั้งหัวหน้าเพื่อรับผิดชอบงานแต่ละลักษณะงานของสถานีตำรวจโดยตรง ซึ่งมีระดับตำแหน่งดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ข้าราชการตำรวจที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าแต่ละลักษณะงานในสถานีตำรวจเป็นบุคลากรระดับผู้บริหารขององค์กร นอกจากนี้จากคำสั่งของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555ข) รวมทั้งผลการวิจัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2553) เรื่อง สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ โดยทำการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานและวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานในลักษณะงานนั้นๆ ได้มีการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจดังนี้

1. หัวหน้าสถานี ทำหน้าที่ในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานี โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานของสถานีตำรวจดังนี้

- 1.1 ทำหน้าที่หัวหน้าพนักงานสอบสวน
- 1.2 พิจารณาและมีความเห็นทางสำนวน และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานสอบสวน
- 1.3 ตรวจสอบที่เกิดเหตุในคดีสำคัญ
- 1.4 ประชุมชี้แจงนโยบายแก่พนักงานสอบสวน
- 1.5 พัฒนาความรู้ ความสามารถแก่พนักงานสอบสวน

1.6 ประสานงานกับหน่วยงานราชการในกระบวนการยุติธรรม

2. หัวหน้างานอำนวยการ เป็นหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานอำนวยการ รับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติงานอำนวยการ โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านอำนวยการดังนี้

2.1 กำกับดูแลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

2.2 ดูแลสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของข้าราชการตำรวจ

2.3 ประชุมชี้แจงภารกิจ

2.4 มอบหมายหน้าที่การงานตามความรับผิดชอบ

2.5 พัฒนาปรับปรุงสถานีดำรวจ

3. หัวหน้างานป้องกันปราบปราม เป็นหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานป้องกันปราบปราม รับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจผู้ปฏิบัติงานป้องกันและปราบปราม โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านป้องกันปราบปรามดังนี้

3.1 งานด้านระบบการจัดการฐานข้อมูล วางแผนการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ได้แก่ งานการข่าว งานจัดทำแผนที่เป้าหมายที่อาจเกิดอาชญากรรม งานข้อมูลอาชญากรรม และข้อมูลทางสังคม

3.2 งานด้านประชาสัมพันธ์ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ได้แก่ งานรับแจ้งเหตุ งานการจัดตั้งจุดตรวจและจุดสกัด งานการจัดสายตรวจ และงานการกำหนดมาตรการในการป้องกันต่างๆ

3.3 งานด้านการจัดระเบียบสังคม ได้แก่ งานการควบคุมแหล่งอบายมุข งานปราบปรามผู้กระทำความผิด และงานปราบปรามผู้มีอิทธิพล

3.4 งานด้านมวลชนสัมพันธ์เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน เช่น งานฝึกอบรมประชาชน อาสาสมัคร หรือพนักงานรักษาความปลอดภัย เพื่อป้องกันอาชญากรรม และรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

3.5 งานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานป้องกันปราบปราม หรือตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น งานควบคุมผู้ต้องหาหรือผู้ต้องขัง งานพิทักษ์เด็ก เยาวชน และสตรี เป็นต้น

3.6 ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

3.7 พัฒนาผู้บังคับบัญชาให้มีความรู้ด้านยุทธวิธีตำรวจ

4. หัวหน้างานจราจร เป็นหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานจราจร รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านจราจรในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจด้านการควบคุมจราจร โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานจราจรดังนี้

4.1 งานด้านการจัดการจราจร ได้แก่ งานวางแผนการจราจร เช่น การจัดทำแผนที่ของการจราจรในเขตพื้นที่รับผิดชอบและเขตพื้นที่ที่ต่อเนื่องกัน เป็นต้น งานควบคุมการจราจร เช่น การสอดส่อง ตรวจตรา แนะนำให้ประชาชนปฏิบัติตามกฎหมายการจราจร เป็นต้น

4.2 งานด้านข้อมูลการจราจร ได้แก่ งานเก็บรวบรวมสถิติการจราจร งานส่งข้อมูลข่าวสาร งานส่งต่อข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้งานป้องกันปราบปราม

4.4 ประชุมชี้แจงงานด้านจราจร

4.3 วิเคราะห์และวางแผนป้องกันอุบัติเหตุ

4.4 ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจราจร

5. หัวหน้างานสืบสวน เป็นหัวหน้าผู้ปฏิบัติงานสืบสวน รับผิดชอบในการวางแผน สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินผลการปฏิบัติงานในด้านสืบสวนที่เกี่ยวข้องกับคดีอาญาที่เกิดขึ้นในเขตพื้นที่ เพื่อหาพยานหลักฐานและผู้กระทำผิดซึ่งถือว่าการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานสืบสวนดังนี้

5.1 เร่งรัดจับกุมผู้ต้องหาตามหมายจับและขยายผลจับกุมผู้กระทำผิดที่เกี่ยวข้อง

5.2 งานด้านการจัดการข้อมูลสืบสวนและแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน ได้แก่ งานวางแผนสืบสวน งานสืบสวนหาข่าว งานระบบข้อมูลอาชญากรรม และการดำเนินการให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการหาข่าว

5.3 นำนิติวิทยาศาสตร์มาใช้ในการสืบสวน

5.3 งานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสืบสวน หรือตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย เช่น งานปกปิดและให้ความคุ้มครองกับแหล่งข่าวและพยาน การปฏิบัติงานร่วมกับงานป้องกันปราบปรามในกรณีควบคุมความสงบเรียบร้อย หรือทำการตรวจค้นจับกุม เป็นต้น

นอกจากนี้ผลการวิจัยของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2553) ได้มีการกำหนดความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีตำรวจไว้ดังนี้

1. การกำหนดความรู้ ได้แก่ 1) มีความรู้ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ 2) มีความรู้ด้านงบประมาณ การเงิน 3) มีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ๆ 4) มีความรู้ด้านปัจจัยพื้นฐานของประชาชนและภูมิประเทศ 5) มีความรู้ด้านการสอบสวน และ 6) มีความรู้ด้านนิติวิทยาศาสตร์

2. การกำหนดทักษะ ได้แก่ 1) มีประสบการณ์เชี่ยวชาญในสายงานโรงพัก 2) มีความสามารถในการประสานงาน 3) มีความสามารถในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา 4) มีความสามารถในการพูดสร้างแรงจูงใจ และ 5) มีความเชี่ยวชาญด้านยุทธวิธีตำรวจ

3. การกำหนดคุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความสามารถด้านการบริหารจัดการ 2) มีความตั้งใจมุ่งมั่น ทุ่มเท และเสียสละ 3) มีภาวะผู้นำ 4) มีจริยธรรม 5) มีความเข้าใจผู้อื่น 6) มีความรับผิดชอบติดตามงานอย่างใกล้ชิด 7) มีความยืดหยุ่นประนีประนอม 8) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 9) มีศิลปะการสื่อสารจูงใจ 10) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 11) เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 12) มีมนุษยสัมพันธ์ และ 13) มีบุคลิกที่ดี

ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่าลักษณะงานต่างๆ ของสถานีตำรวจภูธร ได้มีหัวหน้าที่รับผิดชอบแต่ละลักษณะงาน โดยตรง เพราะฉะนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแต่ละลักษณะงานในสถานีตำรวจภูธรแต่ละแห่ง จึงการแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจภูธรนั้นๆ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแต่ละลักษณะงานของแต่ละสถานีตำรวจ ย่อมเป็นผลรวมมาจากผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการแต่ละนายที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานนั้นๆ ของสถานีตำรวจภูธรแต่ละสถานี

สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยส่วนการปกครองจะประกอบไปด้วยจังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สตูล และสงขลา แต่ในส่วนของการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยด้านการบังคับใช้กฎหมายที่ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้รับผิดชอบจะครอบคลุมเฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ 3 จังหวัดได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งเป็น 3 จังหวัดใต้สุดของประเทศไทย ทิศเหนือติดต่อกับจังหวัดสงขลาและอ่าวไทย ทิศตะวันออกติดกับอ่าวไทย ทิศตะวันตกและทิศใต้ติดต่อกับประเทศมาเลเซีย โดยทั้ง 3 จังหวัดมีพื้นที่รวมประมาณ 10,918 ตร.กม. แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 33 อำเภอ 250 ตำบล 1,615 หมู่บ้าน และมีส่วนปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 3 แห่ง เทศบาล 46 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 269 แห่ง ส่วนประชากรมีจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 1,930,000 คน และมีจำนวนหลังคาเรือนประมาณ 499,000 หลัง โดยประชากรในพื้นที่ร้อยละ 82.16 นับถือศาสนาอิสลาม ร้อยละ 17.52 นับถือศาสนาพุทธ และนับถือศาสนาคริสต์และศาสนาอื่นๆ ร้อยละ 0.32 (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556)

จากข้อมูลสภาพแวดล้อมของพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้จะเห็นได้ว่าประชาชนส่วนใหญ่ในพื้นที่นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งมักเป็นประเด็นที่ถูกใช้เป็นข้ออ้าง เงื่อนไข และเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งที่บ้านปลายจนกลายเป็นการก่อความไม่สงบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาดังกล่าวยังมีที่มาจากหลายสาเหตุ ทั้งจากการกระทำของผู้ต่อต้าน และข้อผิดพลาดจากนโยบายของรัฐในการส่งเจ้าหน้าที่ต่างถิ่น ต่างวัฒนธรรมที่ไม่เข้าใจระบบคุณค่า วิธีคิด และแนวทางการดำเนินชีวิตของผู้คนในท้องถิ่นเข้ามาแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสาเหตุที่ทำให้เกิดการใช้ความรุนแรงตอบโต้เจ้าหน้าที่ และยังเป็นข้ออ้างที่สร้างความชอบธรรมให้แก่ผู้ก่อการในการชักชวนแนวร่วมและรับการสนับสนุนจากทั้งในและนอกพื้นที่ อีกทั้งยังเป็นเหตุผลที่ใช้วิธีการต่อสู้ด้วยความรุนแรง เพราะอ้างว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เข้าใจ ไม่ให้ความเคารพ และให้เกียรติ ซึ่งอาจเป็นข้อผิดพลาดที่เกิดจากการไม่รู้และไม่เข้าใจวัฒนธรรมของท้องถิ่น (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555)

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวทำให้รัฐและเจ้าหน้าที่ต้องมีความระมัดระวัง สร้างความเข้าใจ และตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่รัฐที่มาจากต่างถิ่นซึ่งได้รับมอบภารกิจให้เข้าไปแก้ไขปัญหาคความไม่สงบในพื้นที่ มักประสบกับปัญหาอย่างเช่น ภาษาในการสื่อสาร การทำงานร่วมกับชาวบ้าน การไม่ได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือจากชาวบ้านในโครงการพัฒนาต่าง ๆ การทำงานร่วมกับเด็กและผู้หญิงมุสลิมทั้งในและนอกท้องถิ่น การขออนุญาตตรวจค้นร่างกายของเจ้าหน้าที่ รวมถึงการใช้สุนัขตรวจค้นสถานที่ต่างๆ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม ดังนั้นการเรียนรู้พื้นฐานวัฒนธรรมท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ ด้วยการเรียนรู้ความหลากหลายเพื่อเข้าใจถึงสิ่งที่เขาเป็น สิ่งที่เขายอมรับได้ และสิ่งที่เขายอมรับไม่ได้ของคนในพื้นที่ ซึ่งจะทำให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจ และการระมัดระวังและให้เกียรติ ซึ่งจะนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555) โดยในหัวนี้จะนำเสนอในประเด็นของความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรม พื้นฐาน หลักการ และที่มาของวัฒนธรรมอิสลาม และการทำความเข้าใจวัฒนธรรมมลายูมุสลิมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความหมายและความสำคัญของวัฒนธรรม

คำว่า “วัฒนธรรม” มาจากศัพท์ภาษาอังกฤษว่า “culture” ซึ่งมีรากศัพท์ภาษาละตินคือ “cultura” ที่แปลว่า การเลี้ยงดู อบรม (อะไรก็ตาม) ให้ดีงาม คงทน ถาวร หรือจากศัพท์ภาษาอังกฤษคำว่า “cultivate” ซึ่งมีรากศัพท์ภาษาละตินว่า “cultura” แปลว่า การเพาะปลูก การเกษตรกรรม ซึ่งเป็นเหตุมาจากเมื่อมนุษย์ยุคแรกเริ่มในการแสวงหาอาหารตามธรรมชาติ แล้วตั้งหลักแหล่งบ้านเรือนเป็นชุมชนถาวรขนาดเล็ก แล้วเริ่มเพาะปลูก เลี้ยงสัตว์ ฯลฯ (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555)

ส่วนในภาษาไทยคำว่า “วัฒนธรรม” มีรากฐานจากหลักทางภาษาศาสตร์ (linguistic) จากการรวมเอาคำบาลีว่า “วฒฺณ” กับคำสันสกฤตว่า “รฺม” ซึ่งหมายถึง การปลูกฝังความเจริญงอกงาม การอบรมเลี้ยงดู (ให้ด้งาม) ความด้งาม และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกลุ่มชนในสังคม เนื่องจากคำว่า “วฒฺณ” แปลว่า เจริญงอกงาม ยั่งยืน ถาวร และคำว่า “รฺม” หมายถึง กฎระเบียบ ข้อบังคับ (นียบรรณ (ผลวฒฺณะ) วรรณศิริ, 2550; สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, 2552; กระทรวงวัฒนธรรม, 2555) โดยในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ได้ให้ความหมายคำว่า “วัฒนธรรม” ว่าหมายถึง สิ่งที่ทำให้ความเจริญงอกงามให้แก่หมู่คณะ ซึ่งวิชญ์ ทรัพย์สมบัติ (2549) ได้แสดงความเห็นว่า ความหมายวัฒนธรรมตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 เป็นการให้ความหมายที่กว้างและครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่มีผลในทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น และอธิบายเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมอาจรวมถึงแบบอย่างพฤติกรรม ผลสัมฤทธิ์ที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม และเป็นสิ่งที่มีการเรียนรู้สื่อสารและเรียนรู้กันได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Kluckhohn (1962) ได้ให้คำจำกัดความโดยสรุปไว้อย่างกระชับว่า วัฒนธรรมเป็นแบบแผนชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับ Seelye (1984) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ครอบคลุมทุกมิติของการใช้ชีวิตมนุษย์ และเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงสมาชิกของสังคมนั้นๆ เข้าเป็นพวกเดียวกัน โดยวัฒนธรรมเป็นมิติของการเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของสังคมและความต้องการของคนในสังคม ส่วนสัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2550) กล่าวว่า วัฒนธรรมคือ วิถีชีวิตหรือแบบแผนในการดำเนินชีวิตของคนกลุ่มหนึ่ง หรือสังคมหนึ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นและมีการสืบทอดมาเป็นเวลานาน ซึ่งสอดคล้องกับสุพัตรา สุภาพ (2542) ที่ให้คำจำกัดความวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมมีความหมายครอบคลุมถึงทุกสิ่งทุกอย่าง ที่แสดงออกถึงวิถีชีวิตของมนุษย์ในสังคมของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือสังคมใดสังคมหนึ่ง ที่ประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ ศิลปกรรม กฎหมาย ประเพณี วิทยาการ และทุกสิ่งทุกอย่างที่คิดและทำในฐานะเป็นสมาชิกของสังคม โดยงามพิศ สัตย์สงวน (2547) ได้กล่าวสรุปว่า มนุษย์ในทุกชุมชน ทุกสังคม จะมีพฤติกรรมทางสังคม มีความคิด และความรู้สึกลู่อยู่ในโลกของวัฒนธรรมเท่านั้น และสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2552) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมไว้ 4 ประเด็นหลักได้แก่

1. วัฒนธรรม คือ สิ่งที่มีมนุษย์เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือสร้างขึ้นเพื่อความเจริญงอกงามในวิถีแห่งชีวิตส่วนรวม ซึ่งถ่ายทอดหรือเอาอย่างกันได้
2. วัฒนธรรม คือ ผลผลิตส่วนรวมที่มนุษย์ได้เรียนรู้มาจากคนแต่ก่อน แล้วสืบทอดต่อเป็นประเพณี

3. วัฒนธรรม คือ ความรู้ ความคิดเห็น ความประพฤติ และกริยาอาการหรือการกระทำใดๆ ของมนุษย์ในส่วนรวมด้วยรูปแบบเดียวกัน และแสดงออกมาเป็นภาษา ศิลปะ ความเชื่อถือ หรือระเบียบประเพณี และ

4. วัฒนธรรม คือ มรดกแห่งสังคม ซึ่งแต่ละสังคมรับและรักษาไว้ให้เจริญงอกงาม เป็นผลิตผลส่วนรวมที่มนุษย์ได้เรียนรู้มาจากคนแต่ก่อนและสืบทอดต่อกันมาเป็นประเพณี

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมจากนักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง รูปแบบหรือแบบแผนชีวิตที่ดำรง ซึ่งถูกสร้างขึ้นหรือได้รับการสืบทอดต่อกันมาโดยกลุ่มคนในสังคมเดียวกัน ซึ่งแสดงออกมาในลักษณะต่างๆ เช่น ภาษา ศิลปะ ค่านิยม ความเชื่อ เป็นต้น แล้วถูกเก็บรักษาไว้โดยการถ่ายทอดต่อให้แก่กลุ่มคนรุ่นต่อไปเป็นประเพณีปฏิบัติ

โซคซัย วงษ์ธานี (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555) ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรม โดยทำการเปรียบเทียบว่า วัฒนธรรมนั้นเปรียบได้กับเครื่องนุ่งห่มที่แสดงเอกลักษณ์ของวิถีชีวิตคนหรือกลุ่มคน ที่ผ่านการคัดสรร สร้างสรรค์ และผลิตออกมาด้วยความรู้ ความเชื่อ ความศรัทธา และยังเป็นการแสดงถึงความเป็นตัวตนของกลุ่มชน (self of group) ที่ประสานกลุ่มคนเข้าด้วยกันกับการดำรงอยู่บนความหลากหลาย ทั้งทางด้านความรู้ วิถีคิด ความเชื่อ และศรัทธา วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งอยู่กับคนและกลุ่มคนหรือสังคมนั้นๆ อย่างแยกออกจากกันไม่ได้

เพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจวัฒนธรรมของชาวมุสลิมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงพื้นฐาน หลักการ และที่มาของวัฒนธรรมอิสลาม เพื่อเป็นความรู้ในการทำความเข้าใจลักษณะวัฒนธรรมในเขตพื้นที่สามจังหวัดภาคใต้

พื้นฐาน หลักการ และที่มาของวัฒนธรรมอิสลาม

จากอดีตสามจังหวัดชายแดนภาคใต้เคยเป็นเมืองที่มีความเจริญทางการค้า เนื่องจากเป็นเมืองท่าที่มีชื่อเสียงจึงมีพ่อค้าทั้งจากซีกโลกตะวันตกและตะวันออกเข้ามาทำการค้าขายจำนวนมาก ส่งผลให้เกิดการผสมผสานทางวัฒนธรรมระหว่างกลุ่มชนพื้นเมืองและกลุ่มชนภายนอก จนทำให้เกิดความหลากหลายทั้งทางด้านชาติพันธุ์และวัฒนธรรม ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นวัฒนธรรมศาสนาพุทธ วัฒนธรรมศาสนาพราหมณ์-ฮินดู วัฒนธรรมจีน และวัฒนธรรมอิสลาม (ประสิทธิ์ รัตนามณี, 2550)

จากนั้นวิวัฒนาการของคนในพื้นที่ก็เข้าสู่การเข้ารับศาสนาอิสลาม ซึ่งบางวัฒนธรรมมีทั้งเนื้อหาที่เชื่อมโยงกันและแตกต่างกัน ส่วนบางประเพณีมีลักษณะของการผสมผสานและปรับเปลี่ยนไปตามยุคสมัย หรือประเพณีบางอย่างก็ยังคงยึดถือตามความเชื่อดั้งเดิม (กระทรวง

วัฒนธรรม, 2555) ในปัจจุบันวัฒนธรรมของสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ยังเป็นการผสมผสานระหว่าง 3 วัฒนธรรมหลักและ 2 ศาสนาได้แก่ ศาสนาพุทธและศาสนาอิสลาม โดยโครงสร้างของชุมชนมุสลิมที่นับถือศาสนาอิสลามซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ในพื้นที่ จะมีความเชื่อมโยงอย่างเหนียวแน่นกับหลักคำสอนทางศาสนาอิสลาม ทำให้วัฒนธรรมอิสลามแสดงถึงความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองออกมาอย่างชัดเจนตามรูปแบบวิถีการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ ที่อยู่อาศัย การแต่งกาย การกินอาหาร พิธีกรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะการแสดง และภูมิปัญญาท้องถิ่นต่างๆ (ประสิทธิ์ รัตนมณี, 2550)

ส่วนหลักการและที่มาของวัฒนธรรมอิสลามที่เป็นแนวทางปฏิบัติของประชาชนกลุ่มมุสลิมซึ่งนับถือศาสนาอิสลามนั้น มีที่มาจากทบบัญญัติซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของวัฒนธรรมอิสลาม ที่ระบุอยู่ในพระมหาคัมภีร์อัลกุรอาน ทำให้วัฒนธรรมในทัศนะอิสลามจึงมีความหมายครอบคลุมถึงสิ่งที่พระเจ้าทรงสร้างให้มีความเหมือนที่ดำรงอยู่ท่ามกลางความหลากหลายและแตกต่าง ดังนั้นจะสังเกตได้ว่า วัฒนธรรมที่หลากหลายนั้นมักได้รับอิทธิพลมาจากศาสนา ความเชื่อ ความศรัทธา วิถีคิด ภูมิปัญญา สภาพแวดล้อม และลักษณะเฉพาะของท้องถิ่นนั้นๆ (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555)

การทำความเข้าใจวัฒนธรรมมลายุมุสลิมสามจังหวัดชายแดนภาคใต้

อารง สุทธาศาสน์ (2525) ได้อธิบายว่า วัฒนธรรมอิสลามหมายถึง การดำเนินชีวิตหรือรูปแบบพฤติกรรม (แนวปฏิบัติ) ของมุสลิมผู้นับถือศาสนาอิสลาม ซึ่งมีส่วนผูกพันกับข้อปฏิบัติทางศาสนาอิสลามอย่างใกล้ชิด โดยเนื้อหาของศาสนาอิสลามแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. วัฒนธรรมอิสลามประเภทที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เนื่องจากเป็นหลักการที่ระบุไว้ อย่างแน่นอนตายตัว และเป็นกฎข้อบังคับ เช่น การละหมาดวันละ 5 เวลา การถือศีลอดในเดือนรอมฎอน การรับประทานเฉพาะอาหารฮาลาลเท่านั้น เป็นต้น

2. วัฒนธรรมอิสลามประเภทที่เปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจากเป็นหลักการที่ระบุไว้กว้างๆ หรือไม่ระบุเลยทั้งในพระมหาคัมภีร์อัลกุรอานและในวจนะของท่านศาสดา แต่ให้ผู้นับถือศาสนาอิสลามควรใช้วิจารณญาณว่าสิ่งไหนควรหรือไม่ควรปฏิบัติ เช่น การเลือกที่พักอาศัย การเลือกอาชีพ การเลือกระบบการศึกษา การเลือกรูปแบบหรือสีสันเสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งหลักในการพิจารณาว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ให้พิจารณาถึงความเหมาะสมกับภูมิประเทศและวิถีชีวิต และจะต้องอยู่ในหลักการที่ศาสนาอิสลามยอมรับ

ดังนั้นการทำความเข้าใจวัฒนธรรมศาสนาอิสลาม จึงเป็นการทำความเข้าใจถึงแนวทางปฏิบัติตามหลักของศาสนาอิสลาม อาทิ ในทัศนะของอิสลามมองว่าหากมุสลิมคนใดขาดการละหมาด ความเป็นมุสลิมของเขาก็จะบกพร่องไปทันที ดังนั้นเพื่อนร่วมงานต่างศาสนา หรือ

หน่วยงานที่มีมุสลิมร่วมทำงานอยู่ จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจและอำนวยความสะดวกในเรื่องของช่วงเวลาหรือสถานที่ เพื่อให้มุสลิมสามารถปฏิบัติตามความเชื่อและศรัทธาได้ โดยจะเห็นว่าวัฒนธรรมอิสลามมีที่มาจากหลักของศาสนาอิสลาม ที่ได้กำหนดหลักศรัทธาและหลักปฏิบัติที่ครอบคลุมในทุกๆ เรื่องตลอด 24 ชั่วโมง และตั้งแต่เกิดจนถึงการได้รับผลพิจารณาการใช้ชีวิตหลังความตาย ซึ่งพอที่จะจำแนกวัฒนธรรมมลายูมุสลิมในสามจังหวัดชายแดนภาคได้โดยสังเขปได้ดังนี้

- 1) วัฒนธรรมด้านภาษาและการศึกษา
- 2) วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการเกิดและการตาย
- 3) วัฒนธรรมด้านการแต่งกาย
- 4) วัฒนธรรมด้านการแต่งงาน
- 5) วัฒนธรรมที่เกี่ยวกับอาหารการกิน และ
- 6) วัฒนธรรมด้านการละเล่นและการประดิดประดอย (กระทรวงวัฒนธรรม, 2555)

สรุปได้ว่าสามจังหวัดชายแดนภาคได้เป็นพื้นที่ที่ละเอียดอ่อน เนื่องจากประชาชนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านชาติพันธุ์ ศาสนา ภาษา และวัฒนธรรม ทำให้การตระหนักรู้ และเข้าใจวัฒนธรรมของคนอื่นหรือกลุ่มคนอื่นจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันซึ่งทำให้รู้และเข้าใจว่าควรปฏิบัติต่อเขาอย่างไร รวมถึงการพัฒนาความสัมพันธ์ในลักษณะต่างๆ ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชนในพื้นที่เพื่อเพิ่มความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ หรือเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เช่น การให้ความช่วยเหลือ การวางนโยบายทางด้านการปกครอง การป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบและอาชญากรรม เป็นต้น ดังนั้นข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจแต่ละแห่งในเขตพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคได้ ซึ่งถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนและยังมีหน้าที่หลักในการดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสามารถหรือสมรรถนะในการเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประชาชน ซึ่งเป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล

แนวคิดเรื่องสมรรถนะเริ่มมีความนิยมนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือเอกชน เนื่องจากองค์กรต่างๆ ต้องการที่ปรับปรุงขีดความสามารถในการบริหารงานของตนเอง โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความเชื่อมโยงและทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหารขององค์กรต้องการที่จะดึงขีดความสามารถที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กรของตนออกมาให้ได้ โดยขีดความสามารถเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพราะฉะนั้นความสามารถหรือสมรรถนะที่แฝงอยู่ในตัวบุคลากรขององค์กร จึงเป็นตัวที่ทำให้การปฏิบัติงาน

ขององค์การประสบความสำเร็จ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) โดย Morgan (1989) ได้อธิบายว่า ในอดีตความสามารถของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะและความสามารถเฉพาะเท่านั้น แต่ปัจจุบันความสามารถได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติ ค่านิยม และกรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึง และจัดการกับปัญหาต่างๆ ขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Lucia และ Lepsinger (1999) ที่ได้สรุปสาเหตุของการที่องค์การนำกรอบสมรรถนะมาใช้คือ เพื่อระบุพฤติกรรมที่จำเป็นทั้งในด้านทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง และยังมีผลสำรวจเหตุผลของการนำระบบสมรรถนะเข้ามาใช้ในองค์การจากองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจำนวน 134 แห่งพบว่า เหตุผลอันดับแรกของการนำระบบสมรรถนะมาใช้คือ เพื่อเชื่อมโยงการสัมพันธภาพ การประเมิน การสอนงาน การฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์การ

นอกจากนี้การนำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารบุคลากรในองค์การมีประโยชน์ที่เห็นได้ชัดคือ 1) ช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดสรรบุคลากร 2) ช่วยปรับปรุงการประเมินศักยภาพของบุคลากร 3) ช่วยพัฒนากระบวนการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน 4) ช่วยปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง 5) ช่วยให้บุคลากรมีการประเมินและการพัฒนาตนเอง 6) เป็นเครื่องมือสำคัญในการฝึกอบรมชี้แนะแก่บุคลากร 7) ช่วยพัฒนาและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การให้แข็งแกร่ง 8) ช่วยสร้างทีมงานที่ประสบความสำเร็จ และ 9) ช่วยให้การออกแบบกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) และเพื่อให้เข้าใจแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล ในหัวข้อนี้จะนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล ความหมายของสมรรถนะบุคคล องค์ประกอบของสมรรถนะบุคคล มิติของสมรรถนะบุคคล ประเภทของสมรรถนะบุคคล กระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะ กลุ่มของสมรรถนะ และการประเมินสมรรถนะบุคคล

ความเป็นมาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคล

ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1960 เป็นช่วงที่สภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การไม่ค่อยมีความเปลี่ยนแปลงมากนัก พนักงานจึงถูกมองเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจ (economic resource) ทำให้องค์การต่างๆ มุ่งใส่ใจในการบริหารงานตามแนวทางที่ดีที่สุด (The best way of doing thing) ดังนั้นความสามารถของพนักงานจึงอยู่ในกรอบของทักษะความชำนาญแต่ละอย่างที่พนักงานใช้ในการทำงานประจำวันเท่านั้น (Morgan, 1989; นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) ต่อมาเมื่อสภาพแวดล้อมเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีความแน่นอน จนหลายองค์การต้องมีการปรับโครงสร้างขององค์การใหม่โดยการปลดพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพออก ทำให้พนักงานที่ยังอยู่จำเป็นต้องมีทักษะเพื่อ

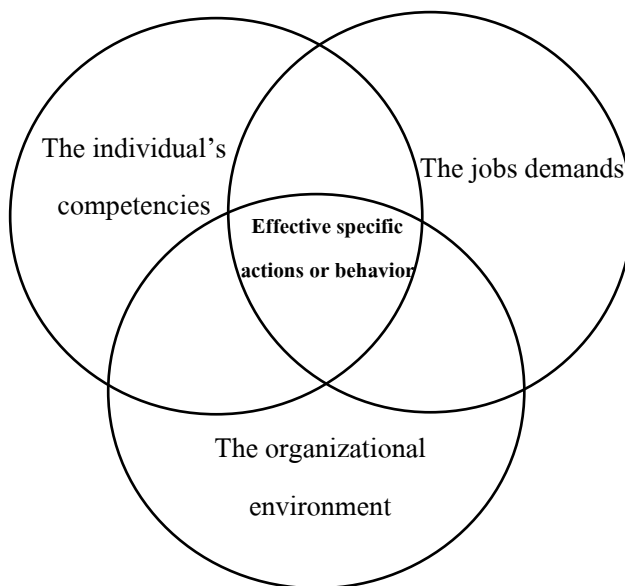
รับผิดชอบงานที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้แนวคิดเรื่อง “การมองพนักงานเป็นสินทรัพย์” เริ่มเข้ามาแทนที่ โดยในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจปี ค.ศ. 1980 องค์กรต่างๆ จึงเริ่มหันมาลงทุนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการทำงานได้มากขึ้น (White & Trevor, 1983)

อย่างไรก็ตามในช่วงก่อน ค.ศ. 1960 ยังมีนักวิชาการที่ได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญของความสามารถของพนักงานในองค์กรคือ Frederick W. Taylor (Taylor, 1911) ซึ่งสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถสูงกับคนงานที่มีความสามารถต่ำ แล้วนำมาอธิบายด้วยหลักการทางวิทยาศาสตร์ (scientific principle) ไว้ในหนังสือ “The principles of scientific management” ในปี ค.ศ. 1911 โดยบอกว่า หลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์สามารถทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดได้ ซึ่งประสิทธิภาพหรือผลลัพธ์สูงสุดนั้นจะทำให้เกิดผลดีกับทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน โดยพนักงานต้องมอบความสามารถในด้านความคิดริเริ่มเพื่อแลกกับค่าตอบแทนที่นายจ้างจะมอบให้ และ Taylor ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า พนักงานที่มีความสามารถสูงจะไม่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ หากไม่ได้รับสิ่งจูงใจหรือสิ่งตอบแทนที่มากพอ หรือกล่าวได้ว่า คนที่มีความสามารถสูงควรได้รับค่าตอบแทนมากกว่าคนที่มีความสามารถในการผลิตต่ำ จากแนวคิดนี้ Raelin และ Cooledge (1995) บอกว่า ได้ถูกนำมาใช้ใหม่อีกครั้ง ในการศึกษาเรื่องสมรรถนะ (competency) ที่ว่าการพัฒนาสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสามารถสังเกตและวัดได้ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ดีกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ และ Sanberg (2000) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีมานานแล้วในงานของ Taylor เนื่องจาก Taylor ได้สังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีความสามารถมากกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย และคิดว่าจะทำอย่างไรที่จะแยกพนักงานที่มีความสามารถสูงออกจากพนักงานอื่นๆ ได้ โดยในกฎของเวลาและความเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) ของ Taylor ได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ทำให้เกิดผลผลิตสูง ซึ่งสามารถนำมาใช้พัฒนาพนักงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ Robert W. White (White, 1959) ได้ตีพิมพ์บทความเรื่อง Motivation reconsidered: the concept of competence ในวารสาร Psychological Review เมื่อปี ค.ศ. 1959 ด้วยการแนะนำคำว่า สมรรถนะ (competence) ในการอธิบายลักษณะของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าและแรงจูงใจสูง โดยยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะขององค์ความรู้และการกระทำที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ และ White (1959) ได้จำกัดความ สมรรถนะว่าเป็นการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพของคนกับสิ่งแวดล้อม และระบุว่ายังมีสมรรถนะในการสร้างแรงจูงใจ (competence motivation) นอกเหนือจากความสามารถที่จะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achieved capacity)

จากการที่สภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีทิศทางที่ไม่แน่นอนดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อหวังผลให้การปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลสูงสุด จึงเป็นจุดเริ่มในการศึกษาว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้มีประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งผลการศึกษามีอิทธิพลและเป็นต้นแบบในการศึกษาแนวคิดนี้คือ แนวคิดสมรรถนะของ David C. McClland (McClland, 1973) เรื่อง “Testing for Competence rather than for Intelligence” ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร American Psychologist เมื่อปี ค.ศ. 1973 โดย McClland ได้ทำการศึกษาว่า ทำไมพนักงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน โดยทำการแยกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่ พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (superior performer) และพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยมาตรฐาน (average performer) แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อค้นหาพฤติกรรมของพนักงานทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้ได้คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่แตกต่างกัน โดย McClland เรียกคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ทำให้ได้ผลการปฏิบัติสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานนี้ว่า “สมรรถนะ (competency)” และจากผลการวิจัยของ McClland ยังพบว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าการทดสอบด้านสติปัญญา โดยการวัดสติปัญญาทางวิชาการที่ผ่านมานั้นมีความสัมพันธ์กับผลการเรียน แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับผลความสำเร็จในการทำงานของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Taylor, Smith และ Ghiselin (1963) ที่แสดงให้เห็นว่าคนที่มีผลการปฏิบัติงานสูง (superior on the job performance) นั้น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับเกรดที่ได้รับตอนที่เรียนหนังสือเลย หลังจากนั้น McClland ได้ทำการศึกษาวิจัยอีกหลายเรื่องเพื่อยืนยันว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในตำแหน่งต่างๆ ได้ดีที่สุดในที่สุด ทำให้แนวคิดสมรรถนะของ McClland ได้รับความสนใจในศึกษาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ต่อมา Richard E. Boyatzis (Boyatzis, 1982) ได้ทำการศึกษาแนวคิดเรื่องสมรรถนะเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource field) โดยเขียนหนังสือชื่อ “The Competent Manager” ในปี ค.ศ. 1982 ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อจะนำไปใช้ในการสรรหาและคัดเลือกผู้บริหาร ด้วยการพัฒนาโมเดลของผลการปฏิบัติงาน (A model of effective job performance) ว่ามีองค์ประกอบหลัก 3 ประการได้แก่ (ภาพประกอบ 2)

- 1) หน้าที่หรือภารกิจของงาน (The jobs demands)
- 2) สภาพแวดล้อมขององค์กร (The organizational environment) และ
- 3) ความสามารถของบุคคล (The individual's competencies)



ภาพประกอบ 2 A model of effective job performance

ที่มา: ดัดแปลงจาก Boyatzis (1982)

โดย Boyatzis (1982) อธิบายว่า ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง (effective performance) สามารถวัดได้จากผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก โดยผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่า “พฤติกรรมเฉพาะ (specific actions)” ออกมา ซึ่งพฤติกรรมนี้จะทำให้เกิดผลลัพธ์คือ ตัวงานที่มีประสิทธิภาพสูง และคุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมาเรียกว่า “competencies” และแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้กับสมรรถนะของบุคคลได้ว่า เมื่อคนๆ หนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมายจากองค์กรแล้ว สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเฉพาะออกมา จะเกิดขึ้นภายใต้ นโยบายและกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนด รวมทั้งทรัพยากรและวัฒนธรรมของตนเอง ผลที่ตามมาคือ ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (ภาพประกอบ 2) จากแนวคิดนี้ทำให้นักบริหารจำนวนมากนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Boyatzis, 1982; ฐิติพัฒน์ พิษุธาตพงศ์, 2549; นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2553)

จากนั้นนักวิชาการที่สนใจแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะก็พัฒนาแนวคิดนี้เพิ่มขึ้นอย่างหลากหลาย เช่น Lyle M. Spencer Jr. และ Signe M. Spencer, Paul C. Green, Odd Nordhaug เป็นต้น จนเริ่มมีการนำไปใช้ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการของประเทศสหรัฐอเมริกา และองค์กรภาคเอกชนหลายแห่งจนได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายและรวดเร็ว สำหรับประเทศไทยเริ่มมีองค์กรทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนให้ความสนใจในการพัฒนาระบบสมรรถนะของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) การไฟฟ้าฝ่ายผลิต

แห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นต้น (ฐิติพัฒน์ พิษุทธาพงศ์, 2549)

ความหมายของสมรรถนะบุคคล

“สมรรถนะ” เป็นคำที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความที่หลากหลาย ทั้งในด้านความหมายของการใช้คำศัพท์ ด้านแนวความคิดในแบบอังกฤษหรือแบบอเมริกา และด้านวัตถุประสงค์ในการศึกษาหรือการนำไปประยุกต์ใช้ และเนื่องจากแนวคิดเรื่องสมรรถนะได้กลายเป็นนวัตกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ ดังนั้นการทำความเข้าใจความหมายของสมรรถนะจึงเป็นสิ่งจำเป็น (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) โดย “สมรรถนะ” เป็นคำจำกัดความที่นิยมแปลมาจากศัพท์ในภาษาอังกฤษ 2 คำคือ “competence” และ “competency” ซึ่งทั้ง 2 คำนี้เป็นคำที่นักวิชาการนิยมนำมาใช้นิยามสมรรถนะตามแนวคิดของแต่ละท่านดังนี้

Burgoyne (1989) ให้คำจำกัดความของ competence ว่าเป็นความสามารถและความเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ ส่วน Hayes (1979) ได้เพิ่มเติมความหมายของ competence ว่านอกจากหมายถึง ความสามารถและความเต็มใจในการทำงานแล้ว ต้องประกอบไปด้วยการมีความรู้ มีแรงจูงใจ มีคุณลักษณะ มีบทบาทของสังคม และมีทักษะด้วย ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะทำให้ได้ผลงานที่ดีมากกว่า และคำจำกัดความนี้ยังได้รับการสนับสนุนจาก Boyatzis (1982) ซึ่งให้ความหมายคำว่า competence ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ลึกลงไปของแต่ละบุคคลซึ่งส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีกว่า จากนั้น Woodruffe (1991) ได้เสนอว่า คำว่า competency น่าจะนำไปใช้ได้ 2 ความหมายคือ

1. เป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ในความหมายนี้ควรใช้คำว่า competence ซึ่งหมายถึง ขอบเขตของงานที่บุคคลนั้นต้องทำให้สำเร็จ
2. เป็นกลุ่มพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับ ด้วยความสามารถ ส่วนในความหมายนี้ควรใช้คำว่า competency ซึ่งหมายถึง มิติของพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ทำได้สำเร็จ ซึ่งเป็นมิติของพฤติกรรมที่ไปเกี่ยวข้องกับตัวคน

ต่อมา Armstrong (1998) ได้เสนอความหมายของคำว่า competence กับ competency ในลักษณะที่สอดคล้องกับ Woodruff (1991) ว่า competences หมายถึง สิ่งที่บุคคลจำเป็นต้องปฏิบัติงานให้ได้ในระดับที่ดี ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน ส่วน competency หมายถึง มิติของพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ดี ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นกล่าวได้ว่า competencies หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง

ส่วนความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” ตามแนวคิดในแบบอังกฤษและแบบอเมริกันนั้น มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และค่อนข้างมีความเชื่อมโยงกับความนิยมในการนิยามของศัพท์ทั้ง 2 คำข้างต้นดังนี้

1. สมรรถนะ ในลักษณะคำจำกัดความแบบอเมริกันนิยมใช้คำว่า “competency” โดยสมาคมการจัดการของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American Management Association) ให้ความหมาย competency ว่าเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในของตัวบุคคล ซึ่งมีผลให้บุคคลนั้นมีผลงานที่ดีกว่าและเหนือกว่าผู้อื่น (จูดีพัณน์ พิษุทธาพาพงศ์, 2549; นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะหลายท่าน เช่น Boyatzis (1982) ให้คำจำกัดความสมรรถนะไว้อย่างกว้างๆ ว่าหมายถึง คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคล (an underlying characteristic of a person) ซึ่งคุณลักษณะนี้อาจหมายถึง แรงจูงใจ (motive) อุปนิสัย (trait) ทักษะ (skill) บทบาททางสังคมหรือการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (social role or aspect of one’s self-image) หรือองค์ความรู้ (a body of knowledge) ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล ซึ่งแต่ละบุคคลต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง ส่วน Sterberg และ Kolligian (1990) ให้ความหมายว่าสมรรถนะเป็นความสามารถที่วัดได้ (a measure of ability) และเป็นอุปนิสัยที่ซ่อนเร้น (underlying traits) หรือเป็นศักยภาพ (capacity) ในตัวบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลงานที่สามารถสังเกตเห็นได้ (observable performance) ต่อมา Spencer และ Spencer (1993) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะในลักษณะที่สอดคล้องกับ Boyatzis (1982) ว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้ตัวบุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง ในขณะที่ Parry (1996) ได้ให้ความหมายที่สอดคล้องกับ Boyatzis (1982) และ Spencer และ Spencer (1993) ว่า สมรรถนะเป็นกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งๆ นั้น และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และขยายความว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา ขณะเดียวกัน Rylatt และ Lohan (1995) ให้ความหมายสมรรถนะในมุมมองของปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานว่า สมรรถนะคือ ลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในสถานการณ์หรือในงานนั้นๆ หลังจากนั้น McClland (1998) ได้ให้คำจำกัดความที่สนับสนุนแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นว่า สมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือบรรลุตามเกณฑ์ของงานที่ตนรับผิดชอบ และ Dubois และ Rothwell (2004) ได้กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้อย่างเหมาะสม

เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจ และลักษณะนิสัยส่วนตัว รวมถึงรูปแบบความคิด วิธีการคิด ความรู้สึก และการกระทำ เป็นต้น และเมื่อพิจารณาโมเดลสมรรถนะของนักวิชาการแต่ละท่านตามแนวความคิดแบบอเมริกา สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการมุ่งให้ความสำคัญที่ปัจจัยนำเข้า (input) คือ คุณลักษณะต่างๆ ที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีกว่า

2. สมรรถนะ ในลักษณะคำจำกัดความแบบอังกฤษนิยมใช้คำว่า “competence” โดย The Employment Department’s Standard Program ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่บุคคลที่ทำงานในหน้าที่นั้น หรือในสาขาอาชีพนั้นควรทำได้ตามที่กำหนด รวมถึงแต่การกระทำ (action) พฤติกรรม (behavior) และผลลัพธ์ (outcome) (จูดีฟัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์, 2549; นิสตารัก เวชยานนท์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับคำจำกัดความสมรรถนะของนักวิชาการหลายท่าน เช่น Boam และ Sparrow (1992) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่บุคคลต้องมีการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกัน Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992) ได้กล่าวสนับสนุนว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลในการปฏิบัติงาน ในเวลาต่อมา Nordhaug (1993) ได้ให้ความหมายสมรรถนะในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงขึ้นว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบกันขึ้นจากความรู้ ทักษะ และความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ส่วน Dales และ Hes (1995) ได้กล่าวสรุปความหมายของสมรรถนะว่า เป็นการค้นหาสิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (superior performance) นอกจากนี้ยังให้ความหมายของสมรรถนะด้านการประกอบอาชีพ (occupational competency) ว่าหมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมต่างๆ ในสายอาชีพ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่คาดหวังไว้ ซึ่งคำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถ เกณฑ์การปฏิบัติงาน และคำอธิบายขอบเขตของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Athey และ Orth (1999) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มของด้านการปฏิบัติงานที่สังเกตได้ รวมทั้งความรู้ของแต่ละบุคคล ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ทำให้เพิ่มความสามารถขององค์กร และส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตอย่างยั่งยืน ต่อมา Rodriguez และคณะ (2002) ให้ความหมายสมรรถนะว่า เป็นการวัดรูปแบบของคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ (KSAO: knowledge, skill, ability and other characteristics) ของแต่ละบุคคลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ และ Gayeski และคณะ (2007) ให้ความหมายที่สอดคล้องกับ Rodriguez และคณะว่า สมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็น

ต้น และเมื่อพิจารณาโมเดลสมรรถนะตามแนวความคิดแบบอังกฤษ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นการมุ่งให้ความสำคัญกับตัวงานและมาตรฐานของงานซึ่งเป็นการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ เพราะฉะนั้นจึงมีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการคัดเลือกและพัฒนาพนักงาน เนื่องจากเป็นการคำนึงถึงตำแหน่งของงานมากกว่าคนที่อยู่ในตำแหน่ง

นอกจากนี้นักวิชาการในประเทศไทยที่มีความสนใจศึกษาแนวคิดสมรรถนะ ได้ให้ความหมายในลักษณะที่สอดคล้องกัน เช่น ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2545) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ให้ความหมายว่าสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองได้ดีกว่าผู้อื่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้นิยามความหมายของสมรรถนะว่า เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์การ และชูชัย สมितिไกร (2552) ได้สรุปว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล เช่น ความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่นอุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกมาให้เห็น และต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด รวมถึงต้องสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกับบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยได้

ดังนั้นจากการศึกษาความหมายของสมรรถนะบุคคลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะหมายถึง คุณลักษณะต่างๆ ที่สะสมอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

องค์ประกอบของสมรรถนะบุคคล

จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ จะสังเกตได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้ระบุองค์ประกอบของสมรรถนะไว้ในความหมายของสมรรถนะเพื่อความชัดเจนในการให้คำจำกัดความซึ่งค่อนข้างมีความสอดคล้องกัน โดยในหัวข้อนี้จะนำเสนอองค์ประกอบของสมรรถนะและความหมายของแต่ละองค์ประกอบ รวมถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบสมรรถนะแต่ละตัวดังนี้

จากความหมายของสมรรถนะที่ Boyatzis (1982) ได้พยายามอธิบายไว้ข้างต้นว่าเป็นคุณลักษณะหลายอย่างที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุมีผล และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

สูง ซึ่งคุณลักษณะหลายอย่างที่ Boyatzis ได้กล่าวถึงในความหมายของสมรรถนะสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. แรงจูงใจและอุปนิสัย (motive and traits) องค์ประกอบ 2 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่ผลักดันให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาทั้งแบบรู้ตัว (conscious) และไม่รู้ตัว (unconscious) แต่องค์ประกอบทั้ง 2 ตัวมีความแตกต่างกันคือ

1.1 แรงจูงใจ จะเกี่ยวข้องกับเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งจะเป็นตัวที่กระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่มุ่งความสำเร็จ

1.2 อุปนิสัย จะแสดงให้เห็นในความคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ไป

2. ภาพลักษณ์ตัวเองและบทบาททางสังคม (self-image and social roles) องค์ประกอบ 2 ตัวนี้จะเป็นภาพที่แต่ละบุคคลจะรับรู้และแสดงออกมา โดย

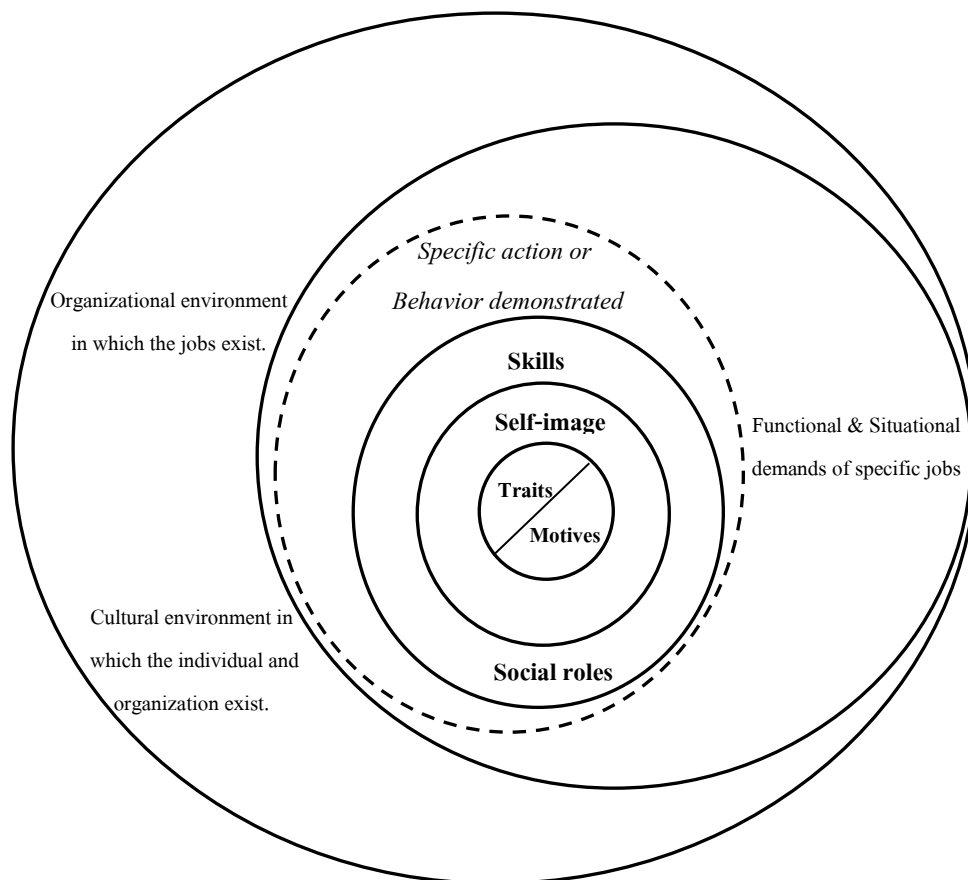
2.1 ภาพลักษณ์ของตัวเอง เป็นการรับรู้ภาพลักษณ์ของตัวเอง รู้จักว่าตัวเองเป็นอย่างไร (self-concept) และรวมถึงมีความนับถือตัวเอง (self-esteem)

2.2 บทบาททางสังคม เป็นการแสดงบทบาทออกมาของแต่ละบุคคล อาจจะทำให้ได้รับการยอมรับในการเข้าร่วมกลุ่ม หรืออาจจะถูกคาดหวังจากกลุ่มหรือสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิก

โดยองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบ ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเชื่อมโยงได้ว่า แรงจูงใจและอุปนิสัยเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรม แต่ก่อนที่จะออกมาเป็นพฤติกรรมจะต้องผ่านองค์ประกอบของภาพลักษณ์ของตัวเองและการมีบทบาททางสังคม ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองนี้จะเป็นตัวกรองพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคคลนั้นแล้วแสดงออกมา

3. ทักษะ (skill) คือความสามารถที่แสดงออกมาและคนสามารถเห็นได้

จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของสมรรถนะ ตามแนวคิดของ Boyatzis สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ได้ดังนี้ (ภาพประกอบ 3)



ภาพประกอบ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของงานกับสมรรถนะบุคคล
ที่มา: ดัดแปลงจาก Boyatzis, 1982

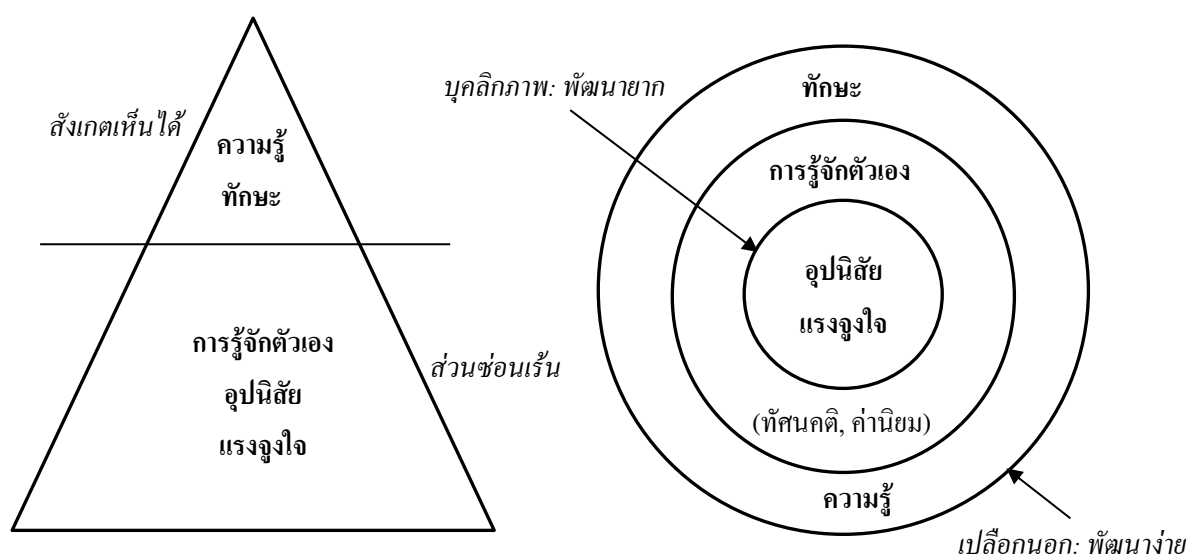
จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่าวงกลมเส้นปะคือ เส้นที่แบ่งระหว่างตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม สมรรถนะของบุคคลและความคาดหวังในตำแหน่งงานจะมีผลโดยตรงกับพฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมา ส่วนกรอบนอกสุดเป็นกรอบของสภาพแวดล้อมขององค์การและวัฒนธรรมที่ทำให้แต่ละบุคคลปรับการแสดงผลงานให้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ และจากคำจำกัดความสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993) ข้างต้น ซึ่ง Spencer และ Spencer ได้ขยายความถึงคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคล ทำให้สามารถแยกองค์ประกอบสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะของ Boyatzis (1982) ได้ดังนี้

คุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลคือ บุคลิกภาพที่แสดงออกถึงความเป็นตัวเอง และเป็นคุณลักษณะที่คาดคะเนได้ถึงพฤติกรรมในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะนี้เป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ถาวร ประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ คือ

1. แรงจูงใจ (motives) คือ สิ่งกระตุ้นให้บุคคลนั้นแสดงผลงานออกมา

2. อุปนิสัย (traits) เป็นคุณลักษณะทั้งทางกายภาพและคุณลักษณะภายใน
3. การรู้จักตัวเอง (self-concept) ประกอบด้วย ทักษะ (attitude) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ที่แต่ละบุคคลรับรู้ (self-image)
4. ความรู้ (knowledge) เป็นข้อมูลที่แต่ละคนรวบรวมสะสมเอาไว้
5. ทักษะ (skills) คือความสามารถในการทำงาน ทั้งที่ต้องใช้ทักษะทางกายภาพ และทักษะทางความคิด

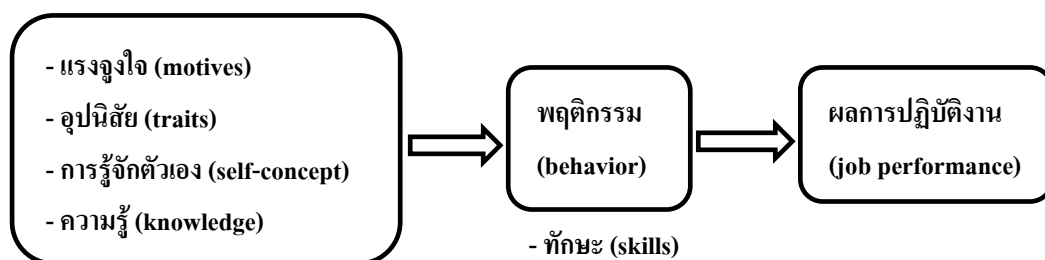
จากองค์ประกอบของสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993) สามารถแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้ (ภาพประกอบ 4)



ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะตามแนวคิดของ Spencer และ Spencer ที่มา: ดัดแปลงจาก The Iceberg Model and Central and Surface Competencies ของ Spencer และ Spencer (1993)

จากภาพประกอบ 4 รูปสามเหลี่ยมด้านซ้ายมือแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบที่ผลัดกันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นจะอยู่ส่วนฐานซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ การรู้จักตัวเอง อุปนิสัย และแรงจูงใจ ซึ่งถือว่าเป็นบุคลิกที่ค่อนข้างถาวร (core personality) ของแต่ละบุคคลที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก ส่วนรูปวงกลมด้านขวามือจะเห็นว่าวงกลมตรงกลางคือ การรู้จักตัวเองซึ่งประกอบด้วยทัศนคติและค่านิยมซึ่งพอที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยการพัฒนา การอบรมต่างๆ และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์

โดยแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผล (causal relationships) ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่า องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ อุปนิสัย การรู้จักตัวเอง และความรู้ล้วนเป็นตัวองค์ประกอบที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมที่ถูกแสดงออกมาจะเป็นตัวคาดคะเนถึงผลลัพธ์ของงาน (ภาพประกอบ 5)



ภาพประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบสมรรถนะ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงาน
ที่มา: ดัดแปลงจาก spencer และ spencer, 1993

ส่วนสุดท้ายที่ควรพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ Spencer และ Spencer ก็คือ หลักเกณฑ์อ้างอิง (criterion reference) ซึ่งมีความสำคัญมาก เพราะคุณลักษณะที่กล่าวไปแล้วข้างต้นจะไม่สามารถนับเป็นสมรรถนะได้เลย หากไม่มีความสามารถในการทำนายว่าบุคคลนั้นๆ จะปฏิบัติงานได้สำเร็จหรือไม่ เมื่อเทียบกับมาตรฐานกล่าวคือ เป็นเกณฑ์เพื่อใช้กำหนดสมรรถนะนั่นเอง ซึ่งเกณฑ์ที่นิยมนำมาใช้มี 2 ลักษณะได้แก่

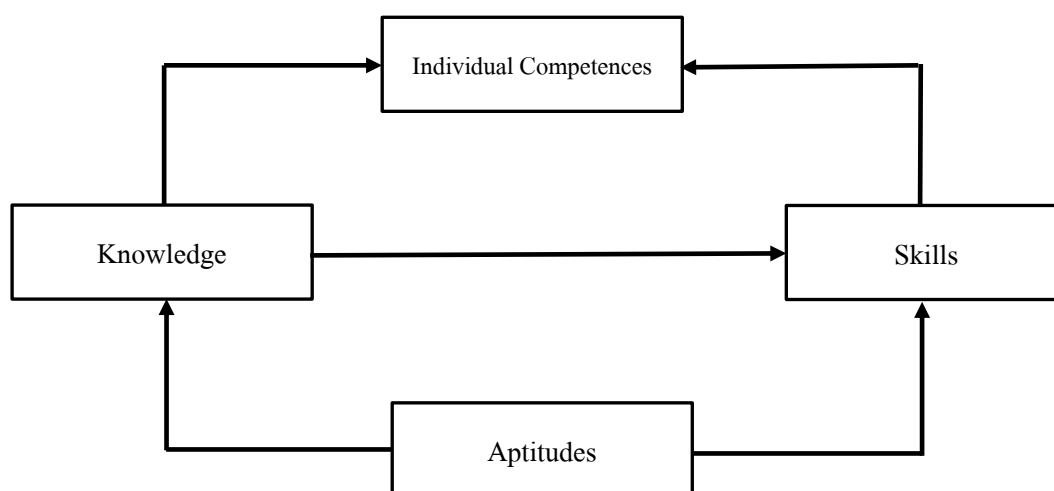
1. เกณฑ์การปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (superior performance) เป็นเกณฑ์ที่ต้องอธิบายด้วยวิธีการทางสถิติ ซึ่งใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน และควรใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยองค์กรควรจะกำหนดคุณลักษณะของการมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการคัดเลือกและพัฒนาพนักงาน

2. เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (effective performance) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้

นอกจากนี้ Nordhaug (1993) ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ทำการศึกษารื่องสมรรถนะบุคคล จากพื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ (human capital) ในองค์กรได้เสนอว่า โดยทั่วไปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของไหวพริบและเชาวน์ปัญญาของคน (aptitude and

intelligence) ซึ่งเป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ ‘ทักษะ’ แต่คำว่า ‘ไหวพริบ’ ในที่นี้มุ่งให้ความสำคัญกับความชาญฉลาดของสติปัญญา ในขณะที่ความหมายของ ‘สมรรถนะ’ ได้รวมถึงทัศนคติ (attitude) แรงจูงใจ (motivation) และพันธะผูกพัน (commitment) ซึ่งนิยามเหล่านี้ได้ประกอบขึ้นเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน จึงแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ (ภาพประกอบ 6)

1. ความรู้ หมายถึงข้อมูลจำเพาะที่เป็นศาสตร์
2. ทักษะ หมายถึงความสามารถอย่างใดอย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และ
3. ไหวพริบเชาวน์ปัญญา ซึ่งเป็นความฉลาดทางสติปัญญา ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคคล



ภาพประกอบ 6 ตัวแบบแนวคิดสมรรถนะบุคคลของ Nordhaug (1993)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Nordhaug (1993)

โดย Nordhaug (1993) ได้อธิบายตัวแบบสมรรถนะ (ภาพประกอบ 6) เพิ่มเติมว่า ความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะมี 2 ระดับ 1) ระดับแรกเป็นรูปแบบพื้นฐานที่ทำให้แสดงทักษะต่างๆ ออกมา 2) ส่วนระดับที่สองเป็นทักษะเฉพาะของบุคคลที่จะเปลี่ยนความรู้ให้กลายเป็นสมรรถนะ ซึ่งในการพัฒนาทักษะของบุคคลจะต้องจัดลำดับความสำคัญของความรู้ที่ต้องการสร้างให้เป็นทักษะเฉพาะของแต่ละบุคคล และมีทักษะอยู่หลายอย่างที่ควรใช้ความมีไหวพริบปฏิภาณของบุคคลนั้นประกอบด้วย เช่น คน 2 คนอาจมีความสามารถในการนำความรู้มาแปลงเป็นทักษะเท่ากัน แต่ผลการปฏิบัติงานที่ได้อาจไม่เท่ากัน ซึ่งความแตกต่างนี้เป็นผลมาจากองค์ประกอบของ

ไหวพริบเชาวน์ปัญญาของแต่ละคน ซึ่งลักษณะเฉพาะของไหวพริบเชาวน์ปัญญาคือ ไม่สามารถนำมาพัฒนาได้ทั้งหมด เพราะเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากมาก ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความไหวพริบเชาวน์ปัญญา เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะบุคคลจากแนวคิดของ Boyatzis (1982) และ Spencer และ Spencer (1993) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมและได้ใช้อ้างอิงมากที่สุด (นิสดารักษ์ เวชยานนท์, 2553) รวมทั้งแนวคิดองค์ประกอบสมรรถนะบุคคลของ Nordhaug (1993) และจากการสังเคราะห์ความหมายของคำว่า ‘สมรรถนะ’ จากนักวิชาการดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) แรงจูงใจ (motives) อุปนิสัย (traits) และการรู้จักตัวเอง (self-concept) ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ (attitude) ค่านิยม (value) และภาพลักษณ์ที่แต่ละบุคคลรับรู้ (self-image) ต่อมา Parry (1997) ได้เห็นว่า ควรจะรวมองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ อุปนิสัย และการรู้จักตัวเองเข้าเป็นกลุ่มที่เรียกว่า คุณลักษณะ (attributes) ส่วน Nordhaug (1993) จะมุ่งความสำคัญไปที่องค์ประกอบด้านไหวพริบเชาวน์ปัญญา (aptitudes) โดยมีองค์ประกอบด้านความรู้ และทักษะเช่นเดียวกับ Boyatzis (1982), Spencer และ Spencer (1993) และ Parry (1997) ดังนั้นสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความรู้ 2) ทักษะ 3) คุณลักษณะ ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจ อุปนิสัย และการรู้จักตัวเอง และ 4) ไหวพริบเชาวน์ปัญญา

มิติของสมรรถนะบุคคล

จากโมเดลสมรรถนะของ Boyatzis (1982) และ Spencer และ Spencer (1993) พบว่า มีการแบ่งมิติในการพิจารณาสมรรถนะแต่ละตัวไว้ดังนี้

1. มิติของระดับแต่ละสมรรถนะ (The levels of each competency) Boyatzis (1982) ได้แบ่งระดับของสมรรถนะตามองค์ประกอบของสมรรถนะว่ามี 3 ระดับ คือ

- 1) ระดับของแรงจูงใจและอุปนิสัย (The motive and trait level)
- 2) ระดับของการมีภาพลักษณ์ของตัวเองและสังคม (The self-image and social acts level) และ
- 3) ระดับทักษะ (The skill level)

ซึ่ง Boyatzis ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบของสมรรถนะแต่ละตัวจะปรากฏในระดับที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ (motives) จะปรากฏในระดับที่ไม่รู้สึกรู้ตัว (unconscious level) ในขณะที่การมีภาพลักษณ์ของตัวเอง (self-image) อยู่ในระดับที่รู้สึกรู้ตัว (conscious level) และทักษะ

(skills) จะอยู่ในระดับของพฤติกรรม (behavioral level) เป็นต้น โดยองค์ประกอบของสมรรถนะจะมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะแต่ละตัว ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในหลายระดับ เช่น สมรรถนะในการวางแผน (planning competency) ในระดับที่เป็นแรงจูงใจและอุปนิสัย สมรรถนะตัวนี้อาจปรากฏเป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ในระดับทักษะอาจจะปรากฏเป็นพฤติกรรมของการระบุดูวัตถุประสงค์ หรือการกระทำที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งบุคคลที่มีสมรรถนะนี้จะมีแนวโน้มที่จะคิดถึงการบรรลุเป้าหมายมากกว่าบุคคลที่ไม่มี เป็นต้น ดังนั้นการที่สมรรถนะมีระดับที่แตกต่างกันจึงมีผลต่อแต่ละบุคคลที่จะนำสมรรถนะนั้นๆ ไปใช้งาน

2. มิติของระดับสมรรถนะ (competency scale dimensions) ของ Spencer และ Spencer (1993) ได้แบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 3 มิติ คือ

1) มิติของความหนาแน่นหรือความสมบูรณ์ของการกระทำ (intensity on competence of action)

2) ขนาดของผลกระทบ (size of impact) ซึ่งจะมีผลทั้งในวงแคบ อย่างระดับบุคคล หรือในวงกว้าง อย่างระดับองค์การ

3) ความสลับซับซ้อน (complexity) ซึ่งแต่ละพฤติกรรมจะมีความซับซ้อนแตกต่างกันไป เช่น พฤติกรรมในการคิด ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่มีความซับซ้อน

ซึ่ง Spencer และ Spencer กล่าวว่า “เนื่องจากพฤติกรรมแต่ละประเภทจะมีความลึกในระดับที่แตกต่างกัน บางตัวอาจจะมีทั้ง 3 มิติ ส่วนบางตัวอาจจะมีแค่ 2 มิติ” และ

3. มิติที่เป็นประเภท (The type of competencies) หมายถึง ประเภทของสมรรถนะที่จะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลจะแสดงออกมา เช่น สมรรถนะด้านการวางแผนจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการตั้งเป้าหมาย และพฤติกรรมการประเมินความเสี่ยง เป็นต้น โดย Boyatzis (1982) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 21 ประเภท คือ

1) ความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง (accurate self-assessment)

2) ความสามารถในการมองภาพรวม (conceptualization)

3) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (close relationships)

4) ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (concern with impact)

5) ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (developing other)

6) ความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic use of concept)

7) ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ (efficiency orientation)

- 8) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล (logical thought)
- 9) ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (managing group process)
- 10) ความสามารถในการจำ (memory)
- 11) ความสามารถในการกำหนดและรับรู้วัตถุประสงค์ (perceptual objectivity)
- 12) ความสามารถในการมีทัศนคติเชิงบวก (positive regard)
- 13) ความสามารถในการคิดเชิงรุก (proactivity)
- 14) ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
- 15) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control)
- 16) ความสามารถในการเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialized knowledge)
- 17) ความสามารถในการมีสัญชาตญาณ (spontaneity)
- 18) ความสามารถในการอดทนและปรับตัว (stamina and adaptability)
- 19) ความสามารถในการนำเสนอ (oral presentation)
- 20) ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (use of socialized power) และ
- 21) ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (use of unilateral power)

ดังนั้นพิจารณาได้ว่า สมรรถนะแต่ละตัวจะส่งผลให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาตามมิติขององค์ประกอบของสมรรถนะนั้นๆ โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมามีปรากฏในระดับความลึกที่แตกต่างกัน ได้แก่ 1) มิติของความหนาแน่นของการกระทำ 2) มิติขนาดของผลกระทบที่เกิดขึ้น และ 3) มิติของความซับซ้อน ซึ่งสมรรถนะแต่ละประเภทจะมีความลึกในระดับที่แตกต่างกัน

ประเภทของสมรรถนะบุคคล

การแบ่งประเภทของสมรรถนะบุคคลนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดในการแบ่งประเภทของสมรรถนะไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งมีทั้งแนวคิดที่สอดคล้องกันและแตกต่างกันดังนี้

Boyatzis (1982) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาว่า หากเป็นสมรรถนะที่จะทำให้คนสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งนั้นได้เรียกว่า “threshold competency” ซึ่งเป็นความรู้ทั่วไป คุณลักษณะทั่วไป แต่คุณลักษณะดังกล่าวไม่ได้ทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าคนอื่น ส่วนสมรรถนะหรือคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานสูง

กว่าคนอื่นนั้นเรียกว่า “competencies” ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer และ Spencer (1993) และสก็อตต์ รัศมีธรรม โชติ (2548) ที่ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะพื้นฐาน (threshold competencies) คือ สมรรถนะที่จำเป็นที่บุคคลต้องมีเพื่อใช้ในการทำงาน เช่น ความรู้ หรือทักษะพื้นฐาน เป็นต้น แต่ไม่ใช่คุณลักษณะที่สามารถแยกบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยได้ ซึ่งทำให้นักวิชาการบางกลุ่มมีความคิดเห็นว่า ความรู้ และทักษะเหล่านี้ไม่จัดเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (differentiating competencies) คือ สมรรถนะที่ใช้แยกบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะมุ่งเน้นการใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ รวมทั้งค่านิยม แรงจูงใจ และเจตคติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเลิศ ทำให้นักวิชาการส่วนใหญ่สนใจที่จะศึกษาสมรรถนะประเภทนี้

โดยการศึกษาของ Boyatzis (1982) พบว่าในความสามารถ 21 ประเภทข้างต้นมีเพียง 12 ความสามารถที่มีลักษณะที่เป็น competencies ซึ่งแบ่งเป็น

1) สมรรถนะพื้นฐาน 5 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (managing group process) ความสามารถในการรับรู้วัตถุประสงค์ (perceptual objectivity) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control) ความสามารถในการอดทนและปรับตัว (stamina and adaptability) และความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (use of socialized power)

2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ซึ่งควรมีในผู้บริหารระดับกลางถึงสูง 7 สมรรถนะ ได้แก่ ความสามารถในการมองภาพรวม (conceptualization) ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (concern with impact) ความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic use of concept) ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ (efficiency orientation) ความสามารถในการคิดเชิงรุก (proactivity) ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) และความสามารถในการนำเสนอ (oral presentation) และในผลการศึกษาของ Spencer และ Spencer (1993) พบว่าสมรรถนะที่แยกความแตกต่างมี 12 สมรรถนะ ซึ่งมีทั้งสมรรถนะที่เหมือนกันกับผลการศึกษาของ Boyatzis (1982) และมีที่นอกเหนือออกไปดังนี้ การมุ่งความสำเร็จ (achievement orientation) การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence) การมีความคิดรวบยอด (conceptual thinking) การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) การมีความคิดริเริ่ม (initiative) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (interpersonal understanding) การมีวินัย (concern for order) การมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล (information seeking) การ

ทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (teamwork and corporation) ความเชี่ยวชาญหรือชำนาญ (expertise) และการเน้นการบริการลูกค้า (customer service orientation)

ส่วน Nordhaug (1993) ได้จัดหมวดหมู่และแยกประเภทสมรรถนะบุคคล (individual competence) เป็น 6 ประเภท โดยใช้มิติของงาน มิติขององค์กร และมิติของอุตสาหกรรมในการเชื่อมโยงประเภทของสมรรถนะบุคคลทั้ง 6 ประเภทเข้าด้วยกันดังนี้ (ภาพประกอบ 7)

		มิติขององค์กร (Firm Specificity)		
		ต่ำ (low)		สูง (high)
		มิติของอุตสาหกรรม (Industry Specificity)		
		ต่ำ (low)		สูง (high)
มิติของงาน (Task Specificity)	ต่ำ (low)	1. Meta-competences	2. Industry competences	3. Intra-organizational competences
	สูง (high)	4. Standard technical competences	5. Technical trade competences	6. Unique competences

ภาพประกอบ 7 การแบ่งประเภทสมรรถนะของ Nordhaug (1993)

ที่มา: คัดแปลงจาก Nordhaug (1993)

1. Meta-competences เป็นรูปแบบสมรรถนะที่ไม่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงทั้งในมิติขององค์กรและมิติของอุตสาหกรรม และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย ซึ่งความสามารถที่สำคัญของสมรรถนะประเภทนี้ได้แก่ ความสามารถในการอยู่ภายใต้ภาวะที่กดดัน ทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา และจากการศึกษาเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะพบว่า ความสามารถที่ทุกคนควรต้องมีคือ สมรรถนะในการร่วมมือ (cooperative competence) เพราะสมรรถนะนี้จะจุดเริ่มต้นของสมรรถนะอื่นๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจ การพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ส่วนสมรรถนะที่พัฒนาได้ยากและไม่ได้อยู่ในตัวทุกคนคือ ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้เพื่อมาใช้ในการทำงาน และถึงแม้ว่าสมรรถนะประเภท meta-competence ไม่ได้เป็นสมรรถนะที่ส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ แต่มีความสำคัญในแง่ของการเป็นความสามารถพื้นฐาน ในการนำความรู้และ

ทักษะมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น ความสามารถในการเรียนรู้ การทนอยู่ภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นต้น

2. Industry competences เป็นรูปแบบสมรรถนะบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะในการทำงานและในองค์การต่ำ แต่มีลักษณะเฉพาะของอุตสาหกรรมสูง จึงเป็นสมรรถนะของบุคคลที่ครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรม โดยไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมอื่นได้ เช่น

- ความรอบรู้และคุ้นเคยกับประวัติความเป็นมาของธุรกิจนั้นๆ
- ความรู้เกี่ยวโครงสร้างของอุตสาหกรรม
- ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
- ความสามารถในการวิเคราะห์การดำเนินงานและกลยุทธ์ของกลุ่มแข่ง
- ความรู้เกี่ยวกับคนที่มีบทบาทสำคัญ การสร้างเครือข่าย และพันธมิตร

ภายในอุตสาหกรรม

- ศักยภาพในการจัดตั้งกลุ่มและการร่วมทุนกับบริษัทอื่นๆ ภายในอุตสาหกรรม เป็นต้น

จากตัวอย่างสมรรถนะข้างต้นจะเห็นว่า สมรรถนะประเภทนี้สมควรที่จะมีในตัวผู้บริหารทุกระดับในองค์การ และกล่าวได้ว่าสมรรถนะของอุตสาหกรรมเกิดขึ้นจากสมรรถนะบุคคลที่มีบทบาทในการบริหารของอุตสาหกรรมนั้นๆ

3. Intra-organizational competences หรือสมรรถนะภายในองค์การ เป็นรูปแบบสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของงานต่ำ แต่มีลักษณะเฉพาะขององค์การสูงมาก เช่น

- ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม ประวัติความเป็นมาขององค์การ ค่านิยม

บรรทัดฐาน

- ช่องทางการสื่อสารโดยรวม การรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ และความสัมพันธ์ระหว่างคนที่อยู่ในองค์การ

- ธรรมเนียมประเพณีขององค์การ
- การเมืองภายในองค์การ
- ความรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ เป็นต้น

ความสำคัญของสมรรถนะภายในองค์การคือ เป็นการอธิบายถึงลักษณะการบริหารจัดการและภาวะผู้นำภายในองค์การ ซึ่งรวมถึงการใช้อำนาจและการเมืองภายในองค์การ ดังนั้นสมรรถนะประเภทนี้จึงมุ่งไปที่ความรู้และศักยภาพในการบริหารจัดการ และมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Carnevale (1991) ที่พบว่า meta-competences จะนำไปใช้ไม่ได้เลยถ้าไม่มีการเชื่อมโยงกับ intra-organizational competences เช่น ผู้

ที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำจะนำทักษะนี้ไปใช้ไม่ได้เลย หากไม่ทราบถึงบริบทความเป็นไปภายในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้สามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้ในที่ทำงาน โดยการปฏิสัมพันธ์และสังเกตพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกอบรมหรือการทำให้รู้ถึงค่านิยมหลัก เป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กร

4. Standard technical competences เป็นรูปแบบสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของงานสูง แต่มีความเฉพาะขององค์กรและอุตสาหกรรมต่ำ และถือว่าเป็นสมรรถนะมาตรฐานของงาน โดยทักษะของตัวงาน (technical skills) จะ เป็นความรู้เกี่ยวกับกระบวนการ วิธีการ ขั้นตอนเทคนิคในการทำงาน และความสามารถในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการทำงานนั้นๆ ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการศึกษาในระบบการศึกษา การฝึกอาชีพหรือฝึกอบรมในงาน เช่น

- ความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการจัดทำบัญชีและงบประมาณ
- ทักษะในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ หรือซอฟต์แวร์
- ทักษะความเชี่ยวชาญอื่นๆ ที่สามารถนำไปใช้ในอุตสาหกรรมอื่นๆ ได้

5. Technical trade competence เป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเฉพาะของงานและอุตสาหกรรมสูง แต่มีลักษณะเฉพาะขององค์กรต่ำ จึงเป็นสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ในองค์กรอื่นๆ ที่อยู่อุตสาหกรรมเดียวกันได้ แต่ใช้ได้เฉพาะงานที่มีลักษณะพิเศษบางอย่าง ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการศึกษาในสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง หรือประสบการณ์ทำงาน เช่น

- ทักษะในการสร้างยานพาหนะ
- ทักษะในการประกอบคอมพิวเตอร์
- ช่างเสริมสวย เป็นต้น

6. Unique competences เป็นสมรรถนะที่มีความเฉพาะด้านมากๆ ทั้งของงานและขององค์กร ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้กับการทำงานประเภทเดียวกับองค์กรใดองค์กรหนึ่งเท่านั้น สาเหตุที่ทำให้เกิดสมรรถนะประเภทนี้คือ เพื่อทำให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างคนกับงาน และเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรเป็นไปได้ง่าย ซึ่งสามารถพัฒนาได้จากการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาโดยตัวองค์กรเอง เช่น ทักษะการใช้เครื่องมือที่มีลักษณะพิเศษ ความรู้เกี่ยวกับสิ่งประดิษฐ์ที่องค์กรพัฒนาขึ้นเอง ทักษะในการปฏิบัติงานที่เชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เป็นต้น

ดังนั้นจะเห็นว่า Nordhaug (1993) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะบุคคล โดยใช้มิติและระดับความเฉพาะเจาะจงของตัวงาน ตัวองค์กร และตัวอุตสาหกรรมมาเป็นเกณฑ์ในการแบ่งความแตกต่างของแต่ละสมรรถนะ ในขณะที่เดียวกัน Hamel และ Prahalad (1994) ได้ใช้คำว่า “core competency” ในการแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. Core competency ที่ เป็น สมรรถนะหลักขององค์กร (organizational competencies) ซึ่งเป็นกลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่สำคัญขององค์กร ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนได้ยาก เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายทางกลยุทธ์และเป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ โดยสมรรถนะหลักขององค์กรต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร

2. Core competency ที่ เป็น สมรรถนะหลักของบุคคล (individual competencies) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนอื่น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการในประเทศไทยที่ศึกษาแนวคิดสมรรถนะได้เสนอรูปแบบการแบ่งประเภทสมรรถนะในลักษณะที่สอดคล้องกันดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยโดยรวมของบุคคลในองค์กร เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (job competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้เหนือกว่าคนทั่วไป ซึ่งมักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลนี้ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

ในขณะเดียวกัน อารมณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะที่ค่อนข้างสอดคล้องกับ ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547) แต่จะมุ่งให้ความสำคัญในแง่ของสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในองค์กรดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคลากรทุกคนในองค์กร ที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งหากบุคลากรทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะประเภทนี้ ก็จะเป็นการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ เนื่องจากสมรรถนะประเภทนี้จะถูกกำหนดมาจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายหลัก หรือกลยุทธ์ขององค์กร

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถด้านการบริหารจัดการ เป็นสมรรถนะที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและพนักงาน โดยจะ

มีความแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบและตำแหน่งทางการบริหาร ซึ่งบุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

3. สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะของงานต่างๆ เช่น นักบัญชี ควรต้องมีความรู้ทางการบัญชี เป็นต้น โดยหน้าที่ที่แตกต่างกันความสามารถในการทำงานย่อมแตกต่างกันตามอาชีพ ซึ่งอาจจะสามารถเรียกสมรรถนะนี้ว่าเป็น job competency หรือ technical competency ก็ได้ และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะประเภทนี้เป็นสมรรถนะเฉพาะบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงาน และคุณลักษณะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ หรือตามงานที่ได้รับมอบหมาย และ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะในลักษณะที่ค่อนข้างสอดคล้อง Hamel และ Prahalad (1994), ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) และอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) ในแง่ของการแบ่งสมรรถนะหลักที่เป็นขององค์กรและบุคคล และแบ่งย่อยเป็นประเภทสมรรถนะที่บุคคลในตำแหน่งงานนั้นๆ ควรจะมี ซึ่งรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะหลักขององค์กร (organization core competency) เป็นสมรรถนะโดยรวมขององค์กร ซึ่งเกิดมาจากผลรวมความสามารถของบุคคลในองค์กร รวมทั้งทักษะและเทคโนโลยีทั้งหมดขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรมีโอกาสสร้างความเปลี่ยนแปลง

2. สมรรถนะหลักของบุคคล (personal core competency) เป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนั้นบุคลากรทุกคนควรมีสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน (functional competency) แต่ละด้านที่คนนั้นๆ ปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ ซึ่งสมรรถนะหลักของบุคคลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

2.1 สมรรถนะร่วมกลุ่มงาน (common functional competency) เป็นคุณลักษณะ หรือสมรรถนะร่วมของบุคลากรทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน หรือในกลุ่มตำแหน่งเดียวกัน ต้องมี เช่น กลุ่มงานบริหารทั่วไป ประกอบด้วยตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารทั่วไป เจ้าหน้าที่งานธุรการ ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะที่เหมือนกันในด้านความรู้พื้นฐานด้านงานธุรการและสารบรรณ เป็นต้น

2.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (specific functional competency) เป็นคุณลักษณะ หรือสมรรถนะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานนั้นๆ เช่น กลุ่มงานทรัพยากรบุคคล ตำแหน่งนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องมีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรและการประเมินผลของการฝึกอบรม เป็นต้น

จากแนวคิดในการแบ่งประเภทสมรรถนะของนักวิชาการหลายท่านดังที่กล่าวมาข้างต้น จึงพอจะสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะองค์การ เป็นผลโดยรวมมาจากสมรรถนะต่างๆ ของบุคลากรทุกคนภายในองค์การ โดยเฉพาะสมรรถนะของผู้บริหารซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะองค์การ เนื่องจากความสามารถหรือสมรรถนะของผู้บริหาร จะเป็นตัวกำหนดหรือพัฒนาสมรรถนะที่ควรจะมีของบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ และทำให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นสมรรถนะองค์การในงานวิจัยนี้จึงหมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารซึ่งก็คือ ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานทั้ง 5 ลักษณะงานของสถานีตำรวจแต่ละแห่งในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. สมรรถนะบุคคล เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มุ่งเน้นให้บุคลากรทำงานในตำแหน่งที่รับผิดชอบแล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าคนอื่น ซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะพื้นฐานที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ และสมรรถนะที่แยกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูงออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ดังนั้นสมรรถนะบุคคลในการวิจัยนี้จึงหมายถึง สมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการทั้ง 5 ลักษณะงานของสถานีตำรวจแต่ละแห่งในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะ

Whiddett และ Hollyfords (2000) ได้อธิบายว่า โดยทั่วไปกรอบสมรรถนะจะแบ่งเป็นสมรรถนะหลักๆ 3 ประการ คือ สมรรถนะที่บุคลากรทุกตำแหน่งงานควรมี และเป็นสมรรถนะที่สะท้อนถึงค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งเรียกว่า สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะที่สองจะเป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ เรียกว่า สมรรถนะทางการบริหาร (management competency หรือ professional competency) และสมรรถนะที่สามคือ สมรรถนะที่บุคลากรต้องมีในตำแหน่งงาน เพื่อให้ตัวเองสามารถทำงานได้ดี เรียกว่า สมรรถนะของตำแหน่งงาน (functional competency หรือ job competency) นอกจากนี้ในบางองค์การอาจจะระบุสมรรถนะด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปที่สำคัญซึ่งเรียกว่า สมรรถนะส่วนบุคคล (personal competency) เพิ่มขึ้นมา เมื่อองค์การได้สมรรถนะในงานมาครบแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการจัดกลุ่ม (cluster) และกำหนดตัวชี้วัดทางพฤติกรรม (behavior indicators) และให้คำกำหนดเป็นน้ำหนักทั้งหมด ซึ่งจะอยู่ในกรอบสมรรถนะที่เรียกว่า competency framework และโดย

ส่วนใหญ่จะกำหนดสมรรถนะไว้ประมาณ 8-12 สมรรถนะ เพื่อให้การประเมินและการนำไปใช้ไม่เกิดความยุ่งยาก

จากการศึกษาของ Mansfield (1996) พบว่ามี 2 วิธีในการสร้างกรอบสมรรถนะคือ การทำเป็นงานแต่ละงาน (The single-job-approach) และการใช้รูปแบบเดียว (one-size-fits-all) โดย

1. การทำเป็นงานแต่ละงาน (The single-job-approach) คือการสร้างกรอบสมรรถนะที่เน้นงานแต่ละงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อนโดยการเลือกงานที่มีความสำคัญที่ควรจะมีกรอบสมรรถนะขึ้นมาก่อน แล้วเริ่มเก็บข้อมูลของงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งในการเก็บข้อมูลสามารถใช้วิธีการได้หลากหลายรูปแบบ เช่น หาข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เจ้าของตำแหน่งงาน หรือความคิดเห็นจากลูกค้า รวมถึงวิธีการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม (focus groups) เป็นต้น เพื่อหาคุณลักษณะ พฤติกรรม บุคลิกภาพ และปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้อุคคลนั้นสามารถทำงานแล้วได้ผลงานที่ดี ขึ้นต่อไปคือการนำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาจัดเป็นหมวดหมู่ ประมาณ 10-20 ความสามารถ โดยแต่ละความสามารถจะมีการอธิบายความหมายรูปแบบของพฤติกรรม เช่น (ภาพประกอบ 8)

ชื่อสมรรถนะ	ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)
ความหมาย	ความสามารถในการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีในการให้บริการแก่ลูกค้า คือ (พฤติกรรม) <ul style="list-style-type: none"> - สามารถสอบถามหรือระบุความต้องการของลูกค้าที่มารับบริการได้ - สามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่ตนเองเข้าไปใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญต่างๆ ในองค์กรได้ - สามารถขยายความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและลูกค้าอื่นได้ - สามารถให้เวลากับลูกค้านอกเหนือเวลาทำงานได้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า

ภาพประกอบ 8 ตัวอย่างสมรรถนะที่สร้างโดยวิธีการทำเป็นงานแต่ละงาน

ที่มา: ดัดแปลงจาก Mansfield (1996)

โดยขั้นตอนการพัฒนากรอบสมรรถนะด้วยวิธีการทำเป็นงานแต่ละงาน มี 6 ขั้นตอนดังนี้

1.1 การกำหนดเกณฑ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง (define performance effectiveness criteria) ซึ่งการกำหนดเกณฑ์ความสามารถทำได้โดยขอให้หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ข้อมูล บางครั้งอาจจะต้องกำหนดการระบุเกณฑ์ขึ้นมาเอง และมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

1.2 การระบุเกณฑ์ตัวอย่าง (identify a criterion sample) เป็นการมองหาตัวอย่างของคนที่มีความผลงานสูง (superstars) แล้วนำมาเปรียบเทียบกับคนที่มีความผลงานโดยเฉลี่ยทั่วไป (average performance) และกลุ่มที่มีความผลงานต่ำ (poor performance) ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากหากมีคนที่มีความผลงานต่ำมากๆ จะสะท้อนถึงการทำงานของผู้นั้นกับบริษัทฯ ที่ไม่ดี ดังนั้น Spencer และ Spencer (1993) จึงได้แนะนำว่าควรใช้หลายเกณฑ์ในการเลือก เช่น การใช้ยอดขายเป็นเกณฑ์อย่างเดียว พนักงานที่มีความยอดขายสูงอาจจะมีข้อบกพร่องอย่างอื่นอีกมาก เป็นต้น

1.3 การเก็บข้อมูล (collect data) มีวิธีการเก็บ 6 วิธีคือ

1.3.1 การสัมภาษณ์พฤติกรรม (behavioral event interviews) เป็นการให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์หรืองานที่เขาทำว่าต้องทำอะไรบ้าง อาจใช้วิธีการวัดบุคลิกภาพที่เรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) เข้ามาช่วย ซึ่งการเก็บข้อมูลด้วยวิธีนี้มีข้อดีคือ เป็นการเก็บข้อมูลจากวิธีที่หลากหลาย ทำให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและยังทำให้ผู้ที่ปฏิบัติงานอธิบายถึงสมรรถนะที่ตัวเองมีได้อย่างชัดเจน และทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมนั้นได้อย่างถ่องแท้ แต่มีข้อเสียคือ เสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์จึงจะได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบตามความต้องการ

1.3.2 การใช้คณะกรรมการที่ผู้เชี่ยวชาญ (expert panel) เป็นการระดมสมองของผู้ที่มีความรู้ในเรื่องนี้ ซึ่งรวมถึงตัวพนักงาน ทีมงาน และผู้บริหาร หรืออาจเป็นที่ปรึกษาจากภายนอกที่เข้าใจงานนั้นเป็นอย่างดี ข้อดีคือ สะดวก รวดเร็ว แต่มีข้อเสียคือ อาจเกิดความลำเอียงเพราะเป็นการกำหนดตามความคิดเห็นและการรับรู้ของคนกลุ่มหนึ่ง ซึ่งไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติงานจริงจึงอาจทำให้ขาดข้อมูลที่สำคัญไป

1.3.3 การสำรวจ (surveys) โดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญทำการสำรวจเก็บข้อมูลพฤติกรรม ทักษะในการทำงานเพื่อสามารถแยกแยะผู้ที่มีความสามารถสูงกับผู้ที่มีความสามารถโดยเฉลี่ย ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานสูงและทำได้ง่าย สามารถทราบรายละเอียดจากการสอบถามบุคลากรแต่ละคน แต่ข้อเสียคือ อาจจะไม่พบสมรรถนะใหม่ๆ

1.3.4 การใช้ฐานข้อมูลสำเร็จรูปที่มีผู้เชี่ยวชาญประมวลไว้แล้ว (competency model database expert system) จะทำให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและสมรรถนะที่ตรงกับงานที่วิเคราะห์โดยไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ ทำให้ช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แต่ข้อเสียคือ อาจมองข้ามสมรรถนะบางอย่างที่ไม่ได้กำหนดไว้ในฐานข้อมูลและไม่พบสมรรถนะใหม่ๆ

1.3.5 การวิเคราะห์งาน (job function/task analysis) โดยทำการวิเคราะห์รายละเอียดของงานในแต่ละตำแหน่งว่ามีการทำงานอย่างไร แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ข้อดีคือทำให้ได้รายละเอียดของงาน และสามารถนำไปใช้ในการคัดเลือกพนักงานใหม่ได้ ส่วนข้อเสียคือ เป็นการมุ่งสนใจที่ตัวเนื้องานมากกว่าพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลงาน

1.3.6 การสังเกตโดยตรง (direct observation) เป็นการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยควรใช้วิธีนี้ควบคู่กับการสัมภาษณ์และการสำรวจ เนื่องจากจะทำให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมมากขึ้น ส่วนข้อเสียคือ ต้องใช้ผู้ที่ผ่านการอบรมเรื่องการสังเกต และเป็นวิธีที่ใช้เวลานาน

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการพัฒนากรอบสมรรถนะ (analyze data and develop a competency model) เป็นขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่ง แล้วนำมาวิเคราะห์และระบุถึงคุณลักษณะและทักษะ การวิเคราะห์ข้อมูลต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญนำข้อมูลที่ได้จาก 2 กลุ่มมาเปรียบเทียบกัน และหาความแตกต่างด้านแรงขับ ทักษะ คุณลักษณะของคนที่มีผลงานสูงและของคนที่มีผลงานต่ำถึงธรรมดา

1.5 การตรวจสอบความถูกต้องของกรอบสมรรถนะ (validate the competency model) มีทั้งหมด 3 วิธีคือ

1.5.1 การตรวจสอบความตรงร่วมสมัย (concurrent cross-validation) โดยการนำข้อมูลของทั้งสองกลุ่มมาทดสอบและทำนายผลการปฏิบัติงานของคนทั้งสองกลุ่มในเวลาปัจจุบัน

1.5.2 การตรวจสอบความตรงตาม โครงสร้างร่วมสมัย (concurrent construct validation) ต้องมีการสร้างแบบทดสอบเพื่อวัดสมรรถนะ แล้วนำแบบทดสอบนั้นมาใช้กับผู้มีผลงานสูงและผลงานปานกลาง โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ให้น้ำหนัก แล้วจัดลำดับ โดยใช้แบบให้คะแนน (rating form) หรือ Q-score ถ้ากรอบสมรรถนะนั้นมีความเที่ยงตรงสูง ผู้ที่มีผลงานสูงจะได้คะแนนดีกว่าผู้ที่มีผลงานปานกลาง

1.5.3 การตรวจสอบความตรงเชิงการทำนาย (predictive validity) ถือเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะวิธีนี้ทำได้โดยการคัดเลือกคนโดยใช้กรอบสมรรถนะ แล้วดูว่าคนที่เลือกมามีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือไม่ โดยดูจากประวัติการศึกษาและผลการเรียน

1.6 การประยุกต์ใช้กรอบสมรรถนะ (prepare applications of the competency model) เมื่อกรอบสมรรถนะผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้ว ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในด้านต่างๆ เช่น ในการคัดเลือก โดยนำมาสร้างเป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ การประเมินศักยภาพ การทำเส้นทางความก้าวหน้า หรือการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2. การใช้รูปแบบเดียว (The “one-size-fits-all” competency model approach) เนื่องจากการกำหนดกรอบสมรรถนะในแบบแรกใช้เวลาค่อนข้างนาน ซึ่งอาจจะไม่ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จึงเกิดแนวคิดแบบที่ 2 ขึ้น โดยการสร้างกรอบสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร คล้ายแนวคิด Best Practice โดยหาสมรรถนะที่เหมาะสมและควรจะมีสำหรับกลุ่มงานในระดับผู้บริหาร ซึ่งวิธีการนี้จะให้บริษัทที่ปรึกษาเป็นผู้รวบรวมสมรรถนะที่จำเป็น แล้วให้ผู้บริหารขององค์กรนั้นทำการตรวจสอบ ทบทวน และมีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมสมรรถนะให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ยังมีการสร้างแบบประเมินสมรรถนะด้วย ซึ่งวิธีการนี้จะเป็นการช่วยลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนากรอบสมรรถนะได้มาก แต่มีข้อเสียคือ กรอบสมรรถนะที่ได้อาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร และในความเป็นจริงกรอบสมรรถนะที่เป็นลักษณะรวมๆ จะไม่สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างความต้องการของแต่ละองค์กร และนำไปสู่ข้อจำกัดในการนำเอากรอบสมรรถนะไปใช้ในการสรรหาหรือคัดเลือกพนักงานใหม่

จากวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะทั้ง 2 วิธีข้างต้นจะพบว่าทั้ง 2 วิธีมีทั้งข้อดีและข้อเสีย จึงทำให้เกิดแนวทางที่ 3 ที่เรียกว่า “A Multiple-Job-Approach to Developing Competency Model” ซึ่งวิธีนี้จะมีการสร้างกลุ่มสมรรถนะที่เรียกว่า “Job Competency Menu” (McLagan, 1988) โดยกลุ่มสมรรถนะที่สร้างขึ้นจะเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ไม่ใช้ความรู้ หรือเทคนิคเฉพาะเจาะจงที่เรียกว่า non-technical building block competencies ซึ่งจะกำหนดไว้ประมาณ 20-30 ความสามารถ และแต่ละตัวจะมีชุดของพฤติกรรมที่อธิบายถึงสมรรถนะ โดยกระบวนการสร้างกรอบสมรรถนะด้วยวิธีนี้ องค์กรสามารถเปรียบเทียบงานที่ตนเองมีกับกลุ่มสมรรถนะว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ และผู้บริหารสามารถที่จะปรับเปลี่ยนสมรรถนะให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้วิธีการนี้จะช่วยปรับสมรรถนะให้สอดคล้องกับตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ด้วยการระบุพฤติกรรมเฉพาะ (job specific behaviors) ซึ่งสามารถระบุได้โดยหัวหน้างานหรือจากตัวพนักงานเอง และการกำหนดสมรรถนะแบบนี้ยังเป็นการกำหนดระดับของสมรรถนะเพื่อช่วยในการประเมินและเปรียบเทียบสมรรถนะได้ ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะด้านการต้อนรับลูกค้า เป็นต้น (ตาราง 1)

ตาราง 1 ตัวอย่างระดับของสมรรถนะ: การต้อนรับลูกค้า

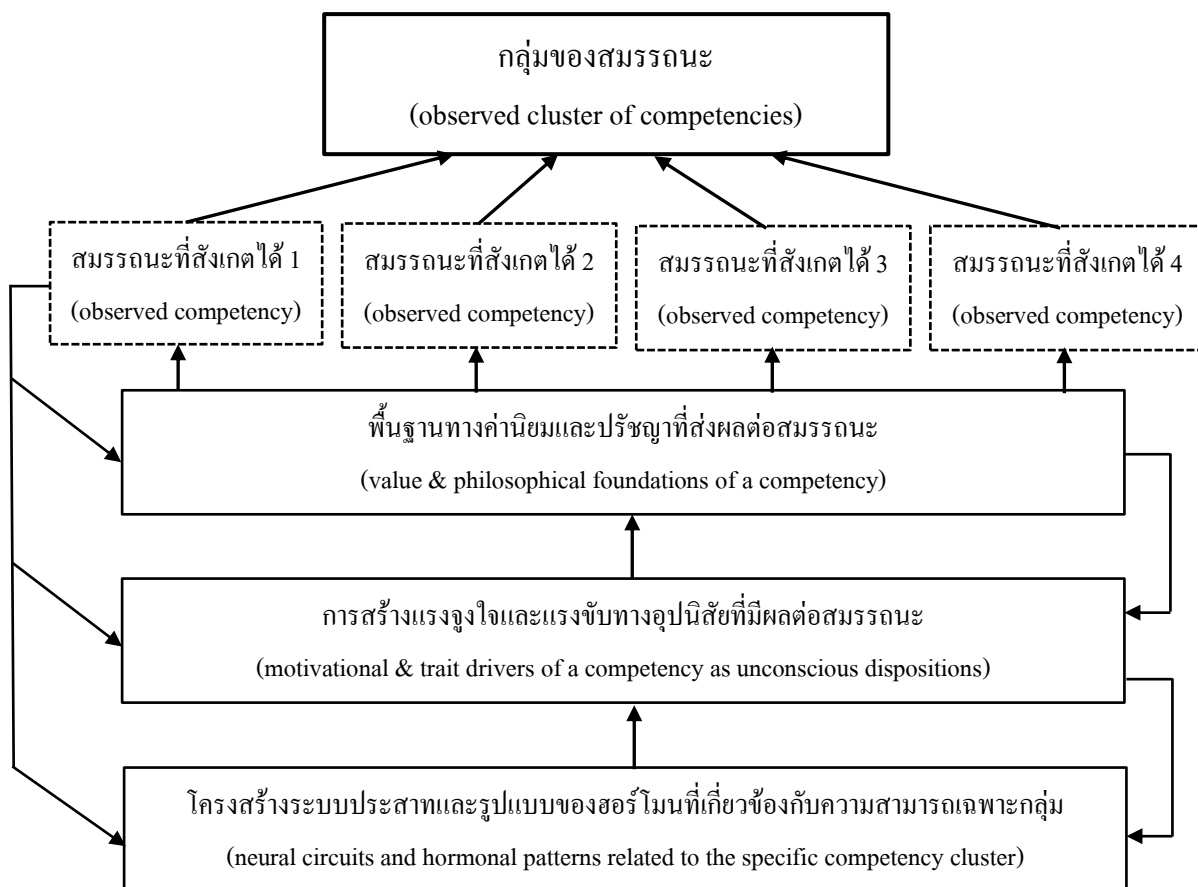
ระดับ	รายการความสามารถ	ค่าคะแนน
ไม่มีการแสดงพฤติกรรม	ไม่มีการตระหนักถึงความต้องการของลูกค้าเลย	
อยู่ในระดับการพัฒนา	ยังไม่มี ความคงเส้นคงวาในการให้บริการหรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า	
ระดับมีความสามารถ	แสดงถึงความตระหนัก รู้ถึงความต้องการของลูกค้า และตอบสนองลูกค้าได้	
ระดับมีความสามารถที่โดดเด่น	มีความสม่ำเสมอในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้ยังหาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับลูกค้า และพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้น	

ที่มา: ดัดแปลงจากนิสคาร์ก เวชยานนท์ (2551)

จากการศึกษาแนวคิดวิธีการพัฒนากรอบสมรรถนะ รวมทั้งข้อดีและข้อเสียของแต่ละกระบวนการข้างต้น ในการวิจัยนี้จึงใช้วิธี A Multiple-Job-Approach to Developing Competency Model (McLagan, 1988) มาใช้ในการพัฒนากรอบสมรรถนะของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

กลุ่มของสมรรถนะบุคคล

การจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลเป็นการศึกษาถึงสมรรถนะบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกันในระดับลักษณะทางโครงสร้างทางบุคลิกภาพ (level within the personality structure) (ภาพประกอบ 9) โดยโครงสร้างระบบประสาทและรูปแบบของฮอร์โมนที่เกี่ยวข้องกับความสามารถเฉพาะกลุ่มจะเป็นตัวที่ก่อให้เกิดสมรรถนะของแต่ละบุคคล ซึ่งพัฒนาได้ด้วยการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดแรงขับทางอุปนิสัย ที่จะพัฒนาต่อไปเป็นพื้นฐานของค่านิยมและปรัชญาของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในลักษณะของสมรรถนะที่สามารถสังเกตได้หลายๆ ด้าน และเมื่อจัดหมวดหมู่สมรรถนะแต่ละด้านที่แต่ละบุคคลแสดงออกมาก็จะได้เป็น “กลุ่มของสมรรถนะ” ซึ่งจะกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis, 2008; 2011)



ภาพประกอบ 9 สมรรถนะบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกันในระดับลักษณะทางโครงสร้างทาง
บุคลิกภาพ (Level Within the Personality Structure)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis, 2008; 2011

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า Boyatzis (1982) ได้แบ่งสมรรถนะตามมิติประเภทไว้ 21 ประเภท นอกจากนี้ Boyatzis ยังได้จัดกลุ่มสมรรถนะทั้ง 21 ประเภทออกเป็น 6 กลุ่ม (cluster) ด้วยกันคือ

1. กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย (goal and action management cluster)

ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ (efficiency orientation)
- 1.2 ความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic use of concepts)
- 1.3 ความสามารถในการทำงานเชิงรุก (proactivity)
- 1.4 ความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ (concern with impact)

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management cluster) ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม (use of socialized power)
 - 2.2 ความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม (managing group process)
 - 2.3 ความสามารถในการมองเชิงบวก (positive regard)
 - 2.4 ความสามารถในการประเมินตนเองอย่างเที่ยงตรง (accurate self-assessment)
3. กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ (leadership cluster) ได้แก่
 - 3.1 ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence)
 - 3.2 ความสามารถในการมองภาพรวม (conceptualization)
 - 3.3 ความสามารถในการนำเสนอด้วยการพูด (oral presentation)
 - 3.4 ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล (logical thought)
4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบังคับบัญชา (directing subordinates cluster) ได้แก่
 - 4.1 ความสามารถในการใช้อำนาจ (unilateral power)
 - 4.2 ความมีสัญชาตญาณ (spontaneity)
 - 4.3 ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (developing others)
5. กลุ่มสมรรถนะอื่นๆ (focus on others) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ความมีวุฒิภาวะสูง ได้แก่
 - 5.1 ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-control)
 - 5.2 ความสามารถในการรับรู้วัตถุประสงค์ (perceptual objectivity)
 - 5.3 ความอดทนและการปรับตัว (stamina and adaptability)
 - 5.4 ความสามารถในการมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด (concern with close relationship)
6. กลุ่มความรู้พิเศษ (specialized knowledge cluster) ได้แก่
 - 6.1 ความจำ (memory)
 - 6.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialized knowledge)

สังเกตได้ว่าทั้งกลุ่มสมรรถนะและตัวสมรรถนะของ Boyatzis (1982) จะมุ่งเน้นไปที่สมรรถนะของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ เนื่องจากการศึกษาของ Boyatzis ต้องการที่จะหาว่า

คุณลักษณะของผู้บริหารแบบใดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเขาต้องการที่จะอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศ กับผู้บริหารที่มีผลงานธรรมดา และพบว่ากลุ่มสมรรถนะที่เป็นกลุ่มหลักจะประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และกลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ นอกจากนี้ Boyatzis (1982) ยังได้เก็บข้อมูลเปรียบเทียบผู้บริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งพบข้อแตกต่างว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะแสดงสมรรถนะทั้ง 4 สมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมายมากกว่าผู้บริหารในภาครัฐ และในระดับของทักษะในกลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำพบว่า ผู้บริหารภาคเอกชนจะมีความสามารถในการมองภาพรวมและความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจาได้ดีกว่าผู้บริหารภาครัฐ ในขณะที่สภาพแวดล้อมในภาคเอกชนอาจเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารภาคเอกชนมีความจำเป็นต้องใช้สมรรถนะในการนำเสนอมากกว่าภาครัฐ ส่วนกลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารภาครัฐและเอกชนแสดงสมรรถนะในด้านนี้ออกมาได้ไม่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาการศึกษาสมรรถนะของ Boyatzis (1982) ทั้งในด้านของการจัดประเภทและกลุ่มสมรรถนะ สามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะมี 12 ตัว โดยแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะพื้นฐานกับสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ซึ่งจัดอยู่กลุ่มสมรรถนะที่สำคัญ 4 กลุ่มดังนี้

1. สมรรถนะพื้นฐาน ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ 2 กลุ่มคือ

1.1 กลุ่มสมรรถนะด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ความสามารถในการใช้พลังอำนาจทางสังคม และความสามารถในการบริหารกระบวนการกลุ่ม

1.2 กลุ่มความสมรรถนะอื่นๆ ได้แก่ ความสามารถในการควบคุมตนเอง ความสามารถในการรับรู้วัตถุประสงค์ และความอดทนในการปรับตัว

2. สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง ประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ 2 กลุ่มคือ

2.1 กลุ่มสมรรถนะในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ความสามารถในการมุ่งประสิทธิภาพ ความสามารถในการวินิจฉัย ความสามารถในการทำงานเชิงรุก และความสามารถในการคำนึงถึงผลกระทบ

2.2 กลุ่มสมรรถนะด้านการมีภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการมองภาพรวม และความสามารถในการนำเสนอด้วยวาจา

ส่วน Spencer และ Spencer (1993) ได้ทำการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็น 6 กลุ่มคือ

1. กลุ่มสมรรถนะด้านสัมฤทธิ์ผลและการกระทำ (achievement and action) ได้แก่ การมุ่งความสำเร็จ (achievement orientation) การมีวินัย คุณภาพ และความถูกต้อง (concern for

order, quality and accuracy) การมีความคิดริเริ่ม (initiative) และการมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล (information seeking)

2. กลุ่มสมรรถนะด้านการช่วยเหลือและการบริการผู้อื่น (helping and human service) ได้แก่ การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน (interpersonal understanding) และการเน้นด้านการบริการลูกค้า (customer service orientation)

3. กลุ่มสมรรถนะด้านการคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence) ได้แก่ การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล (impact and influence) การตระหนักถึงองค์การ (organizational awareness) และการสร้างความสัมพันธ์ (relational building)

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial) ได้แก่ การมุ่งพัฒนาผู้อื่น (developing others) การให้คำแนะนำในการขึ้นกรานและการใช้อำนาจที่มีอยู่ในตำแหน่ง (directiveness: assertiveness and use of position power) การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ (teamwork and cooperation) และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่ม (team leadership)

5. กลุ่มสมรรถนะด้านองค์ความรู้ (cognitive) ได้แก่ การคิดเชิงวิเคราะห์ (analytical thinking) การมีความคิดรวบยอด (conceptual thinking) และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทางวิชาชีพหรือทางเทคนิค (technical/professional managerial expertise)

6. กลุ่มสมรรถนะด้านประสิทธิผลส่วนบุคคล (personal effectiveness) ได้แก่ การควบคุมตัวเอง (self-control) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) การมีความยืดหยุ่น (flexibility) และความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment)

นอกจากนี้ Spencer และ Spencer (1993) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะบางตัวในแต่ละกลุ่มจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น สมรรถนะการเน้นด้านการบริการลูกค้าจะเชื่อมโยงกับสมรรถนะการมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล และสมรรถนะการสร้างความเข้าใจระหว่างกัน เป็นต้น ส่วนสมรรถนะบางตัวจะเป็นตัวส่งเสริมให้บุคคลนั้นๆ มีสมรรถนะด้านอื่น เช่น สมรรถนะการมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น และบางสมรรถนะจะมีความเชื่อมโยงกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมมากกว่าเชื่อมโยงกับสมรรถนะตัวอื่นๆ ด้วยกันเอง ซึ่ง Spencer และ Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะในกลุ่มสมรรถนะด้านประสิทธิผลส่วนบุคคล (กลุ่มที่ 6) เป็นสมรรถนะที่ควบคุมผลการปฏิบัติงานของบุคคล เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดันทางสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน และสามารถสนับสนุนสมรรถนะอื่นๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดลอม” และจากสมรรถนะที่อยู่ในกลุ่มสมรรถนะบุคคลทั้ง 6 กลุ่มข้างต้น Spencer และ Spencer (1993) พบว่า สมรรถนะที่สามารถแบ่งแยกระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลางมีทั้งหมด 12 ตัว ได้แก่ 1) การมุ่ง

ความสำเร็จ 2) การมีวินัย คุณภาพ และความถูกต้อง 3) การมีความคิดริเริ่ม 4) การมีความสามารถในการค้นหาข้อมูล 5) การสร้างความเข้าใจระหว่างกัน 6) การเน้นด้านการบริการลูกค้า 7) การคำนึงถึงผลกระทบและการมีอิทธิพล 8) การทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือ 9) การคิดเชิงวิเคราะห์ 10) การมีความคิดรวบยอด 11) ความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการทางวิชาชีพหรือทางเทคนิค และ 12) การมีความเชื่อมั่นในตนเอง

Green (1999) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขอบข่ายของสมรรถนะบุคคล เกี่ยวกับการนำสมรรถนะบุคคลไปใช้ในองค์กร โดยเฉพาะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอกลุ่มของสมรรถนะบุคคลโดยจัดให้อยู่ในรูปของโมเดลสมรรถนะ (competency model) เพื่อเตรียมบุคลากรให้สามารถทำงานได้ในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มทักษะที่ทำให้เกิดผลการดำเนินงาน (performance skills) ประกอบด้วย

1.1 ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) ได้แก่

1.1.1 การมีความยืดหยุ่น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในสถานการณ์ที่ยากลำบากหรือเกิดความขัดแย้ง การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผิดพลาด จัดการกับความขัดแย้งหรือสภาพกดดันที่เกิดขึ้น รับฟังคำติเตียน และรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง

1.1.2 การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมในการเปิดใจรับเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสนอมุมมองใหม่ๆ ให้แก่ทีมผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2 สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonal) ได้แก่

1.2.1 การมีส่วนร่วมในทีมงาน เป็นพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนให้เกิดความคิดหรือข้อเสนอ สื่อสารระหว่างสมาชิกเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน ไม่กล่าวถึงสมาชิกในแง่ลบเมื่อเขาไม่อยู่ มีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นของกลุ่ม

1.2.2 การแสดงความเป็นภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมในการสื่อสารให้เข้าใจถึงความคิด ความรู้สึก และแนวคิดในการกำหนดตำแหน่งของกลุ่ม ให้ความเอาใจใส่สร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก ตอบสนองต่อกระบวนการหรือนโยบายของกลุ่มที่ทำทนาย

1.2.3 จัดการความขัดแย้ง เป็นพฤติกรรมในการเสนอมุมมองที่ชัดเจนและตรงประเด็น รับฟังและเข้าใจความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ยอมรับผลสะท้อนที่เกิดขึ้นในทางลบได้แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข เจรจาต่อรองในข้อตกลงที่แตกต่างกัน

1.2.4 การยอมรับในความแตกต่าง เป็นพฤติกรรมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากกลุ่มคนที่มีความเห็นฐานที่หลากหลายร่วมกันทำงานทั้งความแตกต่างในเรื่อง

เพศ ชนชั้นทางสังคม หรือพื้นฐานการศึกษา หลีกเลี่ยงการมองแบบเหมารวม (stereotypes) เมื่อต้องติดต่อกับผู้อื่น

1.2.5 การให้บริการ เป็นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและการสื่อสารกับลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ปรับเปลี่ยนความต้องการและวัตถุประสงค์ของตนเองเพื่อช่วยให้ผู้อื่นบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย นำเสนอข้อมูลที่ผู้อื่นต้องการทราบ

1.3 ลักษณะนิสัยในการทำงาน (work habits) ได้แก่

1.3.1 การมีความซื่อสัตย์เกี่ยวกับข้อมูล เป็นพฤติกรรมในการรวบรวมและใช้ข้อมูลในทางที่ถูกต้องและมีจรรยาบรรณ จัดทำข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ หลีกเลี่ยงการใช้อคติของตนเองในการตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูล จัดทำเอกสารที่มีความถูกต้องและสมบูรณ์

1.3.2 การจัดการตัวเอง เป็นพฤติกรรมที่จะกำหนดมาตรฐานในกระบวนการปฏิบัติงานและ โครงสร้างของงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน คัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย จัดสรรเวลาให้กับกิจกรรมต่างๆ โดยการกำหนดเป้าหมายกำหนดการและดำเนินการตามนั้น มุ่งภารกิจของตัวงาน

1.3.3 การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและผู้อื่น เป็นพฤติกรรมที่จะเริ่มต้นทำงานของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นเริ่มต้นตามไปด้วย วางแผนการทำงาน เต็มใจที่จะทำงานหนักและใช้เวลาทำงานให้เสร็จสมบูรณ์อย่างรวดเร็ว กระตุ้นตัวเองเพื่อให้เกิดการแข่งขันและจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม

1.3.4 การติดตามกระบวนการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่จะเข้าใจติดตาม และเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน คอยอำนวยความสะดวกเพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น คอยปรับปรุงผลการดำเนินงาน โดยตรวจสอบนโยบายและกระบวนการทำงาน อยู่เสมอว่ายังคงใช้ได้ดีอยู่หรือไม่

2. กลุ่มความรู้ทางเทคนิคและทักษะในงาน (technical knowledge and job skills) ประกอบด้วย

2.1 การจัดการทรัพยากร (resources) ได้แก่

2.1.1 การจัดสรรงบประมาณ เป็นพฤติกรรมในการเตรียมความพร้อมด้านงบประมาณ การคาดการณ์เกี่ยวกับต้นทุนและรายได้ จัดทำบันทึกผลการดำเนินงานและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ

2.1.2 การจัดสรรอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นพฤติกรรมในการจัดหา เก็บรักษา และแจกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ ชิ้นส่วนต่างๆ หรือผลิตภัณฑ์ที่เสร็จแล้ว

2.1.2 การจัดสรรกำลังคน เป็นพฤติกรรมในการประเมินความรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์กร แจกจ่ายงาน และประเมินผลการทำงานรวมทั้งนำเสนอผลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ

2.2 การจัดการข้อมูล (information) ได้แก่

2.2.1 การรวบรวมข้อมูลและประเมินข้อมูลที่ได้ เป็นพฤติกรรมในการระบุนโยบายของการใช้ข้อมูลดิบ นำข้อมูลเดิมมาใช้หรือสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่ขึ้นมา และนำมาประเมินความถูกต้องและความเชื่อมโยง

2.2.2 การจัดโครงสร้างและบำรุงรักษาข้อมูล เป็นพฤติกรรมในการจัดการด้านกระบวนการเก็บบันทึกด้วยระบบคอมพิวเตอร์อย่างเป็นระบบ

2.2.3 การตีความและสื่อสารข้อมูล เป็นพฤติกรรมที่จะเลือกและวิเคราะห์ข้อมูลแล้วนำผลที่ได้สื่อสารไปยังผู้อื่นด้วยวาจา การเขียน รูปภาพ หรือด้วยสื่อผสม

2.2.4 การใช้คอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูล เป็นความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ ทั้งการค้นหา นำมาจัดโครงสร้างของข้อมูล วิเคราะห์และสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ออนไลน์

2.3 ความสามารถด้านระบบ (system) ได้แก่

2.3.1 การเข้าใจระบบ มีความรู้เกี่ยวกับระบบสังคม องค์กร และเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน รวมถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

2.3.2 การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นพฤติกรรมที่จะพิจารณาแนวโน้ม ทำนายผลกระทบของระบบการทำงาน ตั้งข้อสันนิษฐานถึงความเบี่ยงเบนของระบบหรือขององค์กร และการปรับการทำงานใหม่เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีความถูกต้อง

2.3.3 การปรับปรุงและออกแบบระบบ เป็นพฤติกรรมในการให้คำแนะนำเพื่อปรับแต่งระบบที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์หรือบริการ และพัฒนาหรือสร้างระบบใหม่ขึ้นมา

2.4 ความสามารถทางเทคโนโลยี (technology) ได้แก่

2.4.1 การคัดเลือกเทคโนโลยี เป็นการพิจารณาถึงกระบวนการ เครื่องมือหรืออุปกรณ์ รวมทั้งคอมพิวเตอร์และโปรแกรมที่ต้องใช้เพื่อช่วยให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ และเกิดการเรียนรู้

2.4.2 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ากับการทำงาน เป็นพฤติกรรมที่เข้าใจภาพรวมของกระบวนการทำงาน เครื่องมือหรือเครื่องจักรที่ต้องใช้ทั้งหมด ซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ

2.4.3 การบำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาด้านเครื่องจักร คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีอื่นๆ

Zwell (2000) ได้เสนอการจัดกลุ่มสมรรถนะบุคคลออกเป็น 5 กลุ่มดังนี้

1. กลุ่มสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (task achievement competencies) สมรรถนะในกลุ่มนี้จะทำให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (results orientation) เป็นการตั้งเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ ได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่สามารถประสบผลสำเร็จได้ 2) มีความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมาย และ 3) พัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.2 การจัดการผลการปฏิบัติงาน (managing performance) เป็นความสามารถของบุคคลในการวางแผนกลยุทธ์ ควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน สมรรถนะในด้านนี้อาจมีความคาบเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์แต่สามารถที่จะจำแนกได้ เช่น บุคคลที่ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายอาจจะไม่มีความสามารถที่จะควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานของตนเองหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) การให้ความสนใจทั้งคุณภาพและปริมาณของผลการปฏิบัติงาน 2) มีการตั้งเป้าหมายและนิยามผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้มีทิศทางในการทำงานและมีความก้าวหน้าของงาน 3) มีการสืบค้นข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานจากผู้อื่น

1.3 อิทธิพล (influence) เป็นความสามารถที่จะระบุดึงผู้ที่สามารถตัดสินใจและบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา และมีการคาดการณ์ถึงปฏิกิริยาและเหตุผลที่จะคัดค้านเพื่อหาแนวทางในการเอาชนะสิ่งเหล่านั้น พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) มีการพัฒนาและเสนอกระบวนการ โดยมีเหตุผลจูงใจเพื่อตัดสินใจจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของผู้อื่น 2) การรับข้อมูลและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อเหตุผลที่คัดค้าน

1.4 ความคิดริเริ่ม (initiative) ในที่นี้หมายถึงแรงขับที่ต้องการให้พนักงานได้ทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้พนักงานแต่ละคนและองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งนับว่าเป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (differentiating competencies) ได้ พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) มี

การลงมือทำด้วยตนเอง 2) ริเริ่ม โครงการของตนเองหรือของกลุ่มและมีความรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จสมบูรณ์

1.5 ประสิทธิภาพในการผลิต (production efficiency) เป็นสมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จอย่างรวดเร็ว ผลงานมีมาตรฐานคุณภาพสูง และ ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สูงจะมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยความรวดเร็วและถูกต้อง เนื่องจากมีความสามารถในการรวบรวมงานและแยกลำดับของงาน เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็ว ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ 2) สามารถจำแนกหน้าที่ในการปฏิบัติงานเป็นแต่ละองค์ประกอบ 3) สามารถมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม และ 4) ใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้จะอยู่ในภาวะขาดแคลน

1.6 ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว และมีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถเปิดรับและตอบสนองต่อความคิด มุมมอง กลยุทธ์ และตำแหน่งใหม่ๆ สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มารองรับในการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ความสามารถในการเปลี่ยนกลยุทธ์หรือวิธีการได้อย่างรวดเร็ว หากกลยุทธ์ในปัจจุบันไม่สามารถทำงานได้ และ 2) สามารถปฏิบัติงานได้ดีภายใต้สถานการณ์ที่คลุมเครือ

1.7 นวัตกรรม (innovation) พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ความสามารถในการนำวิธีการหรือกระบวนการใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน 2) มีความสามารถในการค้นหาปรับเปลี่ยน และปรับปรุงแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เป็นได้

1.8 ความสนใจในคุณภาพ (concern for quality) พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) มีการเตรียมทรัพยากรหรือวัสดุอุปกรณ์และวิธีการอย่างระมัดระวัง และ 2) ควบคุมความถูกต้องและคุณภาพของงานที่ผู้อื่นทำและเข้าไปแก้ไขหากเกิดความผิดพลาด

1.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) จะแสดงให้เห็นถึงระดับของความคิดริเริ่ม และความสนใจในคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยมีการระดมสมองเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) มีการวิเคราะห์ระบบ 2) จากกระบวนการทำงานมีแนวโน้มที่ทำให้เห็นถึงการปรับปรุงการทำงาน และ 3) มีการช่วยแก้ไขปัญหาก็ผู้อื่นและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ผู้อื่น

1.10 ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (technical expertise) เป็นสมรรถนะที่ต้องอาศัยการฝึกฝน เพื่อให้บุคคลนั้นมีความเชี่ยวชาญทางเทคนิคเพียงพอต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) มีการใช้เทคนิคพื้นฐานในการทำงาน 2) มีการ

พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปัญหาทางเทคนิค และ 3) มีการสร้างวิธีการหรือเทคนิคใหม่ๆ ในบางครั้ง

2. กลุ่มสมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (relationship competencies) สมรรถนะในกลุ่มนี้จะมีความสัมพันธ์กับอุปนิสัยและคุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวเองกับผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นสมรรถนะที่ทำให้การปฏิบัติงานส่วนหนึ่งของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นๆ ในกลุ่มโดยใช้พฤติกรรมและรูปแบบที่หลากหลาย พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และ 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่นเพื่อช่วยให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

2.2 การมุ่งเน้นการบริการ (service orientation) ซึ่งการมุ่งเน้นการบริการนี้ไม่เพียงแต่บริการแก่ลูกค้าภายนอกเท่านั้น แต่ยังเป็นการบริการแก่สัมพันธภาพภายในด้วย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกค้าภายใน เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าด้วยความสุภาพและตรงเวลา และ 2) มีความพยายามนำข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้าเพื่อสังเกตความพึงพอใจ

2.3 การตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal awareness) เป็นสมรรถนะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (emotion intelligence) ซึ่งบุคคลที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพจะตอบสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ และองค์ประกอบสำคัญของการตระหนักถึงปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคลคือ ความสามารถในการฟังอย่างเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ได้แก่ 1) การรับฟังแนวความคิดและเรื่องอื่นๆ ของคนอื่นอย่างตั้งใจและ 2) จัดการกับปัญหาที่ละเอียดอ่อนกับผู้อื่นด้วยแนวทางไม่เป็นการคุกคาม

2.4 ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์กร (organizational savvy) พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การเก็บข้อมูลข้อเท็จจริงขององค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2) สามารถพัฒนากลยุทธ์ที่จะทำให้เกิดความผูกพันต่องานและเป็นกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานบนความรู้จากวัฒนธรรมองค์กร

2.5 การสร้างสัมพันธภาพ (relationship building) เนื่องจากผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความจำเป็นที่จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของทุกคนในองค์กร ดังนั้นเมื่อมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแล้วก็จะส่งผลทำให้การทำงานของแต่ละบุคคลประสบความสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้คนหลากหลาย และ 2) มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการสื่อสารเพื่อให้สอดคล้องกับบุคลิกภาพและวัฒนธรรมของผู้อื่น

2.6 การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) เป็นการแก้ไขปัญหาความไม่เห็นด้วยของทุกกลุ่มในองค์กรให้มีความพึงพอใจและเห็นพ้องต้องกัน แล้วนำเอาแนวความคิดที่ดีจากทุกฝ่ายมาสร้างเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) การแสดงความเห็นด้วยในทางที่ไม่ดูหมิ่นหรือโจมตีผู้อื่น และ 2) รู้เวลาที่ควรจะประนีประนอมหรือยื่นหยัด

2.7 ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (attention to communication) เป็นความสามารถที่บุคคลเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญเมื่อติดต่อสื่อสารกับคนอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจวัตรประจำวัน สถานการณ์หรือความก้าวหน้าของงานในระยะยาว พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) การรวบรวมหรือการแสดงความคิดเห็นได้อย่างชัดเจน และ 2) ใช้วิธีและช่องทางสื่อสารได้อย่างมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2.8 ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรมที่แตกต่าง (cross-cultural sensitivity) พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรมและภูมิหลัง และ 2) การปรับเปลี่ยนวิธีการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรมที่อยู่บนพื้นฐานความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. กลุ่มสมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute competencies) เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อและความรู้สึก ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย

3.1 ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) เป็นสมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อตัวเอง การยอมรับตัวเอง และระดับที่แต่ละบุคคลจะรับรู้ความจริงของตัวเอง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะสามารถยอมรับและรับผิดชอบต่อความผิดพลาดในการทำงาน กล่าวเกี่ยวกับการลงสิ่งใหม่ๆ พุดในสิ่งที่คิดและปฏิบัติตามสิ่งที่เห็นด้วย พฤติกรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ได้แก่ 1) การทำงานให้เสร็จตามข้อตกลงร่วมกัน และ 2) ยอมรับความผิดพลาดในการทำงาน

3.2 การพัฒนาตัวเอง (self-development) เป็นสมรรถนะที่ทำให้บุคคลนั้นมีความต้องการที่อยากจะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีสมรรถนะด้านนี้จะสามารถประเมินทักษะของตัวเองและสิ่งที่ต้องการได้อย่างถูกต้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มในการระบุถึงทักษะความสามารถที่ต้องการสำหรับตำแหน่งงานในอนาคต และทำให้ได้มาซึ่งทักษะนั้น พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) การระบุขอบเขตทักษะของตัวเองที่ต้องการจะพัฒนา และ 2) ค้นหาข้อมูลย้อนกลับทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเองได้

3.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) เป็นความสามารถในการตัดสินใจแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด มีความเสี่ยง หรือมีความคลุมเครือ และสามารถดึงเอาความสามารถของสมาชิกในกลุ่มออกมาได้เมื่อต้องการที่จะลงมือดำเนินการ พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ทำการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วเมื่อมีทางเลือกและผลลัพธ์ที่ชัดเจน และ 2) สามารถดึงความสามารถของสมาชิกในกลุ่มออกมาได้เมื่อต้องการที่จะลงมือทำหรือช่วยตัดสินใจ

3.4 คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ตัดสินใจโดยใช้การคิดวิเคราะห์ถึงผลกระทบระยะยาวหรือผลกระทบอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้น 2) รวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ และ 3) พิจารณาถึงผลกระทบในระยะยาว

3.5 การจัดการความตึงเครียด (stress management) เป็นสมรรถนะที่สามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างเหมาะสม สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นได้อย่างสุภาพ และมีความอดกลั้นเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก พฤติกรรมที่สังเกตได้คือ 1) แสดงออกได้อย่างสุขุมแม้จะอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด และ 2) แสดงอารมณ์ออกมาเพื่อลดความตึงเครียดโดยไม่ทำลายมิตรภาพและผลผลิต

3.6 การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) เป็นการใช้ตรรกะ เหตุผลอย่างมีระบบ เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา สามารถระบุและประเมินสาเหตุของปัญหา พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) วิเคราะห์แนวคิด ข้อถกเถียง ของปัญหาออกเป็นส่วนๆ และ 2) วิเคราะห์ต้นทุน ผลประโยชน์ ความเสี่ยง และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจ

3.7 ความคิดรวบยอด (conceptual thinking) เป็นการใช้ความคิดทั่วไปเพื่อพิจารณาความคล้ายคลึงกันของแนวความคิดและรวบรวมไว้ด้วยกัน แล้วพัฒนาเป็นแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ระบุปัญหาหลักและปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสถานการณ์นั้นๆ ได้ และ 2) ทำให้ผู้อื่นเข้าใจถึงแนวคิดของตนเองได้

4. กลุ่มสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่สามารถแยกแยะผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศกับผู้บริหารที่มีผลงานระดับธรรมดาได้ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 การสร้างการทำงานเป็นทีม (building teamwork) เป็นการสร้างหน่วยงานที่มีการร่วมมือกันทำงานให้ได้รับประสิทธิภาพ พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การวางทิศทางในการทำงานและมอบหมายให้กับสมาชิกในทีม 2) ช่วยกำจัดอุปสรรคในการทำงาน และ 3) ระบุทรัพยากรที่นำไปใช้ในการช่วยเหลือทีมงานได้

4.2 การจูงใจผู้อื่น (motivating others) เป็นสมรรถนะที่เพิ่มความผูกพันของพนักงานที่ทำงานด้วยกันโดยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) มีการ

เตรียมพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาด้านขวัญกำลังใจ และ 2) มีการใช้วิธีการที่หลากหลายในการเพิ่มพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น

4.3 การเพิ่มขีดความสามารถให้แก่ผู้อื่น (empowering others) เป็นการพัฒนาสมรรถนะให้แก่พนักงานให้มีความรับผิดชอบและมีอิสระในการทำงาน พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) ยอมรับเมื่อผู้อื่นทำงานผิดพลาด และเผชิญกับความเสี่ยงเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา และ 2) มอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้อื่น โดยพิจารณาจากพื้นฐานความสามารถและศักยภาพ

4.4 การพัฒนาผู้อื่น (developing others) เป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้พนักงานทำงานได้ดีที่สุด โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ที่บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์และเสนอตัวอย่างและทางเลือกที่จะพัฒนาความสามารถ พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้องทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนแก่พนักงาน และ 2) ช่วยให้ผู้อื่นทราบถึงอุปสรรคต่อความก้าวหน้าในการทำงานแก่ผู้อื่น

5. กลุ่มสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ (leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นทำงานไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การ ประกอบด้วย

5.1 ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำสร้างและสื่อสารภารกิจหลักขององค์การเป็นวิสัยทัศน์และค่านิยม พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) มีการอธิบายวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์การแก่คนอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ และ 2) มีการดำเนินการให้แน่ใจว่าแผนกลยุทธ์ขององค์การและการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก

5.2 การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) เข้าใจถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และ 2) ใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวโน้มของอุตสาหกรรมและตลาดเพื่อพัฒนาและบริหารกลยุทธ์ระยะยาว

5.3 การให้ความสนใจในการประกอบการ (entrepreneurial orientation) ผู้นำจะค้นหาโอกาสทางธุรกิจและคำนวณความเสี่ยง เพื่อสร้างความเติบโตให้แก่องค์การ พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) มีการใช้ทักษะ ความรู้เพื่อระบุหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ และ 2) มีการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์อย่างถูกต้องแม่นยำในการที่จะทำธุรกิจใหม่นั้น

5.4 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) พฤติกรรมที่สังเกตได้ ได้แก่ 1) สามารถระบุและประเมินสถานการณ์ที่ประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้าน

วัฒนธรรม การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจัดหาทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง และ 2) กำจัดอุปสรรค และลงมือปฏิบัติในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง

5.5 การสร้างความผูกพันต่อองค์กร (building organizational commitment) พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) การแสดงออกและการสร้างความสุขในการทำงานขององค์กร และ 2) เข้าไปรับผิดชอบในการสร้างความซื่อสัตย์และความผูกพันภายในองค์กร

5.6 การสร้างจุดรวม (establishing focus) เป็นการทำให้แน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชามีทิศทางการทำงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งการติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากต่อสมรรถนะนี้ เนื่องจากพนักงานจะทำงานได้ดีหากเข้าใจถึงบทบาทของตัวเอง และเข้าใจถึงระบบขององค์กร โดยภาพรวม พฤติกรรมที่สังเกตได้ได้แก่ 1) ทำให้พนักงานเข้าใจว่าพวกเขามีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กร และ 2) ทำให้แน่ใจว่ามีการใช้ทรัพยากร เวลา และความตั้งใจในสัดส่วนที่เหมาะสมตามลำดับความสำคัญทางธุรกิจ

5.7 วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยม (purpose, principle and value) พฤติกรรมที่สำคัญได้แก่ 1) สนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานบนพื้นฐานของวัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมขององค์กร และ 2) มีการใช้วัตถุประสงค์ หลักการ และค่านิยมในการอธิบายแรงจูงใจ และการตัดสินใจของบุคคล

ส่วน Hellriegel, Jackson และ Slocum (2008) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของผู้ที่ทำงานในระดับบริหาร พบว่าผู้บริหารควรมีสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) ประกอบด้วย 1) การสื่อสารที่เป็นทางการ (formal communication) 2) การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal communication) และ 3) การเจรจาต่อรอง (negotiation)

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหาร (planning and administration competency) ประกอบด้วย 1) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการแก้ปัญหา (information gathering, analysis and problem solving) 2) การวางแผนและบริหารโครงการ (planning and organizing projects) 3) การบริหารเวลา (time management) และ 4) การบริหารเงินและงบประมาณ (budgeting and financial managements)

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมงาน (designing teams) 2) การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน (creating a supportive environment) และ 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน (managing team dynamics)

4. สมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic competency) ประกอบด้วย 1) ความเข้าใจในธุรกิจ (understanding the industry) 2) ความเข้าใจในองค์กร (understanding the organization) และ 3) การดำเนินการตามกลยุทธ์ (taking strategic actions)

5. สมรรถนะในการรับรู้เรื่องราวระหว่างประเทศ (global awareness competency) ประกอบด้วย 1) ความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย (cultural knowledge and understanding) และ 2) ความเปิดกว้างและมีความไวในการรับรู้วัฒนธรรมอื่น (cultural openness and sensitivity)

6. ความสามารถในการควบคุมตนเอง (self-management competency) ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (integrity and ethical conduct) 2) แรงขับส่วนตัวและความอดทนอดกลั้น (personal drive and resilience) 3) การสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (balancing work and life demands) 4) ความเข้าใจในตนเองและการพัฒนาตนเอง (self-awareness and development)

ต่อมา Armstrong และ Taylor (2014) ได้ทำการสำรวจสมรรถนะบุคคลและความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) สำหรับผู้จัดการขององค์กรต่างๆ ในช่วงปี ค.ศ. 2006-2007 จากกรอบแนวคิดสมรรถนะ 49 กรอบแนวคิด ซึ่งมีสมรรถนะรวม 553 สมรรถนะ พบว่ามีสมรรถนะที่นิยมใช้เหมือนกัน 23 สมรรถนะ โดยสมรรถนะใน 7 ลำดับแรก เป็นสมรรถนะที่องค์กรมีความนิยมใช้เหมือนกันเกินกว่าร้อยละ 50 ได้แก่

1. มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม (team orientation) เป็นความสามารถในการทำงานร่วมกันและมีความยืดหยุ่นกับสมาชิกคนอื่นๆ ในทีม มีความเข้าใจบทบาทของการเล่นเป็นทีม มีความนิยมใช้ร้อยละ 86

2. การสื่อสาร (communication) เป็นความสามารถในการสื่อสารได้ชัดเจนและมีความสามารถในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเข้าใจและปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะด้วยทางวาจาหรือลายลักษณ์อักษร มีความนิยมใช้ร้อยละ 73

3. การบริหารจัดการคน (people management) เป็นความสามารถในการจัดการและพัฒนาพนักงาน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจและความร่วมมือจากพวกเขาในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย มีความนิยมใช้ร้อยละ 67

4. การมุ่งเน้นลูกค้า (customer focus) เป็นความสามารถในการดูแลลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงผลประโยชน์และความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และเพื่อให้แน่ใจว่าเป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการ หรือคาดหวังไว้ หรือเกินกว่าที่ลูกค้าคาดหวัง มีความนิยมใช้ร้อยละ 65

5. การมุ่งเน้นผลลัพธ์ (result orientation) เป็นความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จ และเป็นความสามารถในการกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายให้ดีขึ้นกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง และหาวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีความนิยมใช้ร้อยละ 59

6. การแก้ไขปัญหา (problem solving) เป็นความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ วินิจฉัยปัญหา ระบุปัญหาที่สำคัญ กำหนดและประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และสร้างแนวทางปฏิบัติที่สมเหตุสมผลและเป็นที่ยอมรับ มีความนิยมใช้ร้อยละ 57

7. การวางแผนและการจัดระเบียบ (planning and organizing) เป็นความสามารถในการตัดสินใจหาแนวทางปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าเป็นการใช้ทรัพยากรที่มีความเหมาะสมในการดำเนินการ และกำหนดตารางเวลาในการดำเนินงานให้สำเร็จได้ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ มีความนิยมใช้ร้อยละ 51

8. ทักษะทางเทคนิค (technical skills) เป็นคุณสมบัติของความรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความนิยมใช้ร้อยละ 49

9. ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลสามารถงานให้สำเร็จตามที่ต้องการ และมีประสิทธิภาพในการรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลและทีมงาน มีความนิยมใช้ร้อยละ 43

10. การรับรู้ธุรกิจ (business awareness) เป็นความสามารถในการระบุและหาโอกาสทางธุรกิจ มีความเข้าใจความต้องการทางธุรกิจ และจัดลำดับขององค์การและแสวงหากระบวนการอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การได้รับผลประโยชน์ที่ต้องการ มีความนิยมใช้ร้อยละ 37

11. การตัดสินใจ (decision making) เป็นความสามารถในการตัดสินใจเพื่อจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการวินิจฉัยและการคิดวิเคราะห์อย่างละเอียด มีความนิยมใช้ร้อยละ 37

12. การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง (change orientation) เป็นความสามารถในการจัดการและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีความนิยมใช้ร้อยละ 33

13. การพัฒนาผู้อื่น (developing others) เป็นความต้องการและความสามารถในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตัวเองของสมาชิกในทีม โดยให้การสนับสนุน ให้ข้อเสนอแนะ ให้กำลังใจ และเป็นคนช่วยฝึกฝนให้ มีความนิยมใช้ร้อยละ 33

14. การมีอิทธิพลและการโน้มน้าวใจ (influence and persuasion) เป็นความสามารถในการโน้มน้าวใจคนอื่นให้เห็นด้วยและปฏิบัติตาม มีความนิยมใช้ร้อยละ 33

15. ความคิดริเริ่ม (initiative) เป็นความสามารถในการดำเนินการอย่างอิสระ และรับผิดชอบต่อการกระทำของคนอื่นๆ มีความนิยมใช้ร้อยละ 29

16. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skills) เป็นความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับคนอื่น โดยการให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้อื่นต้องการและให้ความช่วยเหลืออย่างรวดเร็ว มีความนิยมใช้ร้อยละ 29

17. การวางแนวทางเชิงกลยุทธ์ (strategic orientation) เป็นความสามารถในการพิจารณาทิศทางในอนาคตเพื่อวางแผนแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม มีความนิยมใช้ร้อยละ 29

18. ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นความสามารถในการเริ่มสร้างแนวความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ มีความนิยมใช้ร้อยละ 26

19. การจัดการข้อมูล (information management) เป็นความสามารถในการจัดการและใช้ข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความนิยมใช้ร้อยละ 26

20. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality focus) มุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความนิยมใช้ร้อยละ 24

21. ความมั่นใจในตนเองและการกล้าแสดงออก (self-confidence and assertiveness) มีความเชื่อมั่นในแนวทางของตนเองว่าถูกต้อง มีความนิยมใช้ร้อยละ 24

22. การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นความสามารถในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง มีความนิยมใช้ร้อยละ 22

23. การจัดการ (managing) เป็นความสามารถในการจัดการทรัพยากร คน กระบวนการ และโครงการต่างๆ มีความนิยมใช้ร้อยละ 20

ทั้งนี้จากการศึกษาของ Armstrong และ Taylor (2014) ยังพบว่า การใช้สมรรถนะและความฉลาดทางอารมณ์ขององค์กรต่างๆ ที่สำรวจร้อยละ 95 เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรม และร้อยละ 66 เป็นสมรรถนะเชิงเทคนิค

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้ทำการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน เพื่อปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ โดยจัดตำแหน่งงานต่างๆ รวมกันเป็นกลุ่มงาน (job family) ซึ่งพิจารณาจากลักษณะงาน วัตถุประสงค์ของงาน และผลสัมฤทธิ์ของงานที่คล้ายคลึงกัน แล้วกำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงานต่างๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งในกลุ่มงานเดียวกันไม่ว่าในสายงานใดควรมีสมรรถนะเหมือนกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ จากผลการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้แบ่งกลุ่มงานเป็น 18 กลุ่มงาน และได้จัดทำโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยที่ประกอบไป

ด้วยสมรรถนะ 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะหลัก เป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553ก)

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือเกินกว่ามาตรฐาน รวมทั้งการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย

1.2 การบริการที่ดี (service mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการบริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในอาชีพ (expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

1.4 จริยธรรม (integrity) คือ การดำรงตนและปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงามและถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ

1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมหรือหน่วยราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้มีผลการปฏิบัติราชการที่ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 20 สมรรถนะได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (analytical thinking) การมองภาพรวม (conceptual thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (caring & developing others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (holding people accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (cultural sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (interpersonal understanding) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (organizational awareness) การดำเนินการเชิงรุก (proactiveness) ความถูกต้องของงาน (concern for order) ความมั่นใจในตนเอง (self-confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (communication & influencing) สภาวะผู้นำ (leadership) สุนทรียภาพทางศิลปะ (aesthetic quality) วิสัยทัศน์ (visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (strategic orientation) ศักยภาพเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (change

leadership) การควบคุมตนเอง (self-control) และการให้อำนาจแก่ผู้อื่น (empowering others) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ซึ่งข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จัดว่าเป็นกลุ่มงานที่เกี่ยวข้องกับการบังคับใช้กฎหมาย ดังนั้นจึงมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 3 สมรรถนะจึงได้แก่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553ข)

2.1 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ คือ การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมายหรือตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งการกำกับดูแลในที่นี้หมายถึง การออกคำสั่งโดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

2.2 การคิดวิเคราะห์ คือ การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยแยกแยะประเด็นออกมาเป็นส่วนย่อยๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบและเปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุ และผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

2.3 การสืบเสาะหาข้อมูล คือ ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ในการทำงาน

นอกจากนี้สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2555ก) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ เพื่อศึกษาสมรรถนะและกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ ได้ผลการศึกษาว่า สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มสมรรถนะคือ

1. สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมี และแสดงออกในทางปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ประกอบด้วย

1.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการสร้างและการรักษาสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงาน

1.2 จริยธรรมตำรวจ (integrity) เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักของกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตำรวจ รวมทั้งเคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น โดยมุ่งประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน

1.3 การบริการ (service mind) เป็นการบริการอย่างตั้งใจเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการหรือประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยจิตใจที่ดี

1.4 มนุษย์สัมพันธ์ (human relation) เป็นพฤติกรรมที่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง และสามารถรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง รวมทั้งสภาวะอารมณ์ทั้งของผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชน

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results oriented) เป็นความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นหรือเกินกว่ามาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการทำงานตามเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายภายใต้หลักของกฎหมายและคุณธรรม และไม่สร้างภาพพจน์ของตัวเองโดยประชาชนไม่ได้รับประโยชน์

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) เป็นสมรรถนะที่ผู้บริหารตั้งแต่ระดับต้นถึงระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา กำหนดทิศทางเป้าหมายและวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งกล้ารับผิดชอบและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

2.2 การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (problem solving) เป็นความรอบรู้และเข้าใจสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนประเด็นปัญหาที่รับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์เป็นขั้นเป็นตอน หรือจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ถูกต้องและเหมาะสม

2.3 ศิลปะการสื่อสารจงใจ (effective communication and consent) เป็นความสามารถในการสื่อสารโดยการเขียน พูด หรือด้วยวิธีการสื่อสารอื่นๆ เพื่อจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือและสนับสนุนการปฏิบัติงาน

2.4 การควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (supervision and advise) เป็นความสามารถในการกำกับดูแลและสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทำให้การบังคับใช้กฎหมายและการอำนวยความสะดวกเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

3. สมรรถนะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ (functional competency) เป็นสมรรถนะที่หัวหน้าสถานีตำรวจต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบด้วย

3.1 การมองภาพรวม (strategic thinking) เป็นความสามารถในการรวบรวมข้อมูล สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ จนได้เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานหรือแก้ปัญหาได้

3.2 ความยืดหยุ่น (flexibility) เป็นการยอมรับและเปลี่ยนแปลงแนวคิดหรือวิธีการทำงานที่แตกต่างกันภายใต้กรอบของหลักการหรือกฎระเบียบ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่าย รวมถึงการแสดงทัศนคติเชิงบวกหรือยอมรับเมื่อเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง

3.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity and talent) เป็นความสามารถในการพัฒนาหรือสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่โดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม เพื่อแก้ปัญหาตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

3.4 การมุ่งประโยชน์และแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน (community and customer focus) เป็นการผูกมิตรและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ และทำให้ประชาชนให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานได้

3.5 ความอดทน (resilience) เป็นความสามารถในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถควบคุมตัวเองได้อย่างเหมาะสมภายใต้สถานการณ์ที่คับขัน

ซึ่งก่อนข้างมีความสอดคล้องกับสมรรถนะของตำรวจในการศึกษาของ Fielding (1988) เรื่อง “competence and culture in the police” ที่พบว่า สมรรถนะหลักที่มีความเกี่ยวข้องกับบทบาทของตำรวจที่ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ประเทศอังกฤษ เพื่อใช้ในการปรับปรุงคุณภาพและมีความสอดคล้องของผลการดำเนินงานและการประเมินผลมี 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งประโยชน์และแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน (community and customer focus) 2) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (effective communication) 3) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (personal responsibility) 4) การแก้ไขปัญหา (problem solving) 5) ความอดทนอดกลั้น (resilience) 6) การเคารพต่อความหลากหลายทางเชื้อชาติ (respect for race and diversity) และ 7) การทำงานเป็นทีม (teamwork) และ Catano, Darr และ Campbell (2007) ได้ทำการศึกษาเพื่อหาสมรรถนะหลักของตำรวจม้าในประเทศแคนาดา (Royal Canadian Mounted Police core competencies) พบว่ามี 8 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ (leadership) 2) การมุ่งเน้นการให้บริการ (service orientation and delivery) 3) ทักษะการคิดวิเคราะห์ (thinking skills) 4) ประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นส่วนตัว (personal effectiveness and flexibility) 5) ความเข้าใจองค์กรและการวางแผน (organization and planning) 6) มนุษยสัมพันธ์ (interpersonal relations) 7) การสื่อสาร (communication) และ 8) การมีแรงจูงใจ (motivation)

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของ Boyatzis (1982), Fielding (1988), Spencer และ Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Catano et al. (2007), Hellriegel et al. (2008), Armstrong และ Taylor (2014), สำนักงาน ก.พ. (2548) และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

(2555ก) พบว่ามีสมรรถนะทั้งหมด 77 สมรรถนะ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์สมรรถนะโดยจัดกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท คือ สมรรถนะองค์การ และสมรรถนะบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะองค์การ (สมรรถนะข้าราชการตำรวจระดับผู้บริหารหรือหัวหน้างานในสถานีดำรวจ) การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การจะใช้ตัวแบบสมรรถนะของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือสตช. (2555ก) เนื่องจากเป็นตัวแบบสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจ ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะระดับผู้บริหารขององค์การหรือของกลุ่มงานในสถานีดำรวจ โดยสมรรถนะองค์การจะประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะได้แก่ (ตาราง 2)

1) สมรรถนะหลัก (core competency) เป็นกลุ่มสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อข้าราชการตำรวจทุกนายที่ปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจในสังกัด สตช. ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่

2) สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานทั้ง 5 ลักษณะงานของสถานีดำรวจสังกัด สตช. เนื่องจากถือว่าเป็นบุคลากรระดับผู้บริหารขององค์การ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถทางด้านบริหาร และ

3) สมรรถนะของหัวหน้างาน (functional competency) ในสถานีดำรวจสังกัด สตช. เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการในตำแหน่งหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
1. สมรรถนะหลัก (core competency)	1. การทำงานเป็นทีม (teamwork)	1. มีความเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม โดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม 2. มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม 3. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม 4. มีความสามารถในการรักษาและเพิ่มสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีม 5. มีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหของทีม	1. Fielding (1988) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Hellriegel et al. (2008) 6. Armstrong & Taylor (2014) 7. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 8. สตช. (2555ก)

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
1. สมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)	1. การทำงานเป็นทีม (teamwork) (ต่อ)	6. สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยการสนับสนุนให้มีการเสนอความคิดเห็น และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อชื่นชมหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม	
	2. จริยธรรมของตำรวจ (integrity of police)	1. ครองตนและปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจ 2. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเป็นธรรม 3. กล้ายอมรับความผิดพลาดในการทำงาน 4. เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น	1. Spencer & Spencer (1993) 2. Green (1999) 3. Zwell (2000) 4. Hellriegel et al. (2008) 5. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 6. สตช. (2555ก)
	3. การบริการ (service mind)	1. มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนโดยมีความเข้าใจถึงความต้องการของประชาชน เพื่อตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการหรือความคาดหวัง หรือเกินกว่าความคาดหวังของประชาชน 2. มีความตั้งใจและความพยายามที่จะบริการประชาชน 3. มีความสามารถในการดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง 4. มีความพยายามนำข้อมูลย้อนกลับจากประชาชน เพื่อสังเกตความพึงพอใจในการใช้บริการของประชาชน	1. Fielding (1988) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Armstrong & Taylor (2014) 6. Catano et al. (2007) 7. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 8. สตช. (2555ก)

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
1. สมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)	4. การพัฒนาตนเอง (self-development)	1. มีความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้า และฝึกฝนในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติราชการ 2. มีความสามารถในการประเมินทักษะของตัวเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน 3. มีความสามารถในการระบุถึงทักษะที่ตัวเองต้องการพัฒนา 4. มีการทำให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่ตนเองต้องการจะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Zwell (2000) 4. Hellriegel et al. (2008) 5. Armstrong & Taylor (2014) และ 6. สำนักงาน ก.พ. (2548)
	5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation)	1. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้สำเร็จได้ผลดีหรือเกินกว่ามาตรฐาน ด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว 2. มีความสามารถในการกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง 3. มีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4. มีการพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Zwell (2000) 4. Armstrong & Taylor (2014) 5. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 6. สดช. (2555ก)
	6. การคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา (Critical thinking and problem solving)	1. มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อระบุและประเมินถึงสาเหตุของปัญหา	1. Fielding (1988) 2. Boyatzis (1982) 3. Spencer & Spencer (1993)

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
1. สมรรถนะหลัก (core competency) (ต่อ)	6. การคิดวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา (Critical thinking and problem solving) (ต่อ)	2. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน หรือจัดหมวดหมู่ของปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 3. มีความสามารถในการกำหนดและประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา	4. Zwell (2000) 5. Hellriegel et al. (2008) 6. Armstrong & Taylor (2014) 7. Catano et al. (2007) 8. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 9. สตช. (2555ก)
2. สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency)	1. ภาวะผู้นำ (leadership)	1. มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการในการปฏิบัติราชการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ 3. มีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรของตน 4. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี 5. มีความกล้ารับผิดชอบ	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Catano et al. (2007) 6. Armstrong & Taylor (2014) 7. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 8. สตช. (2555ก)
	2. การบังคับบัญชา (directing subordinates)	1. มีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และการจัดสรรกำลังคน 2. มีความสามารถในการตัดสินใจ 3. มีความสามารถในการกำกับดูแล และสั่งการ	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Armstrong & Taylor (2014) 6. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
2. สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) (ต่อ)	2. การบังคับบัญชา (directing subordinates) (ต่อ)	4. มีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น	7. สตช. (2555ก)
	3. ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ (effective communication and consent)	1. มีความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร โดยการเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 2. มีความสามารถในการเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลที่ได้สื่อสารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจ ขอมรับ และให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ	1. Fielding (1988) 2. Boyatzis (1982) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Catano et al. (2007) 6. Hellriegel et al. (2008) 7. Armstrong & Taylor (2014) 8. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 9. สตช. (2555ก)
3. สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ (functional competency)	1. การมองภาพรวม (strategic thinking)	1. มีความสามารถในการวิเคราะห์หรือจับประเด็นสำคัญจากข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสรุปความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เป็นภาพรวมได้ 2. มีความสามารถในการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานหรือการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผล	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Zwell (2000) 4. Catano et al. (2007) 5. Hellriegel et al. (2008) 6. Armstrong & Taylor (2014) 7. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 8. สตช. (2555ก)

ตาราง 2 การสังเคราะห์สมรรถนะองค์การ (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
3. สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ (functional competency) (ต่อ)	2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative and creativity)	1. มีความสามารถในการเริ่มลงมือทำด้วยตนเอง และรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ 2. มีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติราชการใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม	1. Spencer & Spencer (1993) 2. Green (1999) 3. Zwell (2000) 4. Armstrong & Taylor (2014) และ 5. สตช. (2555ก)

ที่มา: ผู้วิจัย

2. สมรรถนะบุคคล (สมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในแต่ละลักษณะงานของสถานีดำรวจ) การสังเคราะห์สมรรถนะบุคคลจะใช้ตัวแบบสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. (2548) เนื่องจากเป็นตัวแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย รวมถึงข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มงานบังคับใช้กฎหมาย โดยสมรรถนะบุคคลประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะคือ

1) สมรรถนะหลัก เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นต่อข้าราชการตำรวจทุกนายที่ปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจสังกัด สตช. ซึ่งมีรายละเอียดดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (ตาราง 2)

2) สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ เป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการตามตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ (ตาราง 3)

ตาราง 3 การสังเคราะห์สมรรถนะบุคคล

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
1. สมรรถนะหลัก (core competency) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น (ตาราง 2)			
2. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ	1. การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking)	1. มีความสามารถในการค้นหาข้อมูล โดยระบุนความจำเป็นของการใช้ข้อมูลดิบและแหล่งที่มา 2. มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดิบ เพื่อประเมินความเชื่อมโยงและความถูกต้อง	1. Spencer & Spencer (1993) 2. Green (1999) 3. Hellriegel et al. (2008) 4. Armstrong & Taylor (2014) และ

ตาราง 3 การสังเคราะห์สมรรถนะบุคคล (ต่อ)

กลุ่มสมรรถนะ	สมรรถนะ	ตัวบ่งชี้	แหล่งอ้างอิง
2. สมรรถนะของ ตำแหน่งงานใน สถานีดำรวจ (ต่อ)	1. การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) (ต่อ)	3. มีความสามารถในการนำข้อมูล เดิมหรือสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่ เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ใน การปฏิบัติงาน	5. สำนักงาน ก.พ. (2548)
	2. ความยืดหยุ่น (flexibility)	1. สามารถแสดงทัศนคติเชิงบวก หรือยอมรับความคิดเห็นที่ แตกต่าง เมื่อเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงหรือเกิดความขัดแย้ง 2. สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด หรือวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของ สถานการณ์ที่เปลี่ยนไปภายใต้ กรอบของกฎหมายหรือ กฎระเบียบ 3. มีความสามารถในการปรับตัว และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพในสถานการณ์ และ คนหรือกลุ่มคนที่หลากหลาย	1. Boyatzis (1982) 2. Spencer & Spencer (1993) 3. Green (1999) 4. Zwell (2000) 5. Catano et al. (2007) 6. Armstrong & Taylor (2014) 7. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 8. สดช. (2555ก)
	3. การควบคุมตนเอง (self-control)	1. มีความสามารถในการควบคุม อารมณ์และพฤติกรรม เมื่อเผชิญ กับการกระทำทางลบ เช่น ความ ไม่เป็นมิตร การต่อต้าน การขู่ เป็นต้น หรือเมื่อต้องปฏิบัติ ราชการภายใต้สถานการณ์ที่คับ ขัน ยุ่งยาก หรือตึงเครียดอย่าง ต่อเนื่อง 2. สามารถแสดงออกได้อย่าง สุชุมและสุภาพ เพื่อลดความตึง เครียดโดยไม่เป็นการทำลาย มิตรภาพและผลการปฏิบัติ ราชการ	1. Fielding (1988) 2. Boyatzis (1982) 3. Spencer & Spencer (1993) 4. Zwell (2000) 5. Hellriegel et al. (2008) 6. สำนักงาน ก.พ. (2548) และ 7. สดช. (2555ก)

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 2 และ 3 ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์สมรรถนะและตัวบ่งชี้ของสมรรถนะระดับองค์การและสมรรถนะระดับบุคคลของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยพิจารณาจากความถี่ในงานวิจัยหรือโมเดลสมรรถนะอย่างน้อย 5 โมเดล รวมทั้งความเหมาะสมตามความต้องการในตำแหน่งงานและสภาพแวดล้อมขององค์การหรือของกลุ่มงานในสถานีตำรวจ จึงสามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะระดับองค์การ หรือสมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะคือ (ภาพประกอบ 10)

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจทุกนายในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 6 สมรรถนะคือ

1.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถสร้าง รักษา และเพิ่มพูนสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นเดียวกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเพื่อนร่วมงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 6 พฤติกรรมได้แก่

1.1.1 มีความเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม โดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม

1.1.2 มีความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม

1.1.3 มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

1.1.4 สามารถรักษา และเพิ่มพูนสัมพันธภาพของสมาชิกในทีม

1.1.5 มีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหของทีม

1.1.6 สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยการสนับสนุนให้มีการเสนอความคิดเห็น และการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อชื่นชมหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

1.2 จริยธรรมของตำรวจ (integrity of police) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักของกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรมตำรวจ ตลอดจนเคารพศักดิ์ศรีและสิทธิมนุษยชนของผู้อื่น และปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรมเพื่อประโยชน์ของประชาชน มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.2.1 ครองตนและปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจ

1.2.2 ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นธรรม

1.2.3 กล้ายอมรับความผิดพลาดในการทำงาน

1.2.4 เคารพสิทธิและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น

1.3 การบริการ (service mind) คือ การบริการด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการหรือประชาชน และผู้เกี่ยวข้องด้วยความเต็มใจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.3.1 มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน โดยมีความเข้าใจถึงความต้องการของประชาชน เพื่อตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการหรือความคาดหวัง หรือเกินกว่าความคาดหวังของประชาชน

1.3.2 มีความตั้งใจและความพยายามที่จะบริการประชาชน

1.3.3 มีความสามารถในการดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง

1.3.4 มีความพยายามนำข้อมูลย้อนกลับจากประชาชน เพื่อสังเกตความพึงพอใจหลังจากใช้บริการ

1.4 การพัฒนาตนเอง (self-development) คือ ความสนใจที่จะสั่งสมความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.4.1 มีความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้า และฝึกฝนในด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติราชการ

1.4.2 มีความสามารถในการประเมินทักษะของตนเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน

1.4.3 มีความสามารถในการระบุถึงทักษะที่ตัวเองต้องการพัฒนา

1.4.4 มีการทำให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่ตนเองต้องการจะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือดีกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเอง หรือเกณฑ์มาตรฐานที่ทางราชการกำหนด รวมถึงการพัฒนาผลการปฏิบัติงานหรือกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

1.5.1 มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้สำเร็จได้ผลดี หรือดีเกินกว่ามาตรฐาน ด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว

1.5.2 มีความสามารถในการกำหนดและบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง

1.5.3 มีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.5.4 มีการพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดได้จากพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน

1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (critical thinking and problem solving) คือ ความรอบรู้และความเข้าใจในสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ตลอดจนประเด็นปัญหาในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอนซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

1.6.1 มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อระบุและประเมินสาเหตุของปัญหา

1.6.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือจัดหมวดหมู่ของปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะทำให้แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.6.3 มีความสามารถในการกำหนด และประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะด้านการบริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานหรือระดับบริหารของสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ

2.1 ภาวะผู้นำ (leadership) คือ ความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติราชการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนมีความกล้ารับผิดชอบและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมบ่งชี้ 5 พฤติกรรมได้แก่

2.1.1 มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีการในการปฏิบัติราชการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ

2.1.3 มีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรของตน

2.1.4 ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

2.1.5 มีความกล้ารับผิดชอบ

2.2. การบังคับบัญชา (directing subordinates) คือ ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาในการกำกับดูแลและสั่งการตามตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานและจัดสรรกำลังคน โดยใช้การตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนสามารถพัฒนา

ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติราชการได้อย่างต่อเนื่อง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

2.2.1 มีความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดสรรกำลังคน

2.2.2 มีความสามารถในการตัดสินใจ

2.2.3 มีความสามารถในการกำกับ ดูแล และสั่งการ

2.2.4 มีความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น

2.3 ศิลปะการสื่อสารเชิงใจ (effective communication and consent) คือ ความสามารถในการสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

2.3.1 มีความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร โดยการเก็บข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3.2 มีความสามารถในการเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล แล้วนำผลที่ได้สื่อสารให้กับผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ ยอมรับ และให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ

กลุ่มที่ 3 สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ หมายถึง สมรรถนะที่หัวหน้าลักษณะงานในสถานีดำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ

3.1 การมองภาพรวม (strategic thinking) คือ ความสามารถในการนำข้อมูลจากสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาวิเคราะห์ และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานหรือการแก้ไขปัญหาได้ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

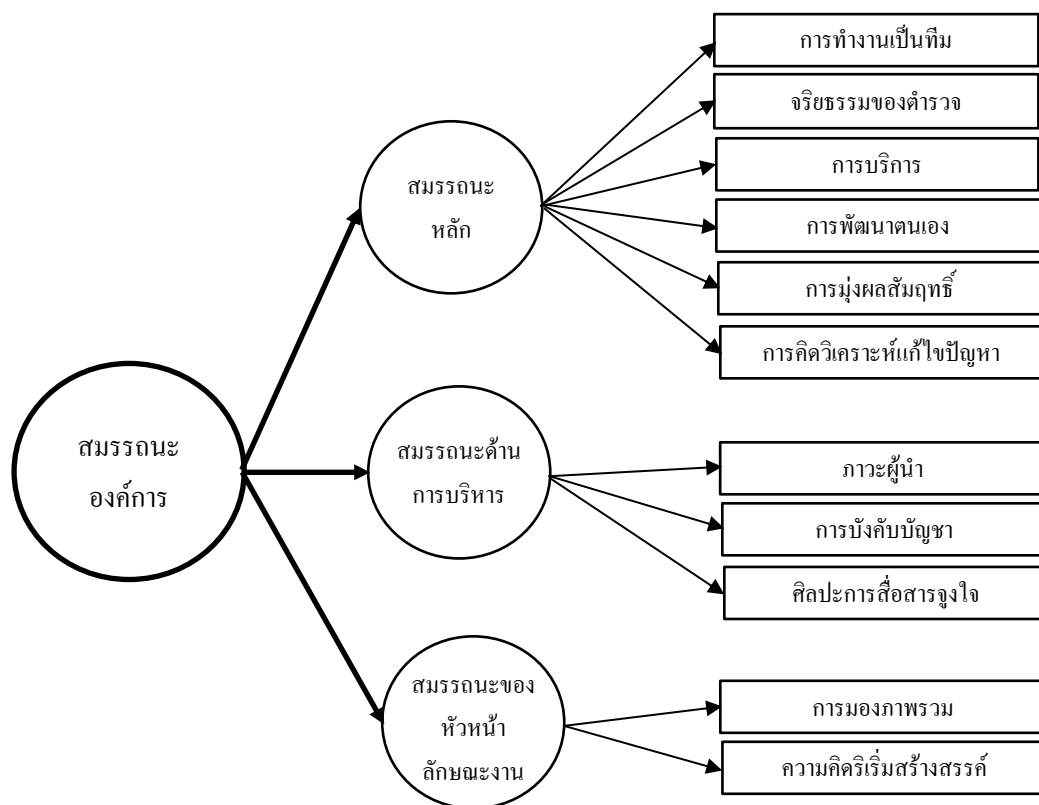
3.1.1 มีความสามารถในการวิเคราะห์หรือจับประเด็นสำคัญ จากข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร แล้วสรุปความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เป็นภาพรวมได้

3.1.2 มีความสามารถในการพัฒนากรอบแนวคิดใหม่ๆ จากภาพโดยรวมที่วิเคราะห์ได้ แล้วสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานหรือการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิภาพ

3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative and creativity) คือ ความสามารถในการริเริ่มลงมือพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานราชการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

3.2.1 มีความสามารถในการริเริ่มลงมือทำด้วยตนเอง และรับผิดชอบทำงานให้สำเร็จ

3.2.2 มีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติราชการใหม่ๆ เพื่อ
แก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม



ภาพประกอบ 10 กลุ่มสมรรถนะระดับองค์การ
ที่มา: ผู้วิจัย

และสมรรถนะระดับบุคคล หรือสมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 2 กลุ่มสมรรถนะคือ (ภาพประกอบ 11)

กลุ่มที่ 1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจทุกคนในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้น และ

กลุ่มที่ 2 สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องมี และแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ

2.1 การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking) คือ ความสามารถในการแสวงหาข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

2.1.1 มีความสามารถในการค้นหาข้อมูล โดยระบุความจำเป็นของการใช้ข้อมูลดิบและแหล่งที่มา

2.1.2 มีความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดิบ เพื่อประเมินความเชื่อมโยงและความถูกต้อง

2.1.3 มีความสามารถในการนำข้อมูลเดิมหรือสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่ เพื่อมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.2 ความยืดหยุ่น (flexibility) คือ การยอมรับในการเปลี่ยนแปลงแนวคิดหรือวิธีการทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ภายใต้กรอบของกฎหมายหรือระเบียบ เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการมีทัศนคติเชิงบวกหรือเปิดใจยอมรับเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

2.2.1 สามารถแสดงทัศนคติเชิงบวกหรือยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความขัดแย้ง

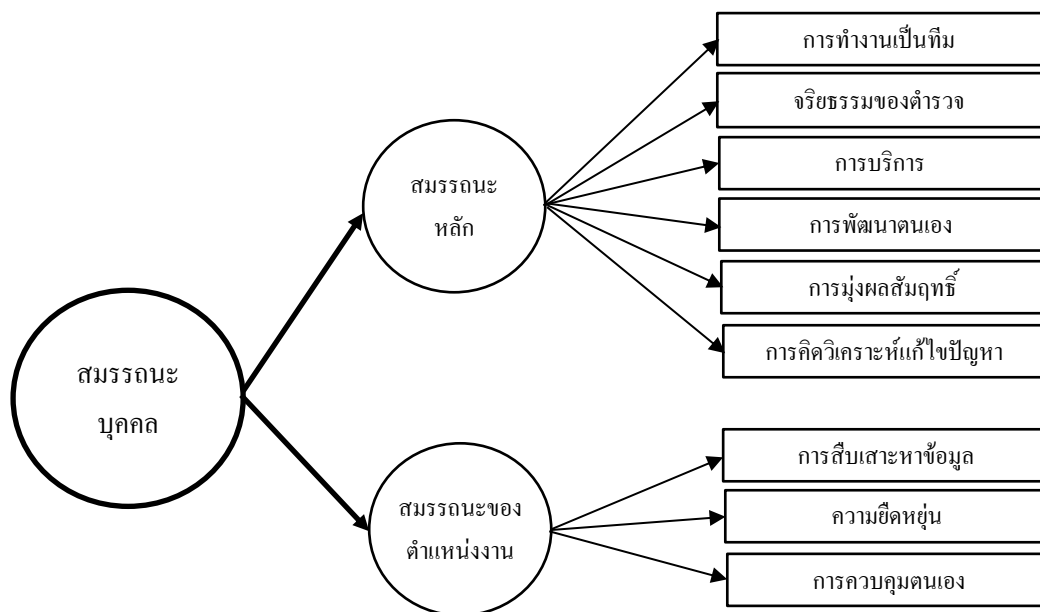
2.2.2 สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีคิดตามข้อเรียกร้องของสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปภายใต้กรอบของกฎหมายหรือกฎระเบียบ

2.2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองได้อย่างรวดเร็วโดยการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สถานการณ์และคนหรือกลุ่มคนที่หลากหลาย

2.3 การควบคุมตนเอง (self-control) คือ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม เมื่อเผชิญกับการกระทำด้านลบหรือเผชิญกับสถานการณ์ตึงเครียด กดดัน แล้วแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

2.3.1 มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพฤติกรรม เมื่อเผชิญกับการกระทำทางลบ เช่น ความไม่เป็นมิตร การต่อต้าน การข่มขู่ เป็นต้น หรือเมื่อต้องปฏิบัติราชการภายใต้สถานการณ์ที่คับขัน ยุ่งยาก หรือตึงเครียดอย่างต่อเนื่อง

2.3.2. สามารถแสดงออกได้อย่างสุ่มและสุภาพ เพื่อลดความตึงเครียดโดยไม่เป็นการทำลายมิตรภาพและผลการปฏิบัติราชการ



ภาพประกอบ 11 กลุ่มสมรรถนะระดับบุคคล
ที่มา: ผู้วิจัย

การประเมินสมรรถนะบุคคล

การประเมินสมรรถนะบุคคล เป็นการประเมินที่ใช้ร่วมกับระบบการบริหารผลงานบนพื้นฐานกลยุทธ์องค์กร (strategic performance management system) และเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระบบการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น และการประเมินสมรรถนะยังมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน (เรชา ชูสุวรรณ, 2550) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้แบ่งประเภทของการประเมินสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. test of performance ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบได้แก่ แบบทดสอบทางสมองทั่วไป แบบทดสอบในการวัดความสามารถ และแบบทดสอบวัดทักษะ

2. behavior observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมในการเข้าสังคม การสังเกตพฤติกรรมในการทำงาน เป็นต้น

3. self report เป็นการทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตัวเอง ซึ่งการตอบคำถามประเภทนี้ อาจไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้

เมื่อเปรียบเทียบประเภทของการประเมินสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่มพบว่า การสังเกตพฤติกรรมเป็นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด โดยผู้ประเมินหรือผู้สังเกตจะต้องมีความใกล้ชิดเพียงพอที่จะสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ และต้องตระหนักว่าการวัดพฤติกรรมไม่ได้เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่ตอบแล้วให้คะแนนถูกผิดจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินมีรูปแบบดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

1. แบบประเมินที่ใช้ความถี่ หรือปริมาณกำหนดระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีลักษณะเหมือนกับ Likert scale เครื่องมือประเภทนี้มักนำไปใช้ประเมินความถี่ของพฤติกรรมในการทำงาน (ตาราง 4)

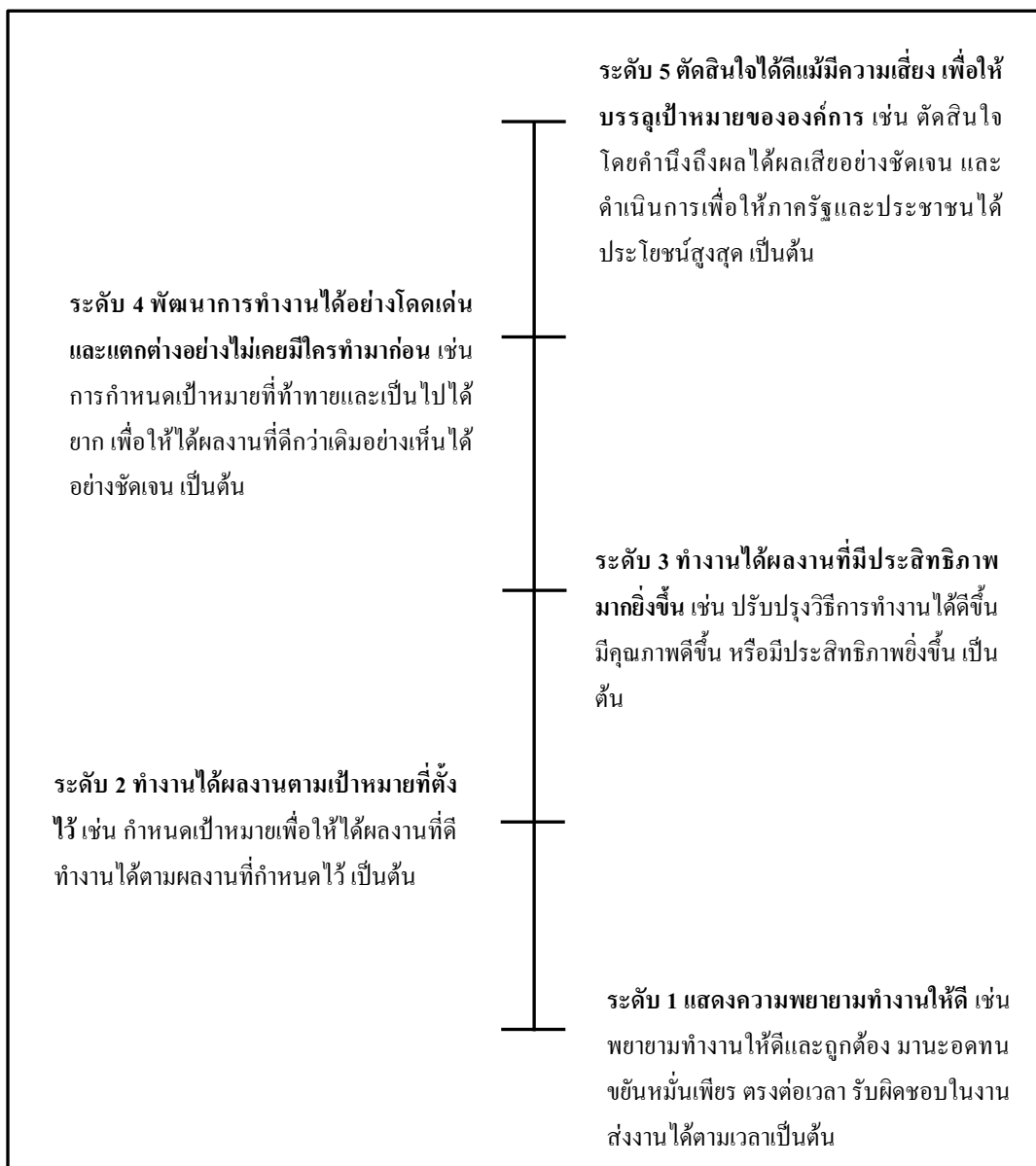
ตาราง 4 ตัวอย่างแบบประเมินที่ใช้ความถี่

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดี และถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตรงตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่ามีความต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นเชิงปรับปรุง พัฒนา เมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)

แต่ข้อจำกัดของการประเมินแบบนี้คือ ผลงานของการประเมินอาจเกิดความผิดพลาดได้ง่าย เนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้น ไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ดังนั้นพนักงานระดับต้นอาจมีสมรรถนะของผู้บริหารในระดับสูงได้ ทั้งๆ ที่ไม่ได้ทำหน้าที่นั้น

2. แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS) วิธีการนี้ทำให้ผู้ประเมินมีแนวทางที่จะประเมินบุคคลบนพื้นฐานของพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ หรือสามารถอธิบายเป็นรายละเอียดได้ ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (ภาพประกอบ 12)



ภาพประกอบ 12 ตัวอย่างเครื่องมือการประเมินผลที่ใช้พฤติกรรมกำหนดหรือ BARS

ที่มา: คัดแปลงจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)

โดยรายละเอียดของสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ จะมีการรวบรวมไว้ในลักษณะของพจนานุกรมสมรรถนะ (competency dictionary) ซึ่งประกอบไปด้วย คำจำกัดความสมรรถนะ คำอธิบายระดับต่างๆ ของสมรรถนะ และพฤติกรรมที่สังเกตได้ในแต่ละระดับ และแม้ว่าพจนานุกรมสมรรถนะจะไม่ได้เขียนระดับสมรรถนะในรูปแบบของแบบประเมิน BARS แต่

โดยแนวคิดแล้ว พจนานุกรมสมรรถนะก็เป็นแบบประเมินสมรรถนะในตัวอยู่แล้วเพราะมีการจัดเรียงระดับไว้

แนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม (behavioral indicators) และการกำหนดระดับของพฤติกรรมที่วัดได้ (proficiency scales) ที่มีความนิยมใช้มีอยู่ 3 วิธี ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ (5 point scale) ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

1. กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (hierarchy role) เป็นการกำหนดระดับสมรรถนะจากง่ายที่สุดคือ ระดับพนักงาน ระดับหัวหน้า ระดับผู้เชี่ยวชาญ ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับสูงสุดคือ ระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์การ

2. กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (expert model) เป็นการใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำถึงระดับสูงได้แก่ beginners, novice, intermediate, advance และ expert หรืออาจมีถึง 6 ระดับคือ guru

3. กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพหรือเกณฑ์มาตรฐาน (global scale) เป็นการนำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ โดยแบ่งเป็น 5 ระดับจากระดับต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุดคือ ระดับที่ยังทำไม่ได้ตามมาตรฐาน (not meet standard) ระดับที่ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (partially meet standard) ระดับที่ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (meet standard) ระดับที่ทำได้ดีสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (exceeds standard) และระดับที่ทำได้ดีสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมาก (substandardtially exceeds standard)

โดยสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548) ได้อธิบายต่อว่า เป้าหมายที่สำคัญของการประเมินสมรรถนะบุคคลคือ การนำไปใช้ในการบริหารงาน ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต้องการคือ การที่บุคลากรในองค์การแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน และรายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นจึงมีการประเมินที่แตกต่างกัน ดังนั้นการประเมินพฤติกรรมของแต่ละตำแหน่งจึงไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ซึ่งการประเมินแต่ละครั้งจะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานที่องค์กรกำหนดขึ้น และประเมินเฉพาะรายการสมรรถนะที่เป็นตัวหลักๆ สำคัญเท่านั้น ส่วนวิธีการประเมินสมรรถนะเพื่อนำไปใช้ในการบริหารผลงานสามารถทำได้ 4 แนวทางดังนี้ (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2545)

1. การใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน เป็นการที่ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจของตัวเองในการประเมินว่า ตนเองมีสมรรถนะในระดับใด ซึ่งวิธีนี้มีความสะดวก ใช้เวลาน้อย แต่ก็อาจเกิดอคติจากผู้ประเมินได้และผู้ถูกประเมินไม่มีโอกาสที่จะชี้แจง

2. การบันทึกพฤติกรรมประกอบการประเมิน เป็นการให้ผู้ประเมินทำการประเมินเพียงคนเดียว แต่ผู้ประเมินจะต้องมีหลักฐานทางพฤติกรรมที่เด่นชัดทั้งด้านบวกและด้านลบของผู้ถูกประเมินมาแสดงประกอบกับระดับการให้คะแนน จะเห็นว่าวิธีนี้จะมีหลักฐานหรือข้อมูลจริง

ประกอบ ซึ่งผู้ถูกประเมินมีโอกาสชี้แจงได้ แต่จะยุ่งยากในการบันทึกและไม่เหมาะสมกับงานที่ผู้ประเมินกับผู้ถูกประเมินทำงานคนละที่

3. การประเมินแบบหลายทิศทาง เป็นการประเมินโดยใช้ผู้ประเมินมากกว่า 1 คน ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หรืออาจจะเป็นผู้บังคับบัญชากับตัวผู้ถูกประเมิน หรือผู้บังคับบัญชากับเพื่อร่วมงาน โดยวิธีนี้มีข้อมูลที่วัดได้เป็นตัวเลขและสามารถลอคคิตของผู้ประเมิน แต่มีความยุ่งยากในการคัดเลือกผู้ประเมินและการวิเคราะห์ข้อมูล

4. การประเมินแบบ 360 องศา เป็นการประเมินแบบรอบทิศทาง ทั้งผู้ถูกประเมินประเมินตัวเอง ผู้บังคับบัญชาโดยตรง เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า และผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีนี้จะทำให้ได้ข้อมูลรอบด้าน ผู้ถูกประเมินยอมรับและลอคคิตของผู้ประเมินได้ แต่มีค่าใช้จ่ายสูง มีความยุ่งยากในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์และรายงานผลการประเมิน

โดยธรรมชาติการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นพฤติกรรมที่แต่ละบุคคลแสดงออกมาจากคุณลักษณะต่างๆ ภายในนั้นคือ การสังเกตพฤติกรรมการทำงานอย่างใกล้ชิดแล้วทำการประเมิน ดังนั้นการประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์การ และมีการกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าสมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดที่องค์การคาดหวังให้บุคลากรต้องมี (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548; สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548; เรชา ชูสุวรรณ, 2550; นิสคารก์ เวชยานนท์, 2551)

นอกจากนี้ประโยชน์ของการประเมินการปฏิบัติงานโดยยึดตามสมรรถนะคือ 1) สมรรถนะนั้นสามารถบ่งบอกได้จากหลายการกระทำ และ 2) พฤติกรรมใดๆ ย่อมได้รับผลกระทบมาจากสมรรถนะของบุคคลหลายประการ (Ferris, & Rowland, 1990) และ McClelland (1973) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะเข้ามาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานโดยการสังเกตเหตุการณ์การกระทำของบุคคลว่า จะต้องทำอะไรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จได้ มากกว่าอาศัยการคาดเดาเอาบนสมมติฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะหรือความสามารถ เช่น สติปัญญา เป็นต้น

2. เป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการวัดและทำนายผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกและวัดได้ และทำนายถึงผลการปฏิบัติงานได้ โดยบุคคลต้องปฏิบัติตามมาตรฐานสมรรถนะที่กำหนดไว้ มากกว่าจะประเมินจากลักษณะนิสัยหรือจากกลุ่มคุณสมบัติของแต่ละบุคคล

3. สมรรถนะบุคคลสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาเพิ่มเติมได้ตลอดเวลา ซึ่งต่างจากคุณสมบัติอื่นที่เป็นกรรมพันธุ์ของบุคคลที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4. สมรรถนะ ควรสร้างให้มองเห็นได้ชัดเจนและเข้าถึงได้ เพื่อที่บุคคลจะสามารถเข้าใจและพัฒนาระดับการปฏิบัติงานให้ไปถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ มากกว่าที่จะคลุมเครือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะหรือปัจจัยที่เกี่ยวกับสติปัญญา และ
5. สมรรถนะจะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงไปยังผลประ โยชน์ของชีวิต (outcome) ที่แต่ละบุคคลจะได้รับ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

การวิจัยนี้เป็นศึกษาสมรรถนะของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งรับผิดชอบเขตพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส ซึ่งประชาชนที่อาศัยในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ดังนั้นการที่ข้าราชการตำรวจจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจึงถือว่าเป็นความสามารถพื้นฐานที่จะช่วยส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ ของข้าราชการตำรวจในเขตพื้นที่ที่ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (culture competence) ของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่เขตพื้นที่ดังกล่าว โดยจะนำเสนอความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ระดับของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (culture competence) มีที่มาจากคำว่า “สมรรถนะ” กับ “วัฒนธรรม” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ในแง่ต่างๆ อย่างหลากหลาย เช่น Gertsen (1990) ได้ให้ความหมายสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมว่า เป็นความสามารถในการทำหน้าที่ย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลอื่นที่มีวัฒนธรรมต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Diller และ Moule (2005) ที่กล่าวว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นการใช้ความสามารถของบุคคลในวัฒนธรรมหนึ่งเพื่อความเข้าใจในการติดต่อสื่อสาร ปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการแก่บุคคลที่อยู่ในอีกรัวัฒนธรรมหนึ่ง หรือเรียกว่า “การข้ามวัฒนธรรม (cross-culturally)” ส่วน Ford และ Whiting (2008) ให้ความหมายสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในทางการศึกษาว่า เป็นการรู้จักตัวเองหมายถึงการเข้าใจวัฒนธรรม ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้ ขั้นแรกคือ การรับรู้ตนเอง ขั้นต่อมาคือ การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม โดยต้องสามารถที่จะระบุถึงค่านิยมของวัฒนธรรมตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น และสามารถยอมรับและเคารพวัฒนธรรมของผู้อื่นได้ และขั้นสุดท้ายคือ การประเมินค่าวัฒนธรรมของผู้อื่น

นอกจากนี้ Chang (2007a) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการบูรณาการ (integrative process) และเป็นกระบวนการปฏิรูป (transformative process) โดยกลุ่มนักวิชาการที่มีความคิดเห็นว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการบูรณาการ ได้แก่ Cross, Bazron, Dennis และ Isaacs (1989), Bennett (1993) และ Taylor (1994) โดย Cross, Bazron, Dennis และ Isaacs (1989) ให้คำจำกัดความสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของระบบสุขภาพจิตเด็ก เพื่อศึกษาด้านการบริการบุคคลว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกลุ่มของพฤติกรรม เจตคติ และคุณลักษณะระบบหนึ่ง และทำให้ระบบหรือกลุ่มนั้นๆ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ข้ามวัฒนธรรม และ Bennett (1993) ได้ให้ความหมายสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับ Taylor (1994) ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมนานาชาติ (intercultural competence) เป็นหนึ่งในพื้นฐานของการปรับตัว โดยการรวบรวมข้อมูลและบูรณาการมุมมองต่างๆ ต่อโลก แล้วยินยอมให้ผู้อื่นมีการปรับตัวเข้าหากันอย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้สรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นการปรับตัวทางวัฒนธรรม แล้วนำไปบูรณาการเข้ากับวัฒนธรรมอื่นๆ

ส่วนกลุ่มที่เห็นด้วยกับแนวความคิดว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการปฏิรูป ได้แก่ Davis (1997), Gallo (2001) และ McPhatter และ Ganaway (2003) โดย Davis (1997) ได้นำเสนอว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นการบูรณาการความรู้เกี่ยวกับผู้คนที่มีความเฉพาะเจาะจงในด้านทัศนคติต่อความชื่นชมยินดี การปฏิบัติ นโยบาย และมาตรฐานของการกระทำทางวัฒนธรรม เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริการที่ดีขึ้น ส่วน Gallo (2001) ได้สรุปว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ก่อตัวผ่านประสบการณ์จากการค้นหาภายในตัวตนและการตัดสินใจจากภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับ McPhatter และ Ganaway (2003) ที่ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นความสามารถของการบูรณาการความรู้และความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรมไปสู่การแสดงออกในทางปฏิบัติ ดังนั้นสามารถสรุปแนวคิดนี้ได้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกระบวนการที่ก่อตัวจากประสบการณ์ของตัวเอง แล้วบูรณาการความรู้ ทัศนคติ แล้วตัดสินใจจากสภาพภายนอก ซึ่งนำไปสู่การปฏิรูปความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม

ดังนั้นจากคำจำกัดความต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หมายถึง ประสบการณ์และความสามารถที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล แล้วบูรณาการขึ้นมาเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรม ที่สามารถปฏิบัติตนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ระดับของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

Goode (2004) ได้เสนอว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมี 4 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล (personal level) 2) ระดับองค์การ (organizational level) 3) ระดับการแทรกแซง (intervention level) และ 4) ระดับการติดต่อสื่อสาร (community level) ซึ่งจะเห็นว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมีได้ทั้งในตัวบุคคลและในองค์การ หรือทั้งสองระดับ

ส่วนขั้นตอนการเกิดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม American Psychological Association (2003) ได้อธิบายว่า ในเบื้องต้นสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมคือ การจัดการท่า ความตระหนักในวัฒนธรรมอื่น รวมไปถึงไปถึงการยอมรับในความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม จนถึงขั้นสุดท้ายคือ สามารถออกแบบกระบวนการที่มีมาตรฐาน มีการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการวัดอย่างเหมาะสมและมีความเที่ยงตรงกับกลุ่มนั้นๆ โดย Chang (2007a) ได้เสนอว่า ระดับของกระบวนการสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมี 3 ระดับคือ

1. ระดับเปลือกนอก (peripheral level) ประกอบด้วย การเผชิญวัฒนธรรม และการจำได้
2. ระดับองค์ความรู้ (cognitive level) ประกอบด้วย การทำให้เกิดความคุ้นเคย และการทำให้เกิดการปรับตัว และ
3. ระดับสะท้อนกลับ (reflective level) ประกอบด้วย การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และการทำให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น

โดยในการวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในระดับขององค์ความรู้

องค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

จากความหมายและระดับของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมข้างต้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ทำการศึกษาถึงองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Gertsen (1990) พบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมี 3 องค์ประกอบที่เป็นอิสระต่อกันคือ 1) ด้านอารมณ์ ประกอบด้วย อุปนิสัยส่วนบุคคล และทัศนคติ 2) ด้านความคิด ประกอบด้วย วิธีการรับรู้ และการจำแนกความรู้ทางวัฒนธรรม และด้านสุดท้ายคือ 3) ด้านการติดต่อสื่อสารและพฤติกรรม ซึ่งหมายถึงการเริ่มต้นและการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน Cross, Bazron, Dennis และ Isaacs (1989) กล่าวว่า องค์ประกอบที่จำเป็นเพื่อทำให้บุคคล ระบบ หรือองค์การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่

1. ความหลากหลายทางค่านิยม (valuing diversity)

2. ความสามารถในการประเมินตัวเองเชิงวัฒนธรรม (having the capacity for cultural self-assessment)

3. ความตระหนักถึงผลกระทบทางวัฒนธรรม (being conscious of the dynamics inherent when culture interact)

4. มีความรู้ทางวัฒนธรรมสถาบัน (having institutionalized culture knowledge)

5. มีการพัฒนาความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (having develop adaptation to service delivery reflecting an understanding of cultural diversity)

ต่อมา Goode (2004) ได้ทำการปรับปรุงแนวคิดของ Cross, Bazron, Dennis และ Isaacs (1989) แล้วนำเสนอว่า บุคคลหรือองค์กรที่มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความหลากหลายทางค่านิยม (value diversity)

2. การสร้างการประเมินตัวเอง (conduct self-assessment)

3. การจัดการความเปลี่ยนแปลงของความแตกต่าง (manage the dynamics of difference)

4. การรับรู้ทางวัฒนธรรม ประเพณี (acquire and institutionalize cultural knowledge)

5. การปรับให้เข้ากับ ความหลากหลายและบริบททางวัฒนธรรมของชุมชนที่ใช้บริการ (adapt to diversity and the cultural contexts of communities they serve)

ส่วน Burchum (2002) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม โดยการวิเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยและหนังสือที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในช่วงปี ค.ศ. 1995-2001 แล้วจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม คือ การพัฒนาจิตสำนึกทางวัฒนธรรม วิธีทางวัฒนธรรม ด้านค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งครอบคลุมไปถึงความเข้าใจถึงอิทธิพลต่อวัฒนธรรมของผู้อื่น โดยผ่านการตรวจสอบทางวัฒนธรรมของตนเองที่ได้รับการสืบทอดมา เริ่มต้นจากความเชื่อชาติพันธุ์ ความลำเอียง และความอคติ

2. ความรู้ทางวัฒนธรรม คือ ความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะด้านข้อมูลความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3. ความเข้าใจทางวัฒนธรรม คือ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องที่จะทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงอิทธิพลทางวัฒนธรรม ด้านความเชื่อ ค่านิยม และลักษณะนิสัยของกลุ่มคนที่หลากหลาย

4. ความไวทางวัฒนธรรม คือ การยอมรับและเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม

5. การมีปฏิกริยาทางวัฒนธรรม คือ การที่บุคคลได้ติดต่อ สื่อสาร แลกเปลี่ยน กับบุคคลอื่นที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

6. ทักษะทางวัฒนธรรม คือ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพกับบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม

7. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม คือ กระบวนการพัฒนาให้มีคุณลักษณะต่างๆ ข้างต้นสูงขึ้นจนกลายเป็นสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ในขณะเดียวกัน Campinha-Bacote (2002a; 2002b) ทำการศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของผู้ประกอบอาชีพทางด้านสาธารณสุข แล้วพบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบได้แก่

1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (culture awareness) ประกอบด้วย ความเคารพ การชื่นชมยินดี และความอ่อนไหวต่อทัศนคติที่เอื้อประโยชน์ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ รูปแบบการใช้ชีวิต การปฏิบัติ และกลวิธีในการแก้ปัญหาของบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมอื่น

2. ความรู้ทางวัฒนธรรม (culture knowledge) คือ ความเข้าใจค่านิยมมุมมองต่อโลก ขอบเขตของวัฒนธรรม และความต้องการด้านสุขภาพของบุคคล

3. ทักษะทางวัฒนธรรม (culture skill) คือ ความสามารถในการรวบรวมข้อมูล และสร้างความแม่นยำในการประเมินที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม

4. การเผชิญวัฒนธรรม (culture encounter) ประกอบด้วย ทิศทางที่จะปฏิสัมพันธ์ข้ามวัฒนธรรม และความรู้ทางวัฒนธรรมที่สามารถส่งเสริมการตัดสินใจ

5. ความปรารถนาทางวัฒนธรรม (culture desire) เป็นการที่บุคคลนั้นมีความสุขกับกิจกรรมที่เผชิญและประสบความสำเร็จด้วยความสามารถที่ข้ามวัฒนธรรม

ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ Lister (1999) ที่ได้เสนอการจัดกลุ่มสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการพัฒนาผู้ประกอบอาชีพให้มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) คือ ความสามารถในการอธิบายอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีผลต่อค่านิยมและความเชื่อส่วนบุคคล

2. ความรู้ทางวัฒนธรรม (cultural knowledge) คือ การรู้ถึงความคล้ายคลึง ความแตกต่าง และความไม่เท่าเทียมกันของกลุ่มวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน

3. ความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural understanding) คือ การระลึกได้ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมหลักเฉพาะบุคคลหรือเฉพาะกลุ่มคน ที่มาจากภูมิหลังวัฒนธรรมต่างๆ และปัญหาที่พวกเขาต้องเผชิญ

4. ความไวต่อวัฒนธรรม (cultural sensitivity) คือ การแสดงออกถึงความสนใจต่อค่านิยม การปฏิบัติตนภายใต้บริบทของวัฒนธรรมหนึ่ง และกลายเป็นความตระหนักในวัฒนธรรมของตนและอิทธิพลของวัฒนธรรมเหล่านั้น

5. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competence) คือ การจัดเตรียมการดูแลตามความคาดหวังของคน ความเชื่อทางวัฒนธรรมของคน และระบุถึงการไม่ก่อประโยชน์ที่มีต่อความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจความสัมพันธ์ในสังคม

ส่วน Chiu และ Hong (2005) ได้ทำการสรุปองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมว่ามี 3 องค์ประกอบได้แก่

1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) เป็นความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมทั้งภายในและภายนอก ที่มีความหลากหลายในด้านการให้ความหมายวัฒนธรรม จนเกิดเป็นพฤติกรรมความสามารถทางวัฒนธรรม

2. ความรู้ทางวัฒนธรรม (cultural knowledge) เป็นการใช้ความรู้ทางวัฒนธรรมในบริบทที่เหมาะสมในการมีปฏิสัมพันธ์ต่างวัฒนธรรม และมีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนโครงสร้างของวัฒนธรรมตามความรู้สึกที่เกิดขึ้น

3. ทักษะทางวัฒนธรรม (cultural skill) เป็นการใช้ความรู้ทางวัฒนธรรมที่จะสร้างสรรค์หรือลดทอนการถือเอาวัฒนธรรมของตัวเองเป็นใหญ่

ซึ่งสอดคล้องกับ Suh (2004) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรมในทัศนคติหรือความเชื่อ 2) ความรู้ทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม ต่อมา Chang (2007b) ได้นำแนวคิดของ Chiu และ Hong (2005) มาทำการเรียบเรียงใหม่โดยทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อหาทฤษฎีราก (grounded theory) ซึ่งได้ผลการศึกษาที่ค่อนข้างมีความสอดคล้องกับทั้งแนวคิดของ Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Suh (2004) และ Chiu และ Hong (2005) โดยนำเสนอในรูปแบบการจัดเรียงลำดับขั้นตอนในการเกิดขึ้นขององค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมว่ามี 5 องค์ประกอบได้แก่

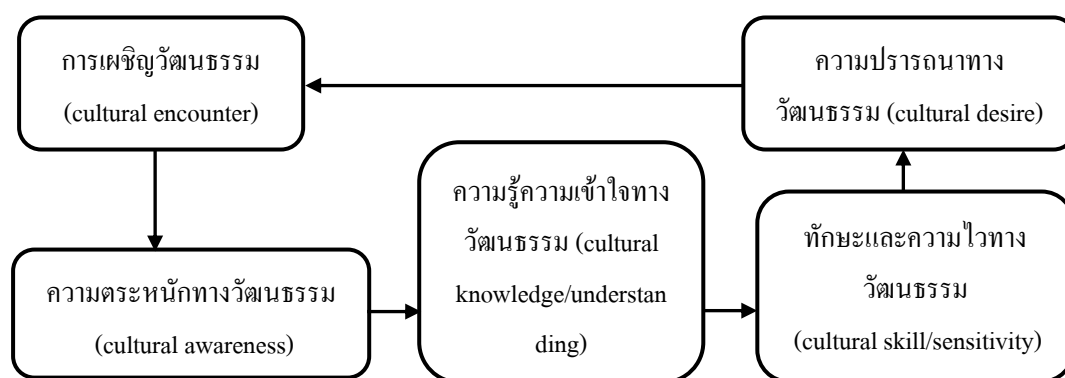
1. การเผชิญวัฒนธรรม (cultural encounter) เป็นพฤติกรรมของบุคคลเมื่อได้เผชิญกับวัฒนธรรมอื่นที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของตน บุคคลนั้นอาจจะเลือกหรือไม่เลือกที่จะสัมผัสกับวัฒนธรรมที่ได้พบ

2. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการเผชิญวัฒนธรรมอื่นที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมที่คุ้นเคย และพบว่ามีความหลากหลายหรือมีประเด็นอื่นๆ ทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นแล้วเกิดการเรียนรู้ทั้งวัฒนธรรมของตนเองและของผู้อื่น

3. ความรู้ความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural knowledge/understanding) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้เรียนรู้วัฒนธรรมไประยะหนึ่งแล้ว

4. ทักษะและความไวทางวัฒนธรรม (cultural skill/sensitivity) จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับที่สูงขึ้นแล้ว จะมีความไวเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยทักษะจะเกิดจากการสังเกตพฤติกรรมของคนและการปฏิบัติ

5. ความปรารถนาทางวัฒนธรรม (cultural desire) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แล้วเกิดความสนใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมนั้นจึงเป็นการเผชิญวัฒนธรรม ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นวงจรต่อไป (ภาพประกอบ 13)



ภาพประกอบ 13 กระบวนการและความหมายของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competence connotation and process)

ที่มา: ดัดแปลงจาก Chang (2007b)

โดย Deardorff (2006) ได้อธิบายว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมโดยทั่วไปจะมีหลากหลายองค์ประกอบ แต่จะมีอยู่ 3 องค์ประกอบที่แฝงอยู่ในทุกองค์ประกอบคือ 1) ความตระหนัก คุณค่า และความรู้ความเข้าใจในความแตกต่างทางวัฒนธรรม 2) การมีประสบการณ์ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 3) ความตระหนักในวัฒนธรรมของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ Martin และ Vaughn (2007) ที่เสนอว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ความตระหนัก (awareness) 2) เจตคติ (attitude) 3) ความรู้ (knowledge) และ 4) ทักษะ (skills) และ Qin (2012) ทำการศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมด้านความสามารถในการสื่อสารแล้วพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในทางภาษามี 3 ด้าน คือ 1) การตอบสนองต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม (sensitivity to cultural differences) 2) ความอดทนต่อความแตกต่างทางวัฒนธรรม (tolerance towards cultural differences) และ 3) ความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาความ

แตกต่างทางวัฒนธรรม (flexibility in dealing with problems of cultural differences) ซึ่งสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจะมีระดับเพิ่มสูงขึ้นจากองค์ประกอบที่ 1 จนถึงองค์ประกอบที่ 3 นอกจากนี้ ชาลี (คนณ) ไตรจันทร์ (2551) ได้ทำการกำหนดและประเมินสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งพบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะบุคลากรภาครัฐสามารถจำแนกได้เป็น 5 องค์ประกอบได้แก่ 1) สมรรถนะด้านจริยธรรม 2) สมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชน 3) สมรรถนะด้านการให้บริการที่ดี 4) สมรรถนะด้านความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 5) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ ซึ่ง ชาลี (คนณ) ไตรจันทร์ (2551) ได้เสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน บุคลากรภาครัฐควรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชนมากที่สุด

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและแนวคิดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของ Cross et al. (1989), Gertsen (1990), Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Goode (2004), Suh (2004), Chi และ Hong (2005), Deardorff (2006), Chang (2007b), Martin และ Vaughn (2007), Qin (2012) และชาลี (คนณ) ไตรจันทร์ (2551) พบว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะที่สำคัญสำหรับมนุษย์เพื่อใช้ในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมมากขึ้นในปัจจุบัน โดยจะปรากฏได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์องค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งพืงมีทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ เพื่อเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้เป็น 3 องค์ประกอบ คือ (ภาพประกอบ 14)

1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) หมายถึง ความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่แสดงถึงการรับรู้ การคิดได้ แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ตั้งใจและต้องการที่จะแก้ไขเมื่อเผชิญกับวัฒนธรรมที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของตน ประกอบด้วย

1.1 การเผชิญ วัฒนธรรม (cultural encounter) คือการยอมรับและปรับเปลี่ยนความคิดของตนให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่ประสบ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

1.1.1 สามารถปรับความคิดของตนไปตามบริบททางวัฒนธรรมได้

1.1.2 มองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่นๆ

1.1.3 พร้อมรับค่านิยมใหม่ที่ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของตัวเองมากเกินไป

1.2 การมองเห็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม (cultural diversity) คือ การที่บุคคลมองเห็นความแตกต่างและความเหมือนกันทางวัฒนธรรม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

1.2.1 การมองเห็นความเหมือนกันของวัฒนธรรมอื่นกับ วัฒนธรรมตนเอง

1.2.2 การมองเห็นความต่างต่างกันของวัฒนธรรมอื่นกับ วัฒนธรรมของตนเอง

2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural knowledge and understanding) หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม มีความสามารถที่จะใช้ชีวิตอยู่กับ วัฒนธรรมอื่น มีความพร้อมและความสามารถที่จะเรียนรู้และทำความเข้าใจวัฒนธรรมอื่นๆ ประกอบด้วย

2.1 การมีประสบการณ์ในความแตกต่างทางวัฒนธรรม (experience of different culture) คือ การสั่งสมประสบการณ์จากการพบเจอวัฒนธรรมต่างๆ ที่มีความแตกต่างกัน ทั้งที่แตกต่างกับของตนเอง และความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมอื่นๆ รวมทั้งมีการค้นคว้าและ รวบรวมความรู้ทางวัฒนธรรมของผู้อื่น มีพฤติกรรมที่สามารถบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

2.1.1 มีความสามารถในการตอบสนองทางปฏิบัติต่อวัฒนธรรม อื่นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม

2.1.2 สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่าง ตนเองกับผู้อื่น หรือระหว่างวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยกัน

2.2 ความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural understanding) คือ การระลึกได้ ถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมหลักเฉพาะคนหรือกลุ่มคน แล้วทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องจนสามารถ เข้าใจได้อย่างลึกซึ้งถึงอิทธิพลทางวัฒนธรรมของผู้อื่น มีพฤติกรรมที่บ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

2.2.1 สามารถเข้าใจในด้านภาษา ค่านิยม ความเชื่อ และความ เป็นอยู่ของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ เช่น อาหาร การแต่งกาย ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น

2.2.2 สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ควรกระทำและไม่ควรกระทำ ในแต่ละวัฒนธรรม

3. ทักษะทางวัฒนธรรม (cultural skill) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึง ความสามารถในการใช้ชีวิต เมื่ออยู่ในสังคมที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้อย่างมีความสุข ยอมรับ รับรู้ และสามารถปรับตัวได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ประกอบด้วย

3.1 ความไวต่อวัฒนธรรม (cultural sensibility) คือ ความรวดเร็วในการรับรู้ สนใจ ยอมรับ และเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรม และกลายเป็นความตระหนักในวัฒนธรรมของตนและอิทธิพลของวัฒนธรรมเหล่านั้น มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 พฤติกรรมได้แก่

3.1.1 การรับรู้ของบุคคล เมื่อเผชิญกับความแตกต่างทางวัฒนธรรม

3.1.2 การสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ของบุคคลรอบข้าง

3.2 การประเมินทางวัฒนธรรม (cultural assessment) หมายถึง การที่บุคคลเข้าใจความเป็นมาของตัวเองบนความเชื่อพื้นฐานทางวัฒนธรรมของตนเอง และเข้าใจความเป็นมาของบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมที่แตกต่าง มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

3.2.1 มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของตัวเอง

3.2.2 มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของบุคคลอื่น

3.2.3 เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคลอื่น

3.3 การปรับตัว (adaptable) หมายถึง การที่บุคคลเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น และสามารถยอมรับและปรับเปลี่ยนแนวความคิดหรือวิถีคิดของตัวเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพแวดล้อม มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 พฤติกรรมได้แก่

3.3.1 มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น

3.3.2 สามารถยอมรับฟังปัญหาจากความคิดเห็นต่างๆ ของผู้อื่นได้

3.3.3 เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

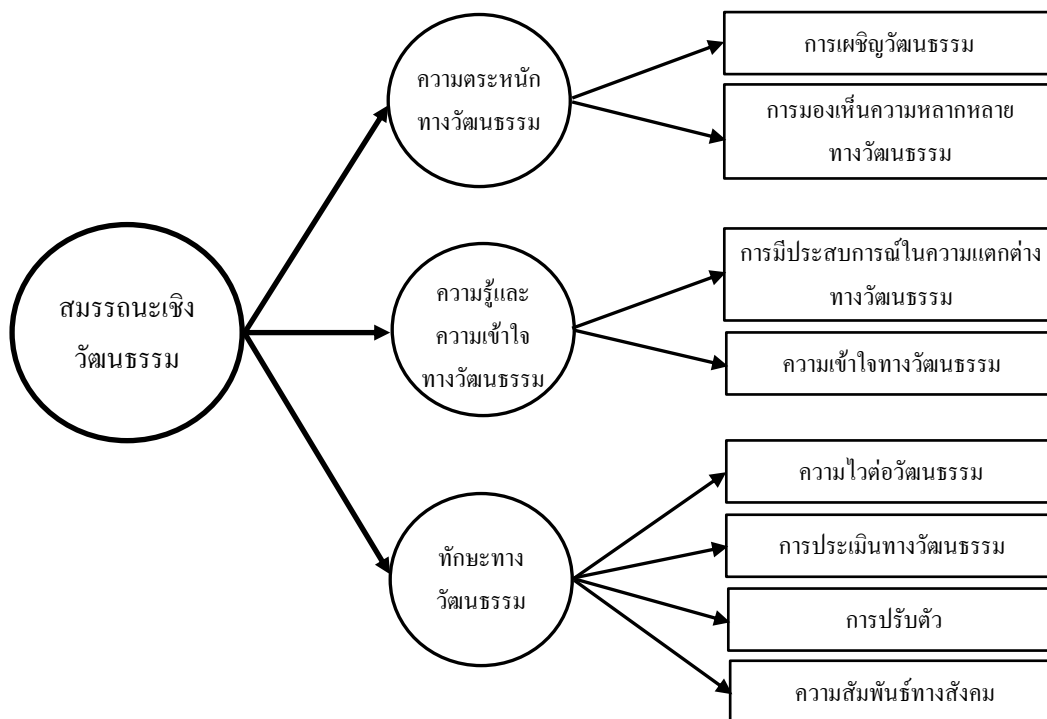
3.3.4 มีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

3.4 ความสัมพันธ์ทางสังคม (social relationships) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนที่มีความเหมือนและความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 พฤติกรรมได้แก่

3.4.1 มีความยืดหยุ่นและเป็นกันเอง

3.4.2 สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย

3.4.3 มีความสามารถในการเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น



ภาพประกอบ 14 องค์ประกอบสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม

ที่มา: ผู้วิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การ

สมรรถนะ เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งสมรรถนะองค์การมีส่วนประกอบหลายอย่างและเป็นปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างซับซ้อน (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2553) ดังนั้นในหัวข้อนี้จะนำเสนอความหมายและความเป็นมาของสมรรถนะองค์การ แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะองค์การ ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การ องค์ประกอบของสมรรถนะองค์การ และประเภทของสมรรถนะองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นมาและความหมายของสมรรถนะองค์กร

ตัวสมรรถนะ (capabilities) เปรียบเสมือนพลังที่ช่วยในการปิดช่องว่างระหว่างความตั้งใจ (intent) กับผลลัพธ์ (output) ดังนั้นความหมายของคำว่าสมรรถนะจึงเปรียบเสมือนก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่ท่ามกลางก้อนน้ำแข็งอื่นๆ ในมหาสมุทร และยากที่จะแยกออกจากก้อนอื่นๆ (Dosi, Nelson, & Winter, 2000) โดยความหมายของ สมรรถนะองค์กร มีการใช้คำศัพท์ที่หลากหลายแต่มีความหมายที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งในทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร เมื่อกล่าวถึงความสามารถขององค์กรในการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นั้น นิยมใช้คำว่า “distinctive competence” โดย Andrews (1971) ให้ความหมายคำว่า “distinctive competence” ว่า “ไม่ได้เป็นเพียงความสามารถที่องค์กรสามารถทำได้เท่านั้น แต่ยังเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าคนอื่นด้วย ส่วน Selznick (1957) กล่าวว่า distinctive competence เป็นความสามารถเฉพาะและมีความหมายที่ใกล้เคียงกับความตั้งใจหรือพันธกิจขององค์กร (strategic intent) เช่นเดียวกับ Hamel และ Prahalad (1989) ที่ใช้คำว่า “distinctive competence” โดยให้ความหมายว่า เป็นเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ซึ่งมีความหมายเดียวกันกับคำว่าสมรรถนะองค์กร (organization competency) นั่นเอง

ต่อมา Hamel และ Prahalad (1990; 1994) ได้เขียนบทความเรื่อง “The core competence of the corporation” ในปี ค.ศ. 1990 โดยได้นำเสนอคำว่า “core competence” ในการนิยามความหมายของสมรรถนะองค์กร โดยอธิบายว่า เป็นการประสานความร่วมมือกันระหว่างทักษะความสามารถและเทคโนโลยีที่เกิดจากการสะสมความรู้ในองค์กรซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่ลอกเลียนได้ยาก ส่วน Kogut และ Zander (1992) ใช้คำว่า “combination capabilities” เพื่อจำกัดความสมรรถนะองค์กร โดยให้ความหมายว่า เป็นการบูรณาการความสามารถ โดยนำเอาความสามารถที่สะสมอยู่ในองค์กรมาปรับเปลี่ยนให้เป็นสมรรถนะใหม่ด้วยการประยุกต์รวมกับความรู้อื่นๆ ทำให้เกิดเป็นสมรรถนะใหม่ขององค์กร และ Teece, Pisano และ Shuen (1997) ใช้คำว่า “dynamic capabilities” ในการอธิบายความหมายของสมรรถนะองค์กรว่าคือ ความสามารถขององค์กรในการสร้างหรือบูรณาการพลังความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว โดยอธิบายเพิ่มเติมว่าความสามารถขององค์กรที่โดดเด่นต้องอาศัยการวิจัยและพัฒนา แล้วนำผลจากการวิจัยและพัฒนานั้นไปทดลองใช้เพื่อค้นหาจุดบกพร่องและปรับปรุงใหม่ แต่หากองค์กรใดไม่นำผลการวิจัยมาใช้หรือพัฒนางานอื่นๆ ในองค์กรก็ไม่อาจทำให้เกิดความสามารถที่โดดเด่นได้ ต่อมา Rigby (1998) ได้ทำการศึกษาให้กับบริษัท Bain and Company ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการ โดยทำการสำรวจบริษัทจำนวน 708 บริษัททั่วโลก ในปี ค.ศ. 1998 พบว่าสมรรถนะหลัก (core competency) เป็นเครื่องมือบริหารที่บริษัทนิยมนำมาใช้

ในการปรับปรุงการจัดการขององค์กร โดยได้รับความพึงพอใจสูงเป็นลำดับที่ 3 และในปี ค.ศ. 2005 อยู่ในลำดับที่ 6 จากจำนวนเครื่องมือทางการบริหารจำนวน 25 รายการ

สรุปได้ว่าสมรรถนะองค์กร หมายถึง ความสามารถเฉพาะขององค์กรที่สร้างหรือบูรณาการมาจากองค์ความรู้ต่างๆ ที่สะสมอยู่ในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งทำให้องค์การนั้นๆ มีความสามารถในการดำเนินงานที่โดดเด่นและได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด

แนวคิดการพัฒนาสมรรถนะองค์กร

แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรสามารถทำความเข้าใจได้จาก “ตัวแบบสมรรถนะเชิงมองภาพรวม (competency-based perspective: CBP)” เนื่องจากเป็นตัวแบบที่มีการรวบรวมอิทธิพลทางความคิดในทฤษฎีต่างๆ ที่มีผลต่อการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันขององค์กรไว้อย่างหลากหลาย เริ่มต้นจากแนวคิดของ Selznick (1957), Penrose (1959) และ Andrews (1971) ที่แสดงให้เห็นว่า การสะสมความรู้ภายในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเป็นต้นแบบที่ทำให้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับฐานทรัพยากร (the resource-based view) ของนักวิชาการอย่าง Wernerfelt (1984), Dierickx และ Cool (1989), Grant (1991; 1996) และ Barney และ Wright (1998) ซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ ผ่านกรอบของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (the evolutionary perspective) ของ Nelson และ Winter (1982) หรือผ่านแนวคิดของ Teece, Pisano และ Shuen (1997) ซึ่งได้ทำการศึกษาความสามารถเชิงพลวัต (the dynamic capacity theory) ที่กล่าวว่า ความสามารถเชิงพลวัตจะช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์การบูรณาการ และการจัดรูปแบบสมรรถนะเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ตัวแบบสมรรถนะเชิงมองภาพรวม (CBP) ยังได้รับการสนับสนุนจาก Hamel และ Prahalad (1990; 1994), Foss, (1993) และ Sanchez, Heene, และ Thomas (1996) ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะองค์กร โดยสรุปไว้ว่าองค์กรที่มีสมรรถนะที่ยั่งยืนและมีเอกลักษณ์มีความจำเป็นที่จะต้องมองว่า องค์กรเป็นที่สะสมขององค์ความรู้ (the knowledge-based theory) ซึ่งมีนักวิชาการอย่าง Kogut และ Zander (1992) และ Nonaka และ Takeuchi (1995) ได้ทำการศึกษาไว้ ดังนั้นจึงพอจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาสมรรถนะองค์กรตามตัวแบบสมรรถนะเชิงมองภาพรวม (CBP) องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการสะสมความรู้เป็นพื้นฐานมาก่อน

จากแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะองค์กรหรือการพัฒนาสมรรถนะหลัก (core competencies development) ขององค์กรข้างต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างหรือพัฒนาสมรรถนะองค์กรก็คือ การสะสมความรู้ภายในองค์กร (organizational learning) เพราะหากไม่มีการสะสมความรู้แล้ว การพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) ก็

จะเป็นไปได้ยาก โดยในการสะสมความรู้นั้น ‘คน’ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เนื่องจากความรู้จะถูกสะสมในตัวบุคคลเป็นลำดับแรก ซึ่งเทคโนโลยีหรือองค์การไม่สามารถที่จะมีความรู้ขึ้นมาเองได้ ดังนั้นสมรรถนะหลักขององค์การ (core competencies) จึงเกิดจากระบวนการเรียนรู้ที่คนนำมาทำให้เกิดเป็นความสามารถนั่นเอง (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) ซึ่งสอดคล้องกับ Hamel และ Prahalad (1994) ที่กล่าวว่า การที่องค์การจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันหรือเป็นองค์การที่ประสิทธิภาพได้นั้น จำเป็นต้องเกิดจากความสามารถที่องค์การสะสมไว้ ซึ่งการสะสมความรู้ขององค์การเปรียบได้กับรากไม้ เมื่อองค์การมีการสะสมองค์ความรู้ไว้มาก รากไม้ก็จะแข็งแรง ส่งผลให้มีลำต้นที่มั่นคงซึ่งเปรียบเสมือนกับผลิตภัณฑ์หลัก (core product) ทำให้้องค์การสามารถเจริญเติบโต แผ่กิ่งก้านและออกดอกผลหรือประสิทธิผลจากการปฏิบัติงาน

ในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ Argyris (1990) ได้อธิบายว่า การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นเมื่อ 1) องค์การต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และ 2) เมื่อองค์การพบว่าเกิดความไม่สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ ซึ่ง Argyris (1990) ได้จำแนกลักษณะการเรียนรู้ขององค์การออกเป็น 2 แบบได้แก่

1. การเรียนรู้แบบ single loop คือ เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และมาตรฐานไว้ จึงลงมือปฏิบัติและทบทวนผลความสำเร็จของงาน แล้วดำเนินการแก้ไขเมื่อจำเป็น ซึ่งมีความเหมาะสมกับงานที่ทำเป็นประจำหรืองานที่ต้องทำซ้ำๆ

2. การเรียนรู้แบบ double loop คือ เมื่อกระบวนการทำงานมีตัวแปรเข้ามาเพื่อพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ใหม่ องค์การจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้แบบ double loop ซึ่งมีความเหมาะสมกับงานที่ไม่ได้กำหนดตายตัว

เมื่อเกิดกระบวนการการเรียนรู้แล้วต่อมาก็คือ การเก็บสะสมความรู้ขององค์การ โดย Neugaard (1994 อ้างถึงใน นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) ได้เสนอรูปแบบของการสะสมความรู้ภายในองค์การออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ
2. การเรียนรู้ในการแก้ปัญหา เป็นการเรียนรู้จากกระบวนการการแก้ปัญหานั้นๆ
3. การเรียนรู้ในมิติของการจัดการและองค์การ เป็นกระบวนการที่มีการวางแผนและควบคุมอย่างเป็นทางการ โดยมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
4. การเรียนรู้ที่กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขององค์การเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงระบบที่ทำงานร่วมกันด้วยกลไกที่สร้างขึ้นสำหรับแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล โดยมีการสร้าง

หน่วยความจำเป็นขององค์กร ซึ่งองค์กรไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติให้เกิดการเรียนรู้ แต่เป็นกลุ่มบุคคลต่างๆ ในองค์กรที่นำไปปฏิบัติจึงนำไปสู่การเรียนรู้ โดยองค์กรสร้างเงื่อนไขและอำนวยความสะดวกให้

นอกจากนี้จากคำจำกัดความของคำว่า “core competencies” ที่ Hamel และ Prahalad (1990; 1994) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงการบูรณาการของความรู้และทักษะที่เกิดขึ้นในองค์กร (collective learning in organization) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ โดยต้องมีการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ซึ่งบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเห็นชอบและยอมรับลักษณะการทำงานข้ามสายงาน เพราะการบูรณาการความรู้จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายระดับชั้นในองค์กร ซึ่งต้องมีการเรียนรู้ ยอมรับ และปรับเปลี่ยนจนทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และความรู้ที่เป็นสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) นี้ยังเป็นทรัพยากรที่ใช้ได้อย่างไม่มีวันหมด แต่จะกลับเพิ่มขึ้นหากมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่สำคัญต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กร ซึ่งในประเด็นสุดท้ายนี้ สอดคล้องกับความเห็นของ Ansoff (1965) ที่ได้เสนอให้ผู้บริหารขององค์กรต่างๆ รวบรวมสมรรถนะของพนักงาน (individual competency) ที่มีอยู่ในองค์กรและจัดเป็นกลุ่มซึ่งเรียกว่า “ตาข่ายสมรรถนะ (grid of competencies)” เช่นเดียวกับ Learned, Christensen, Andrews และ Guth (1969) ที่ได้เสนอแนะให้องค์กรต่างๆ ค้นหาสมรรถนะหลักของตนเอง เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และในต่อมา Porter (1981) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า “Five Force analysis” เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปวิเคราะห์และเข้าใจถึงสภาพปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรของตนเอง แล้วนำไปพัฒนาเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร และ Wheelwright และ Hayes (1985) ได้ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารองค์กรว่า ผู้บริหารควรตัดสินใจในการพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะหลักขององค์กรก่อน แล้วจึงสร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งสมรรถนะหลักขององค์กรที่ค้นพบจะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่ง และเป็นสิ่งที่ลอกเลียนได้ยาก เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มองไม่เห็น (invisible assets)

จากแนวคิดการพัฒนาสมรรถนะองค์กรของนักวิชาการแต่ละท่านข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะองค์กรมี 4 ประการได้แก่

1. การมีทัศนคติร่วมกัน (share mindset) คือ การที่บุคลากรและกลุ่มบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กร มีแนวคิดและทัศนคติไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุถึงการมีสมรรถนะได้ โดยปัจจัยที่ทำให้เกิดการสร้างทัศนคติร่วมกันมี 2 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ข้อมูล กล่าวคือ ยิ่งคนได้รับข้อมูลเดียวกันเท่าไร โอกาสที่จะมีทัศนคติร่วมกันก็มีมากขึ้น และ

1.2 พฤติกรรม กล่าวคือ การแสดงพฤติกรรมใดๆ ออกมาเป็นประจำก็จะช่วยต่อยอดความเป็นกลุ่มก้อนเดียวกันมากยิ่งขึ้น

2. การจัดการและการปฏิบัติการด้านบุคคลากร (management and human resource practices) ระบบการบริหารคนที่จะช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถเข้ามาภายในองค์กร นอกจากนี้การมีระบบจ่ายค่าตอบแทนและระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี ก็จะช่วยพัฒนาสมรรถนะบุคคลเพิ่มขึ้น รวมทั้งการออกแบบงานและการสื่อสารภายในองค์กรก็จะช่วยทำให้สมรรถนะขององค์กรมีความแข็งแกร่ง และในการที่องค์กรจะพัฒนาสมรรถนะบุคคลให้มาเป็นสมรรถนะขององค์กรได้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ 6 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านการสรรหา (selection) ความสามารถ

2.2 ด้านการพัฒนา (development) ความสามารถ

2.3 ด้านการประเมินผล (appraisal)

2.4 ด้านการให้รางวัล (reward)

2.5 ด้านการออกแบบของค์การ (organization design)

2.6 ด้านการสื่อสาร (communication)

3. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (capacity of change) ความสามารถเหล่านี้เกิดจากบุคคลากรในองค์กรที่ได้รับการมอบอำนาจ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ เป็นต้น มีหน้าที่ในการวิเคราะห์และบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒนาความสามารถในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

3.1 การระบุสภาพปัจจุบันขององค์กร (current state of the system)

3.2 การสร้างแผนรองรับ (plan for change)

3.3 การปฏิบัติตามแผน (transition management changing)

3.4 การได้รับผลลัพธ์ (desired outcomes result)

โดยตัวชี้วัดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสามารถพิจารณาได้จากการลดลงของเวลาในการดำเนินการขั้นตอนตอนต่างๆ

4. ภาวะผู้นำ (leadership) สมรรถนะของค์การจะถูกผลักดันจากภาวะผู้นำซึ่งควรถูกสร้างขึ้นในทุกระดับภายในองค์กร และจากวิสัยทัศน์ในทุกระดับขององค์กร โดยจะสังเกตได้ว่าในปัจจุบันวิสัยทัศน์ (vision) ได้กลายมาเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงาน และการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นภาระหน้าที่หนึ่งของผู้นำ โดยควรดำเนินการใน 3 ขั้นตอนดังนี้

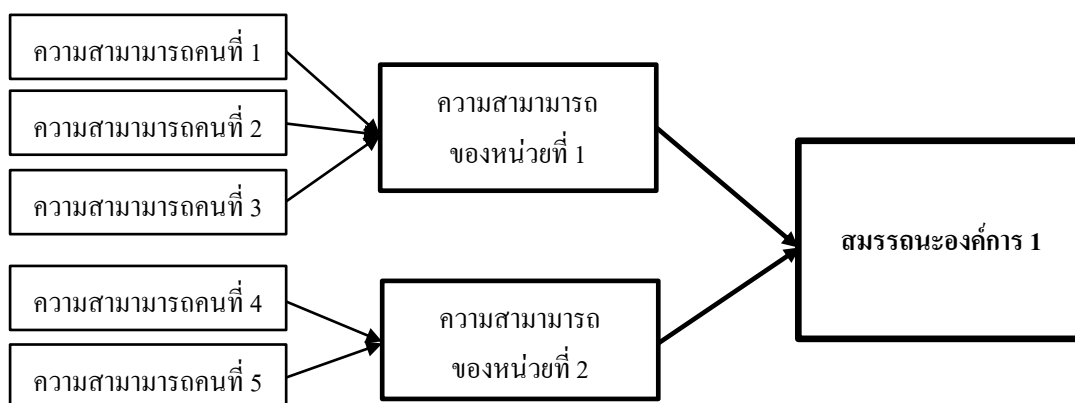
4.1 แปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การมีทัศนคติร่วมกันทั้งภายในและภายนอก
องค์กร

4.2 ประยุกต์การมีทัศนคติร่วมกัน โดยการสร้างเป็นกิจกรรมในการ
พัฒนาสมรรถนะเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4.3 ปรับปรุงกระบวนการในการบริหารคน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลง
เกิดผลลัพธ์ที่ดี และเป็นการปรับแนวคิดหรือทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร

จากภาระหน้าที่ของภาวะผู้นำจะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างสมรรถนะองค์กร เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่คอยผลักดันและเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ในการพัฒนาสมรรถนะเข้าด้วยกัน

โดยสรุป ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างสมรรถนะขององค์กร เนื่องจากเมื่อบุคคลต่างๆ ที่มีความสามารถส่วนตัวที่หลากหลายและแตกต่างกันอยู่ร่วมกัน แล้วมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กร และเก็บสะสมไว้จนกลายเป็นองค์ความรู้ใหม่ขององค์กร ซึ่งจะกลายเป็นสมรรถนะขององค์กรต่อไป (ภาพประกอบ 15)



ภาพประกอบ 15 ตัวอย่างความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถบุคคล (individual capabilities) ความสามารถขององค์กร (company capabilities) และสมรรถนะองค์กร (organizational competencies)

ที่มา: ดัดแปลงจากนิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553

ขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กร

การที่องค์กรจะทำการระบุ (identify) ว่าอะไรคือความสามารถหลักขององค์กรเป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยาก เนื่องจากคุณลักษณะของความสามารถตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้และมองไม่เห็น (invisible) ทั้งยังมีความยากในการบริหารและการประเมิน (McNerney, 1995) ซึ่งส่วนใหญ่ความสามารถเหล่านี้จะปรากฏให้เห็นชัดในระดับบุคคลมากกว่าระดับองค์กร และเกิดขึ้นในกลุ่มเล็กมากกว่ากลุ่มใหญ่ โดยความสามารถหลักมักเกิดจากการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มเล็กๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (learning by doing) แล้วขยายไปยังกลุ่มอื่นที่ต่างความรู้ต่างสาขา ซึ่งถือว่าการแพร่ขยายความรู้ (Campbell & Luchs, 1997) โดย Campbell และ Luchs (1997) ได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาและบริหารสมรรถนะหลักขององค์กร (the development and management of core competency) ไว้ 5 ขั้นตอนได้แก่

1. การพัฒนาสมรรถนะหลัก (competence development) มีปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณภาพ (quality improvement) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องสร้างมาตรฐานของผลงานเพื่อให้พนักงานได้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเทคโนโลยี เมื่อพนักงานสามารถพัฒนาได้ตามมาตรฐานที่องค์กรตั้งไว้แล้ว องค์กรต้องตอบสนองด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อดึงดูดให้พฤติกรรมนั้นยังคงอยู่ และนโยบายมาตรฐานจะต้องนิ่งเพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจในนโยบายของหน่วยงาน โดยผู้บริหารต้องคอยสนับสนุนให้การพัฒนาความสามารถเป็นไปอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม

2. การเผยแพร่สมรรถนะหลัก (competence diffusion) การแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ซึ่งจะมีความยากขึ้นตามขนาดขององค์กรทำให้การจัดลำดับความสำคัญของความรู้ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้การเผยแพร่ความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเผยแพร่สมรรถนะองค์กรควรมีทั้งแบบที่ไม่เป็นทางการคือในกลุ่มเล็กๆ และแบบที่เป็นทางการ เช่น การฝึกอบรมต่างๆ เป็นต้น เนื่องจากสมรรถนะแต่ละตัวมีรูปแบบที่แตกต่างกันจึงจำเป็นต้องมีวิธีการเผยแพร่ที่แตกต่างกันออกไป

3. การบูรณาการสมรรถนะหลัก (competence integration) ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดสมรรถนะหลัก เพราะเป็นการนำความรู้ต่างๆ ในองค์กรมาเชื่อมโยงและทำให้เกิดองค์ความรู้ที่นำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ หรือนำไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร และวิธีหนึ่งที่นิยมมาใช้ในการบูรณาการสมรรถนะหลักขององค์กรคือ รูปแบบการทำงานเป็นทีม ที่รวบรวมที่มีความสามารถหลากหลายเข้าด้วยกัน และองค์ความรู้ที่ได้จะเป็นสมรรถนะของทีม ซึ่งจะส่งผ่านมาเป็นสมรรถนะขององค์กรต่อไป

4. การเพิ่มสมรรถนะหลัก (competence leverage) ควรเป็นการทำควบคู่ไปกับการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักตัวใหม่ขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีความจำเป็นต้องปรับตัว

ให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถทำได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้กันเองภายใน หรือการแลกเปลี่ยนพนักงานกับองค์กรพันธมิตร หรือหน่วยงานแต่ละแห่งนำจุดเด่นมารวมกันและเกิดเป็นสมรรถนะหลักตัวใหม่

5. การสร้างสมรรถนะใหม่ขึ้นมา (competence renewal) เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการประเมินสภาวะการณ์อยู่เสมอเพราะความรู้ในปัจจุบันอาจล้าสมัยอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ Hamel และ Prahalad (1994; 2013) ได้ให้ข้อสังเกตในการระบุสมรรถนะหลักขององค์กรไว้ว่า

1. ถ้าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรจริง องค์ความรู้นี้ต้องสามารถนำไปสร้างศักยภาพหรือผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายให้แก่องค์กรได้
2. ถ้าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรจริง ต้องทำให้ได้ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้เป็นประโยชน์ต่อลูกค้า และ
3. ถ้าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรจริง จะต้องยากต่อการลอกเลียนแบบ เนื่องจากการสร้างมาจากการบูรณาการองค์ความรู้ที่สะสมภายในองค์กร

องค์ประกอบของสมรรถนะองค์กร

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า สมรรถนะองค์กรหรือสมรรถนะหลักขององค์กรเกิดมาจากการสะสมความรู้จากบุคคลต่างๆ ภายในองค์กร โดย Drejer (2000) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของสมรรถนะองค์กรว่ามี 4 ส่วน ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะบุคคลของ Boyatzis (1982) ดังนี้

1. เทคโนโลยี (technology) เป็นสิ่งที่อาจมองเห็นได้เด่นชัด เพราะเป็นส่วนที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของคน โดยในความหมายนี้เทคโนโลยีจะถูกมองว่าเป็นส่วนที่อยู่ในด้านแข็ง (hard) อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีก็ยังมีส่วนที่เป็น soft เช่นกัน ได้แก่ เทคโนโลยีส่วนที่เป็นทักษะ ความรู้ หรือความสามารถที่อยู่ในตัวคนซึ่งเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เป็นต้น
2. ทรัพยากรมนุษย์ (human beings) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากของสมรรถนะหลักขององค์กร เนื่องจากในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะองค์กรจะขาดองค์ความรู้จากคนไม่ได้
3. องค์กร (organization) ถือว่าเป็นส่วนในการจัดการให้การทำงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งภายในองค์กรมีองค์ประกอบต่างๆ เช่น การวางแผน ระบบการสื่อสาร ลำดับขั้นการบังคับบัญชา การให้คำตอบแทน เป็นต้น

4. วัฒนธรรม (culture) ถือได้ว่าเป็นองค์การที่ไม่เป็นทางการ (informal organization) แต่เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์การ เพราะมีอิทธิพลต่อความคิดและทัศนคติของพนักงานซึ่งจะผลักดันให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

ประเภทของสมรรถนะองค์การ

ประเภทของสมรรถนะองค์การได้มีนักวิชาการจำแนกประเภทไว้ใน 2 มิติ ดังนี้

1. Drejer และ Riis (1999) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะหลักขององค์การในมิติของระดับการใช้เทคโนโลยีออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 เทคโนโลยีเดี่ยวที่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนน้อย (a single technology and a few people) ซึ่งสมรรถนะระดับนี้จะใช้คนจำนวนน้อยและง่ายในการระดม โดยสามารถพิจารณาได้จากกระบวนการทำงานว่าใครมีความชำนาญในด้านนี้มากที่สุด

1.2 เทคโนโลยีที่เกิดจากการผสมผสานในหน่วยงานขององค์การที่ใหญ่ขึ้น (interwoven technologies in a larger organizational unit) เป็นสมรรถนะในระดับที่ 2 ซึ่งต้องอาศัยความรู้ที่แตกต่างและมากขึ้นและมีความเกี่ยวข้องกับคนมากขึ้น เนื่องจากเริ่มมีการใช้พลังร่วม (synergy) ระหว่างความรู้และความเชี่ยวชาญที่หลากหลายมากขึ้น เพราะต้องเอื้ออำนวยให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่หลากหลายนั้น

1.3 เทคโนโลยีที่มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากในหลายๆ หน่วยงาน (complex systems connecting many persons in different departments and organizational units) เป็นสมรรถนะในระดับที่ 3 ซึ่งสมรรถนะที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่งและยากต่อการลอกเลียนแบบ เป็นการลดการพึ่งพาเทคโนโลยีแล้วมาเพิ่มในส่วนของความรู้ให้มากขึ้นโดยความรู้ในตัวบุคคลจะถูกนำมาบูรณาการเข้าด้วยกันเป็นสมรรถนะใหม่ขององค์การ ซึ่งความรู้ระดับนี้จะมีพลังมากกว่าความรู้ของแต่ละบุคคล

2. Escrig-Tena และ Bou-Llusar (2005) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะหลักขององค์การตามมิติของกลุ่มสมรรถนะซึ่งได้เป็น 4 ประเภทคือ

2.1 ความสามารถทางการบริหาร (managerial) ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (leadership) ความสามารถในการใช้ทรัพยากร (enacting) และสภาพแวดล้อมขององค์การ (organizational environment)

2.2 ความสามารถในการใช้ปัจจัยนำเข้า (input-based) ประกอบด้วย ความรู้และความชำนาญของบุคลากร (employee know-how) และความสามารถในการสร้างความร่วมมือกับภายนอก (external cooperation skills)

2.3 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (transformation-based) ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างจิตใจร่วมกัน (share mindset) ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) ความสามารถในการขยายขอบเขตการเรียนรู้ (enhancement of organizational learning) และความสามารถในด้านความเร็วและความยืดหยุ่นในการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ (speed and flexibility in the design of new products and service)

2.4 ความสามารถบนพื้นฐานของการผลิต (output-based) ซึ่งวัดได้จากความมีชื่อเสียง (reputation)

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า สมรรถนะองค์กร หรือสมรรถนะหลักขององค์กร เป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการ หรือระดับผู้บริหารจำเป็นต้องมีเหมือนกันเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งจะกลายเป็นประสิทธิผลขององค์กร โดยความสามารถหรือสมรรถนะของผู้บริหารถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อสมรรถนะองค์กร เนื่องจากเป็นส่วนเชื่อมโยงและสนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์กรให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นสมรรถนะองค์กรจึงถือได้ว่ามีที่มาจากสมรรถนะของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งเป็นตัวแทนของสมรรถนะองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร (organizational effectiveness) มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร องค์กรในยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ประสิทธิผล องค์กรจึงถูกนำมาศึกษาในศาสตร์การบริหารและในทฤษฎีองค์กร ซึ่งนักวิชาการถือว่าเป็นไป ไม่ได้เลยที่จะทำความเข้าใจทฤษฎีองค์กร โดยไม่กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล (Goodman & Pennings, 1980) เนื่องจากประสิทธิผลองค์กรจะเป็นตัวตัดสินสุดท้ายว่าการบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จหรือไม่ และมีความมั่นคงเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับประสิทธิผลองค์กร จึงได้มีทฤษฎี หลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลขององค์กร (Zammuto, 1982) ซึ่งทฤษฎีด้านการ บริหารจะมุ่งเน้นศึกษาวิธีที่ช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์กรมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎี องค์กรจะพยายามตอบคำถามที่ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์กร (Robbins, 1990) การศึกษาประสิทธิผลองค์กรจึงเป็นการประมวลทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมา พิจารณา (Cameron & Whetten, 1983) และเป็นแนวคิดที่มีลักษณะหลายมิติ (Hoy & Miskel, 1991)

โดยแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรจะนำเสนอรายละเอียดด้าน ความหมายของ ประสิทธิภาพองค์กร และการวัดประสิทธิผลองค์กร

ความหมายของประสิทธิผลองค์กร

“ประสิทธิผล (effectiveness)” เป็นประเด็นที่นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรทุกท่าน ต้องทำการศึกษา (Cameron, 1984; Lewin & Minton, 1986; Whetton & Cameron, 1994) เนื่องจาก ทฤษฎีองค์กรทั้งหมดได้อิงจากมาแนวความคิดบางส่วนของความแตกต่างระหว่างประสิทธิภาพ การทำงานที่มีคุณภาพสูงและประสิทธิภาพการทำงานที่คุณภาพต่ำ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ประสิทธิผลมี ความเชื่อมโยงโดยตรงต่อทฤษฎีองค์กร (Cameron, 1986) ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ ความหมายหรือคำนิยามเกี่ยวกับประสิทธิผลไว้อย่างหลากหลายดังนี้

เริ่มจาก Georgopoulos และ Tannenbaum (1957) ได้ให้คำจำกัดความว่า ประสิทธิภาพ องค์กร (organizational effectiveness) หมายถึง ขอบเขต (extent) ขององค์กรในฐานะที่เป็นระบบ ทางสังคมที่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรและหนทางหรือเครื่องมือ (means) ที่มี อยู่ โดยไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางเสียหาย และไม่สร้างความเครียดให้แก่สมาชิก ต่อมา Etzioni (1964) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลองค์กรว่าเป็น ขนาดของความสามารถขององค์กรในการที่จะ สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ที่กำหนดได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Price (1972) ที่ได้สรุป แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า เป็นความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมายที่หลากหลาย ขององค์กร และยังสอดคล้องกับ Steers (1977) และ Cameron และ Whetten (1983) ที่ได้ขยาย ความต่อว่า ประสิทธิภาพองค์กรหมายถึง ระดับของความสำเร็จในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร หรือภารกิจหลักขององค์กร ส่วน Hannon และ Freeman (1977) ให้ ความหมายว่า ประสิทธิภาพองค์กรหมายถึง ระดับของความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายองค์กรกับ ผลลัพธ์ที่สังเกตได้ ซึ่ง Hamon และ Mayer (1986) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ประสิทธิภาพองค์กร เป็น การเน้นเรื่องของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และงานนั้นต้องทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร ต่อมา Schein (1992) มีความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง สมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (survival) ปรับตัว (adapt) รักษาสภาพ (maintain) และ เจริญเติบโต (grow) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการทำให้ลุล่วง ในขณะที่ Steer และ Black (1994) ให้ความหมายประสิทธิผลองค์กรไว้ใน 2 นัยยะ คือ 1) เป็นความสามารถของ องค์กรที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และ 2) เป็น ความสามารถขององค์กรในการคงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผล ขององค์กรที่ดีที่สุดจึงเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์กรในสถานการณ์ต่างๆ มีความเป็นไปได้

โดย Gibson, Ivancevich และ Donnelly (2000) ให้ความหมายประสิทธิภาพขององค์กรในเชิงของพฤติกรรมองค์กรว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ ผลผลิต (production) ประสิทธิภาพ (efficiency) ความพึงพอใจ (satisfaction) การปรับตัว (adaptiveness) และการพัฒนา (development) และพิทยา บวรวัฒนา (2541) ได้ให้ความคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กร เป็นการเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใด ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือความคาดหวังที่องค์กรตั้งไว้

จากความหมายของประสิทธิภาพขององค์กรตามที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รวมทั้งมีความสามารถในการคงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

การวัดประสิทธิภาพขององค์กร

การวัดหรือการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้น เมื่อองค์กรต้องการที่จะประเมินสถานะขององค์กร โดยรวมทั้งหมด (Murray, 2005) ซึ่งเป็นการวัดว่า องค์กรประสบความสำเร็จในการบรรลุถึงวิสัยทัศน์โดยอาศัยกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ และการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิภาพได้นั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีความคล่องตัว (agility) และความยืดหยุ่น (resilient) (McCann, 2004)

จากการที่นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า “ประสิทธิภาพขององค์กร” ในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกัน ทำให้วิธีการวัดประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีความหลากหลายตามไปด้วย และการกำหนดปัจจัยหรือตัวชี้วัดถึงประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป (Schmid, 2002) ซึ่งคล้องจองกับความคิดเห็นของพิทยา บวรวัฒนา (2541) ที่กล่าวว่า ไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัวในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร เพราะนักทฤษฎีองค์กรเสนอแนวคิดและวิธีการวิเคราะห์ ออกเป็นหลายแนวทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพขององค์กรที่มีลักษณะกว้างขวางแตกต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่มีบรรทัดฐานในการประเมินประสิทธิภาพที่เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นสากล (Goodman & Pennings, 1980 และภรณ์ กิรีดิบุตร, 2529) รวมทั้งการวัดหรือการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรนั้น เป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเต็มไปด้วยค่านิยมต่างๆ (Goodman & Pennings, 1980) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินองค์กรภาครัฐ เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากลำบาก เนื่องจากองค์กรภาครัฐมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กรภาคเอกชนหลายประการ เช่น ความหลากหลายภายในองค์กร การได้รับอิทธิพลจากคนหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ มากกว่า องค์กรภาคเอกชน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

ที่แท้จริง มีความขัดแย้งระหว่างผู้กำหนดนโยบาย และมีความแตกต่างด้านสถานะและบทบาท ตลอดจนได้รับการตรวจสอบจากกลุ่มสื่อสารมวลชนและประชาชนอยู่ตลอดเวลา เป็นต้น (Eddy, 1981)

ด้วยเหตุนี้จึงนำไปสู่การพัฒนาตัวแบบประสิทธิผลองค์กรในลักษณะที่หลากหลายแตกต่างกันออกไป (Carmeron & Whetten, 1983) ยกตัวอย่างเช่น การประเมินประสิทธิผลขององค์กรตำรวจส่วนใหญ่มักพิจารณาถึง ประสิทธิภาพของการบังคับใช้กฎหมายเป็นหลัก โดยดูจากสถิติจำนวนอาชญากรรมเป็นสำคัญ เป็นต้น (Sommichsen, 1999) โดย Eddy (1981) กล่าวว่า หากมีการดำเนินการในการประเมินประสิทธิผลควรคำนึงถึงระดับการวิเคราะห์ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับจัดการ และระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich and Donnelly (2000) ที่มีความเห็นว่า ประสิทธิภาพองค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของประสิทธิผล 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดย

1. ประสิทธิภาพระดับบุคคล (individual effectiveness) เป็นผลจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของพนักงานหรือสมาชิกในองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ปฏิบัติงานที่เป็นส่วนหนึ่งของงานหรือตำแหน่งงานในองค์กร

2. ประสิทธิภาพของกลุ่ม (group effectiveness) เป็นผลรวมของการช่วยเหลือสนับสนุนกันของสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด โดยประสิทธิภาพของกลุ่มอยู่ในรูปของพลังร่วม (synergy) ที่แสดงถึงการรวมกันของความร่วมมือช่วยเหลือกันของบุคคลในกลุ่ม และ

3. ประสิทธิภาพขององค์กร (organizational effectiveness) เนื่องจากองค์การประกอบไปด้วยบุคคลและกลุ่ม ดังนั้นประสิทธิภาพองค์กรจึงประกอบไปด้วยประสิทธิภาพของบุคคลและประสิทธิภาพของกลุ่ม แต่ประสิทธิภาพองค์กรจะได้รับผลกระทบจากพลังร่วม (synergistic effects) จึงทำให้องค์การมีประสิทธิผลในระดับที่สูงกว่าผลรวมจากส่วนต่างๆ

จากความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคล ในขณะที่ประสิทธิภาพระดับองค์กรจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งความสัมพันธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ อยู่ในลักษณะของพลังร่วม โดยประสิทธิภาพระดับกลุ่มมีมากกว่าผลรวมของประสิทธิภาพระดับบุคคล เพราะว่าการใช้พลังร่วมจะตระหนักถึงการใช้ความพยายามร่วมกัน ดังนั้นพิจารณาได้ว่า ประสิทธิภาพระดับบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิภาพระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เนื่องจากการที่พนักงานอันได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่งานเฉพาะของตัวเอง และมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว จะส่งผลให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lawless

(1979) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากปราศจากบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การวัดหรือการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรไม่มีเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นสากล จึงทำให้มีการพัฒนาตัวแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรมีความแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ซึ่งต้องตระหนักว่าการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรต้องเป็นการประเมินจากประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรนั้นๆ เนื่องจากผลรวมของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลจะส่งผลต่อเนื่องสู่ประสิทธิภาพขององค์กร

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อที่จะพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กร โดยในหัวข้อนี้จะนำเสนอรายละเอียดของความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน (performance) เป็นผลของพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Ivancevich & Matteson, 1999) หรืออาจกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรม (behavior) หรือการแสดงออก (action) ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่กำลังทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (McCloy, Campbel, & Gudeck, 1994) โดยในภาษาอังกฤษคำว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” อาจมีการใช้แตกต่างกัน ตามแต่นักวิชาการแต่ละท่านจะเลือกใช้ เช่น performance appraisal, performance evaluation, performance assessment หรือ staff appraisal เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำมีความหมายไปในทำนองเดียวกัน แต่คำที่นักวิชาการส่วนใหญ่เลือกใช้คือ “performance appraisal” ซึ่งมีความหมายตรงกับในภาษาไทยว่า “การประเมินผลการปฏิบัติงาน” โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Beach (1970) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การประเมินแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาที่ผลการทำงานและศักยภาพในการพัฒนาของเขา ส่วน Douglas, Klein และ Hunt (1985) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินอย่างมีระบบ (systematic evaluation) เพื่อทบทวนพฤติกรรมการทำงาน (job behavior) ของ

ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีความหมาย โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิผลของการบรรลุข้อกำหนดและหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดย Davis และ Newstrom (1985) ได้สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กระบวนการประเมินการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Bedeian (1993) ที่ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็นกระบวนการพิจารณาตัดสินว่าผู้ปฏิบัติงานกำลังปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่วน Cascio (1998) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระบบที่อธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลแต่ละคน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงานบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1998) ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ กระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งค้นหาแนวทางเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่ง Griffin (1999) สรุปว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานคือ การประเมินอย่างมีแบบแผนว่าพนักงานปฏิบัติงานในหน้าที่เป็นอย่างไร ในขณะที่ Dessler (2000) ได้เสนอว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันหรือในอดีตที่ผ่านมา โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ส่วน Gomez-Mejia, Balkin และ Cardy (2001) ได้อธิบายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดหรือวางระบบการวัดที่อาศัยการวิเคราะห์งาน โดยการวัดการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี และสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอย่าง Mondy, Noe และ Premeaux (2002), Mathis และ Jackson (2003), Hellriegel, Jackson และ Slocum (2005) และ Mello (2006) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่า เป็นเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และมีนักวิชาการในประเทศไทยอย่าง อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร (2540) ได้ให้ความหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่าหมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลงานระดับบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆ โดยอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ในฐานะผู้กำหนดมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงาน และคุณภาพของบุคคล ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงเพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือลงโทษ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในอนาคต และพะยอม วงศ์สารศรี (2541) ให้ความหมายว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการตัดสินใจ การวินิจฉัย และการตีราคาสິงใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ โดยอาศัยความยุติธรรมไม่ลำเอียงหรือมีอคติ

จากการความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ว่า หมายถึง กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานในตำแหน่งนั้นๆ และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

Coleman และ Borman (2000) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยการทดสอบรูปแบบที่แตกต่างกัน พบว่าการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่แบ่งอยู่ 3 ด้านคือ

1. ความสามารถทางด้านความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างบุคคล หรือการสนับสนุนทางสังคม ซึ่งการติดต่อสื่อสารระหว่างกันในที่นี้ ได้แก่ การกระทำร่วมกัน และการมีส่วนร่วม

2. การจัดการองค์การ ได้แก่ การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน หรือลักษณะของความเป็นหุ้นส่วนที่กำหนดวัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจน

3. ความผูกพันในงานหรือความรับผิดชอบที่มีต่องาน รวมถึงความกระตือรือร้นในงานที่สะท้อนมาจากคุณลักษณะส่วนบุคคล

ดังนั้นการพิจารณาหาวิธีหรือกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานจึงควรทราบถึงสิ่งหรือปัจจัยที่จะนำมาใช้พิจารณาในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดย Gomez-Mejia, Balkin และ Cardy (2001) ได้อธิบายว่า วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีสิ่งที่ใช้ในการประเมิน 3 ประการคือ คุณลักษณะของบุคคล พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีประเมินคุณลักษณะของบุคคล เป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินให้ผลลัพธ์ในระดับปานกลาง ส่วนการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้น และการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ที่จำกัด เนื่องจากขาดรายละเอียดหรือมีรายละเอียดค่อนข้างน้อย ดังนั้นการที่จะพิจารณาและวิเคราะห์อย่างละเอียดจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

2. วิธีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดี ส่วนการระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้น และการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงาน ให้ผลลัพธ์ที่ดีมาก เนื่องจากมี

การพิจารณาพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติโดยละเอียด ดังนั้น การที่จะพิจารณาและวิเคราะห์เรื่องดังกล่าวจึงมีส่วนช่วยได้อย่างมาก

3. วิธีประเมินผลสำเร็จของงาน เป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินและการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ดีเยี่ยม แต่การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้นให้ผลลัพธ์ระดับปานกลาง เนื่องจากให้ความสำคัญในเรื่องผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเพียงอย่างเดียว

ซึ่งสอดคล้องกับ Borman และ Motowidlo (1997) ที่ได้ทำการศึกษาเพื่อหาตัวบ่งชี้ในการวัดผลการปฏิบัติงานในมิติต่างๆ ของการปฏิบัติงาน ซึ่งพบความแตกต่างของตัวบ่งชี้ 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะเฉพาะหรือบุคลิกภาพของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะคิด ความมีระเบียบวินัย ความเชื่อมั่นในตัวเอง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2. ผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ ระดับของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

จากปัจจัยหรือสิ่งทีนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งพอที่จะสรุปแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 พิจารณาการประเมินในหลายมิติ (multi-dimension) โดยมีวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามแนวคิดในการกำหนดจุดมุ่งหมาย (goal setting theory) เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่กำหนดว่ามีคุณลักษณะเหมาะสมเพียงใด หรือความจำเพาะเจาะจงที่วัดผลได้ ซึ่งเป็นกระบวนการมองคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานได้แก่ พฤติกรรม (Stuart, 1983; Peck, 1984; Bartol & Bartol, 1989; Conway, 1996; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550)

กลุ่มที่ 2 เสนอว่า การประเมินผลมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคล โดยการตัดสินคุณค่าผลงานที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานของพนักงาน และประเมินปริมาณและคุณภาพผลงานของบุคคลเพื่อประเมินประสิทธิภาพจากผลงานที่ปฏิบัติได้ ดังนั้นการประเมินจึงมีมิติที่กว้างซึ่งจะพิจารณาจาก ผลลัพธ์ของงาน (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1991; Carrell, Kuzmits, & Elbert, 1992; Werther & Keith, 1996; ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2545) และ

กลุ่มที่ 3 กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานให้พิจารณาทั้งคุณลักษณะและผลงาน โดยประเมินวิธีปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ (focus on goal and objectives) (Schweiger & Summers, 1994; Rynes, Brown, & Colbert, 2002)

นอกจากนี้ Brumbach และ McFee (1982) ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงาน (managing of behavior and result: MBR) ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการแบบผสมผสาน (hybrid model) โดยเป็นการผสมกันระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviors of performance) ของผู้ปฏิบัติงาน และวิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน (result of performance) ซึ่งเป็นการแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในการวางแผนการปฏิบัติงาน และการแจ้งผลย้อนกลับ ตลอดจนตอบสนองความต้องการขององค์กรในการนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีข้อดีคือ มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มุ่งเฉพาะการบรรลุเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ โดยการประเมินจะครอบคลุมเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ การสั่งการ การควบคุม การประสานงาน ความรอบคอบ การตัดสินใจ สภาวะทางอารมณ์ ความรู้ความชำนาญในงาน และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานกลุ่มให้สำเร็จลุล่วง รวมถึงนิสัยในการปฏิบัติงานส่วนบุคคลและระหว่างบุคคล

2. ด้านผลสำเร็จของงาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในด้านผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยประเมินเกี่ยวกับคุณภาพ เวลา หรือประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างถูกต้องและเที่ยงธรรมได้นั้นควรมีหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1996; Stone, 1998)

1. การประเมินต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ว่าจะประเมินไปใช้ทำอะไร เพื่อเป็นการกำหนดเครื่องมือและแนวปฏิบัติในการประเมินได้อย่างถูกต้อง

2. การประเมินต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องอยู่ภายใต้ความเห็นชอบและการควบคุมของผู้มีอำนาจในองค์กร เพราะหากไม่มีความเห็นชอบก็จะไม่เกิดการนำไปใช้ในการตัดสินใจ

3. ต้องมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้อย่างแน่นอน ซึ่งมาตรฐานนั้นต้องสามารถวัดได้ บรรลุได้ และมีความท้าทาย

4. การประเมินควรเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานมากกว่าพฤติกรรมที่เป็นเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะประเมินทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ส่วนพฤติกรรมที่นำมาประเมินควรเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง

5. แบบการประเมินจะต้องง่ายต่อการเข้าใจ สะดวกต่อการใช้ และมีคุณภาพสูง
6. ระยะเวลาในการประเมินต้องมีกำหนดให้มีความเหมาะสม ไม่ประเมินบ่อยเกินไปหรือนานเกินไป
7. ต้องสร้างความเข้าใจกันดีระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ซึ่งต้องเข้าใจร่วมกันว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานทำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน
8. ผลย้อนกลับ การแจ้งผลการประเมินกลับไปยังผู้ถูกประเมินจะทำให้เกิดความเข้าใจและมีการปรับตัวให้ถูกต้อง
9. การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในการกำหนดระเบียบการประเมิน และมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินจะทำให้เกิดการยอมรับและเห็นความสำคัญของการประเมิน

เครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สามารถที่จะสรุปได้ดังนี้ (Decenzo & Robbins, 1999; Mondy, Noe, & Premeaux, 2002; Dessler, 2000; Mathis & Jackson, 2003; Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005; Mello, 2006)

1. การประเมินแบบกราฟ (graphic rating scale method) เป็นเทคนิคที่มีความนิยมใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยแบบประเมินจะมีสเกลที่แสดงรายการคุณลักษณะและช่วงของผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ซึ่งบุคลากรจะได้รับการจัดลำดับด้วยการให้คะแนนที่อธิบายถึงระดับของการปฏิบัติงานในแต่ละคุณลักษณะ เช่น คุณภาพงาน ปริมาณงาน ความเชื่อถือได้ เป็นต้น
2. การจัดลำดับทางเลือก (alternation ranking method) เป็นการจัดเรียงลำดับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดีที่สุดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานได้ด้อยที่สุด โดยยึดเกณฑ์คุณลักษณะงานเฉพาะอย่าง โดยการเขียนรายชื่อบุคลากรทุกคนแล้วจัดลำดับบุคลากรจากผู้ที่มีคะแนนมากที่สุดไปสู่ผู้ที่มีคะแนนน้อยที่สุด
3. การเปรียบเทียบเป็นคู่ (paired comparison method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่บุคลากรแต่ละคนจะถูกเปรียบเทียบกับทุกคนในกลุ่ม ที่มีลักษณะงานที่เปรียบเทียบกันได้ แล้วประเมินบุคลากรแต่ละคนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยเป็นคู่ๆ จากนั้นพิจารณาคุณลักษณะบุคลากรแต่ละคนแล้วระบุว่าคนใดดีกว่ากันในแต่ละคู่ในกลุ่ม
4. การกระจายความถี่ (forced distribution method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรแต่ละคน ซึ่งผู้ประเมินต้องทำการกำหนดบุคลากรเป็นกลุ่ม โดยยึดเกณฑ์การปฏิบัติงานแล้วกระจายความถี่เป็นรูปโค้งปกติ การกระจายบุคลากรมีดังนี้ 1) มีผลการปฏิบัติงานใน

ระดับสูงให้ร้อยละ 15 2) มีผลการปฏิบัติงานปานกลางก่อนเข้าสูงให้ร้อยละ 20 3) มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางให้ร้อยละ 30 4) มีผลการปฏิบัติงานค่อนข้างต่ำให้ร้อยละ 20 และ 5) มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำให้ร้อยละ 15

5. การประเมิน โดยใช้เหตุการณ์สำคัญ (critical incident method) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ผู้ประเมินรายงานเหตุการณ์ที่จะอธิบายพฤติกรรมการทำงาน ข้อความที่รายงานถือว่าเป็นเหตุการณ์สำคัญที่จะเป็นตัวอย่างการทำงานที่ดีหรือไม่ดี ในการให้คะแนนหัวหน้างานต้องบันทึกเหตุการณ์ประจำวันเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และทุก 6 เดือนจะประชุมร่วมกันเพื่ออภิปรายผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดี โดยใช้เหตุการณ์สำคัญเป็นตัวอย่าง

6. การเขียนเรียงความบรรยาย (narrative forms) เป็นการประเมินโดยการเขียนบรรยาย เพื่อประเมินบุคลากรในด้านมาตรฐาน ความก้าวหน้าและการพัฒนา การวิเคราะห์และวางแผนปรับปรุงการประเมินผล เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน ในขั้นสุดท้ายจะทำการสรุปอภิปรายผลการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นด้านการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

7. มาตรการจัดลำดับพฤติกรรม (behaviorally anchored rating scales) เป็นวิธีการประเมินโดยการรวบรวมการเขียนเรียงความบรรยายและการใช้เหตุการณ์สำคัญ และการจัดลำดับด้วยการกำหนดมาตรการเชิงปริมาณของผลการปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี พร้อมกับการประเมินพฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอนได้แก่ 1) วิเคราะห์เหตุการณ์การสำคัญ 2) พัฒนาผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ 3) กำหนดเหตุการณ์ใหม่ 4) กำหนดมาตรการของเหตุการณ์ และ 5) พัฒนาเครื่องมือ

8. การประเมินแบบ 360 องศา (360 degree feedback/ multisource rating/ multirater evaluation) เป็นการประเมินที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จากผู้ประเมินหลายคนและจากหลายแหล่ง

สรุปได้ว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่หลายมิติ ดังนั้นผู้ประเมินหรือผู้รับผิดชอบควรพิจารณาวิธีที่สามารถประเมินได้อย่างครอบคลุม ถูกต้อง และตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2554) เพื่อใช้ในการเลื่อนเงินเดือนและใช้ในการแต่งตั้ง ได้มีการกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการซึ่งหมายถึง ผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามอำนาจหน้าที่ และที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และจากการศึกษาแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น รวมทั้งหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานี

ตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็น 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (ภาพประกอบ 16)

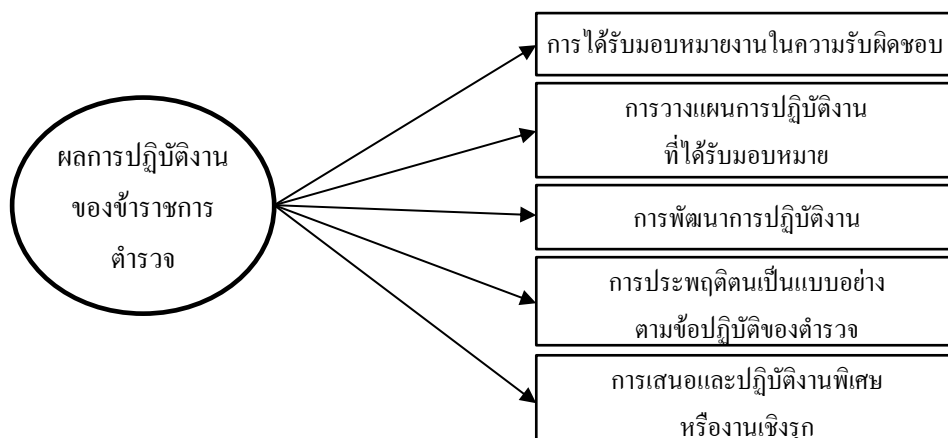
1. การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ มีพฤติกรรมบ่งชี้ในการพิจารณา ได้แก่ 1) มีการทำความเข้าใจกับคำสั่งที่ได้รับผิดชอบก่อนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และ 2) มีการปฏิบัติงาน โดยยึดตามคำสั่ง ระเบียบคำสั่งหรือกฎหมายด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรมในงานที่รับผิดชอบ

2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มีพฤติกรรมบ่งชี้ในการพิจารณา ได้แก่ 1) มีการกำหนดเป้าหมายในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน 2) มีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและ 3) มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน

3. การพัฒนาการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมบ่งชี้ในการพิจารณา ได้แก่ 1) มีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า และความซ้ำซ้อนในงานที่ปฏิบัติ 2) มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น เพื่อให้ผู้รับบริการหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับประโยชน์มากขึ้น และ 3) มีการคิดทบทวนข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นเดียวกัน และผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. การประพฤตินเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ มีพฤติกรรมบ่งชี้ในการพิจารณา ได้แก่ 1) มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติหน้าที่ตรงต่อเวลา ไม่ขาดราชการหรือขาดการประชุมโดยไม่จำเป็น ไม่เสพของมีนเมาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ และแต่งเครื่องแบบถูกต้องในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ 2) ปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างถูกต้องและตรงตามเวลาที่กำหนด 3) มีการเก็บรักษาและจัดระเบียบวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของทางราชการให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์และพร้อมใช้งาน 4) ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และ 5) มีอัธยาศัยที่ดีต่อผู้รับบริการหรือประชาชน

5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก เพื่อประโยชน์ต่อทางราชการที่อยู่นอกเหนืองานที่ได้รับมอบหมายประจำ โดยมีการศึกษาพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีพฤติกรรมบ่งชี้ในการพิจารณา ได้แก่ 1) มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ 2) มีการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและต่อเนื่อง และ 3) มีการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานพิเศษเพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา



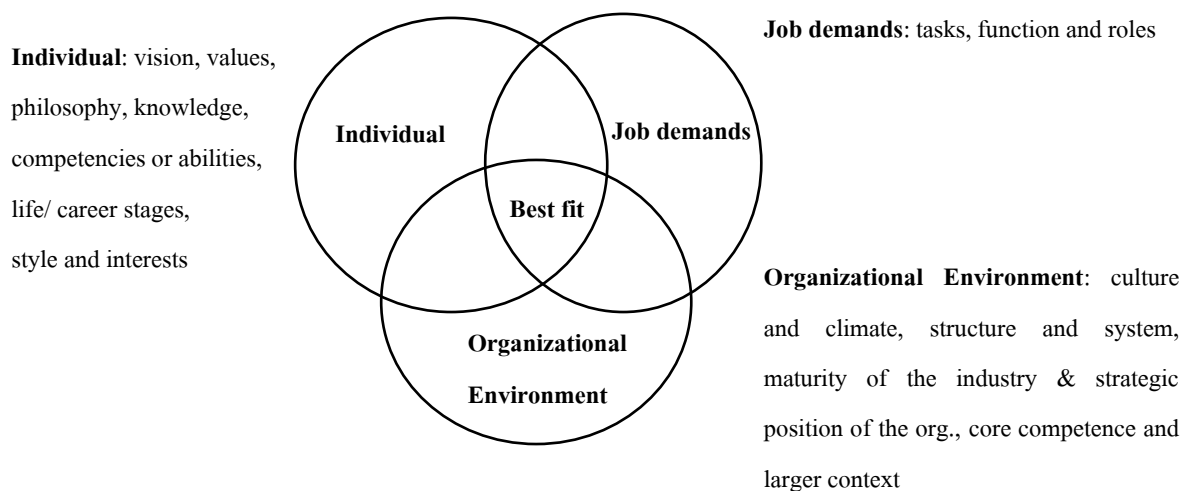
ภาพประกอบ 16 การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจ สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
ที่มา: ผู้วิจัย

ความสัมพันธ์ของสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดและความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พิจารณาได้ว่าแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงเหตุเชิงผลระหว่างปัจจัยที่ทำให้บุคคลหรือพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือมีประสิทธิภาพสูง โดยเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากคุณลักษณะภายในตัวบุคคล ที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีเลิศ

พิจารณาได้จากการศึกษาเริ่มต้นของ McClland (1973) ที่ได้ผลการวิจัยว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ทำนายความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในตำแหน่งหนึ่งๆ ได้ดีที่สุดในเชิงควมมาใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของบุคคล ต่อมา Boyatzis (1982) ได้นำแนวคิดของ McClland มาศึกษาต่อแล้วพบว่า คุณลักษณะของบุคคลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะบุคคลกับผลการปฏิบัติงานไว้ในทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (contingency theory of action and job performance) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการคือ บุคคล งาน และองค์การ โดยความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสมรรถนะของแต่ละบุคคลจะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมเฉพาะ ที่ทำให้การทำงานที่ตัวเองรับผิดชอบมีผลการปฏิบัติงานสูง ภายใต้วิถีทัศน์ขององค์การและวัฒนธรรมในการทำงานของตัวเองและองค์การ

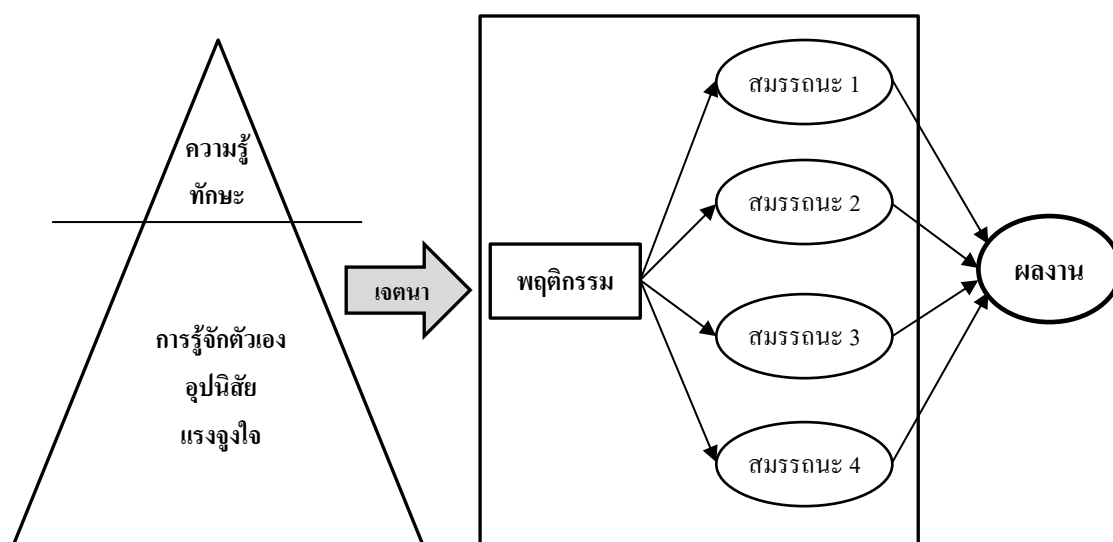
นอกจากนี้ Boyatzis (1982; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis & Sala, 2004; Seal, Boyatzis, & Bailey, 2006; Boyatzis, 2008; Boyatzis & Ratti, 2009; Boyatzis, 2011) ได้ อธิบายเพิ่มเติมว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับด้านบุคคลได้แก่ วิสัยทัศน์ (vision) ค่านิยม (values) ปรัชญาใน การทำงาน (philosophy) ความรู้ (knowledge) ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละบุคคล (competencies or abilities) สถานะของชีวิตหรือการประกอบอาชีพ (life/ career stages) รูปแบบ การดำเนินชีวิต (style) และความสนใจ (interests) จะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมหรือสอดคล้อง กับความต้องการในบทบาท ภารกิจ และหน้าที่เฉพาะ (task functions and role) ของงาน (job demands) กับสิ่งแวดล้อมขององค์กร (organizational environment) ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร (culture and climate) โครงสร้างและระบบ (structure and system) สภาพ ของอุตสาหกรรมและกลยุทธ์การสร้างเจริญเติบโตขององค์กร (maturity of the industry & strategic position of the organizational) และบริบทโดยรวม (larger context) โดยความสัมพันธ์ของ ทั้ง 3 ปัจจัยสามารถทำนายผลลัพธ์ขององค์กรได้ และการปรับตัวเพื่อให้เกิดความเหมาะสม สอดคล้องระหว่างบุคคล ความต้องการของงาน และสิ่งแวดล้อมขององค์กรจะก่อให้เกิด ความสามารถหรือสมรรถนะหลักขององค์กร (core competence) และส่งผลให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (best fit) โดยความสำเร็จที่ได้ เกิดจากจุดที่บุคคลได้รับการกระตุ้นจากอิทธิพลด้านงานและ สภาพแวดล้อมองค์กร จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ รู้สึกท้าทายจนทำงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานสูงสุด (ภาพประกอบ 17) และ



ภาพประกอบ 17 Theory of action and job performance: best fit

ที่มา: คัดแปลงจาก Boyatzis (1982)

จากคำจำกัดความหมายสมรรถนะของ Spencer และ Spencer (1993) พิจารณาได้ว่า เป็นคำจำกัดความที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะกับผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดย Spencer และ Spencer ได้ให้คำจำกัดความว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะที่อยู่ในตัวบุคคลที่มีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ และทำให้บุคคลนั้นมีผลการปฏิบัติงานสูง” และได้อธิบายเพิ่มเติมว่า สมรรถนะของบุคคลจะต้องมีเจตนา (intent) เป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่มีเหตุมีผล และยังคงแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของสมรรถนะเป็นที่มาของสมรรถนะบุคคลที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลการปฏิบัติงาน (ภาพประกอบ 18)



ภาพประกอบ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สมรรถนะ และผลงาน
ที่มา: ดัดแปลงจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer และ Spencer (1993) เช่น Mitrani, Dalziel และ Fitt (1992) ได้สรุปว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลในการปฏิบัติงาน Dales และ Hes (1995) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นการค้นหาสิ่งทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (excellence) หรือการปฏิบัติงานที่ดีกว่า (superior performance) Athey และ Orth (1999) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง กลุ่มของด้านการปฏิบัติงานที่สังเกตได้ ซึ่งรวมทั้งความรู้ ทักษะ ทักษะ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ทำให้เพิ่มความสามารถของหน่วยงาน และส่งผลให้หน่วยงานมีการเติบโตอย่างยั่งยืน เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า สมรรถนะเป็นแนวความคิดที่ได้รับความนิยมจากทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาใช้บริหาร ทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทุกองค์กรมีความมุ่งหวังให้องค์กรของตนมีผลการปฏิบัติงานสูงสุด ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ความสามารถของพนักงาน กลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นอย่างสูง เพราะถ้าหากองค์กรใดมีพนักงานที่มีความสามารถในงานสูง จำนวนมากก็จะส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรสูงตามไปด้วย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการสำรวจเพื่อกำหนดสมรรถนะระดับบุคคลของข้าราชการตำรวจ ระดับปฏิบัติการ และสมรรถนะระดับองค์กรซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะของหัวหน้าแต่ละ ลักษณะงานที่ประจำอยู่ที่สถานีตำรวจภูธรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ ที่ส่งผล ทำให้มีผลในการปฏิบัติงานสูง ซึ่งผลรวมของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนาย ยัง เป็นการแสดงถึงผลการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจแต่ละแห่ง และเนื่องจากสถานีตำรวจภูธรใน สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ มีการแบ่งขนาดของสถานีตำรวจเป็น 2 ระดับ ตาม ปริมาณและคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ และสภาพแวดล้อมที่ตั้งสถานีตำรวจ จึงจำเป็นต้องทำการ ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลผลการปฏิบัติงานข้ามขนาดองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการ พัฒนาการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจชายแดนภาคใต้ต่อไป

กรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงเกิด แนวความคิดในการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ ส่งผลต่อผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดน ภาคใต้ ซึ่งเป็นแนวความคิดในการศึกษาสมรรถนะบุคคลและสมรรถนะองค์กรที่ส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงาน นอกจากนี้เนื่องจากข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัด ชายแดนภาคใต้ รับผิดชอบดูแลพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาสซึ่งเป็นเขตพื้นที่ที่มีความ หลากหลายของทั้งในด้านชาติพันธุ์ ศาสนา และวัฒนธรรม ดังนั้นจึงได้บูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเข้ามาเพื่อการศึกษา

ขณะเดียวกันการวิเคราะห์พหุระดับในครั้งนี้อาจต้องการศึกษาถึงสมรรถนะของบุคคลของ ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจ และสมรรถนะองค์กรของข้าราชการตำรวจระดับ หัวหน้างานในสถานีตำรวจ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของทั้ง 2 ระดับที่ส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงานขององค์กร ทำให้มีข้อมูลหลายระดับ (multi-level data) สอดแทรกกันอยู่ (hierarchical

nested data) ทั้งนี้ตัวแปรที่อยู่ในระดับสูงกว่ามักจะมีแนวโน้มที่จะส่งผลทางตรงหรือทางอ้อมต่อตัวแปรที่อยู่ในระดับต่ำกว่า โดยการวิเคราะห์หุ้พระดับในครั้งนี้เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจซึ่งเป็นตัวแปรระดับที่ 1 และผลรวมของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจะเป็นตัวแปรในระดับที่ 2

โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในระดับที่ 1 หรือระดับบุคคลไว้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency: COR1) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะคือ

1.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork: TEW1)

1.2 จริยธรรมของตำรวจ (integrity of police: INT1)

1.3 การบริการ (service mind: SER1)

1.4 การพัฒนาตนเอง (self-development: SED1)

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation: ACH1)

1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (critical thinking and problem solving:

TPS1)

2. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (functional competency: FUN1)

ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ

2.1 การสืบเสาะหาข้อมูล (information seeking: INF)

2.2 ความยืดหยุ่น (flexibility: FLX)

2.3 การควบคุมตนเอง (self-control: SEF)

4. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (culture competence: CUL1) ประกอบด้วย 3

องค์ประกอบ คือ

4.1 ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (cultural awareness1: AWA1)

4.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural knowledge and

understanding: KUC1)

4.3 ทักษะทางวัฒนธรรม (cultural skill: SKI1)

และได้กำหนดตัวแปรในระดับที่ 2 หรือระดับองค์การไว้ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency: COR2) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะคือ

1.1 การทำงานเป็นทีม (teamwork: TEW2)

1.2 จริยธรรมของตำรวจ (integrity of police: INT2)

1.3 การบริการ (service mind: SER2)

1.4 การพัฒนาตนเอง (self-development: SED2)

1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (results orientation: ACH2)

1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (critical thinking and problem solving: TPS2)

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency: MAC) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ

2.1 ภาวะผู้นำ (leadership: LEA)

2.2. การบังคับบัญชา (directing subordinates: DIR)

2.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (effective communication and consent: ECC)

3. สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (functional competency: FUN2) ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ

3.1 การมองภาพรวม (strategic thinking: STT)

3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative and creativity: INI)

4. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (culture competence: CUL2) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

4.1 ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (cultural awareness: AWA2)

4.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural knowledge and understanding: KUC2)

4.3 ทักษะทางวัฒนธรรม (cultural skill: SKI2)

ส่วนตัวแปรตามคือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (job performance of police: PER1, 2) สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดซึ่งประกอบด้วย 5 ตัวชี้วัด ได้แก่

1. การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1, 2)

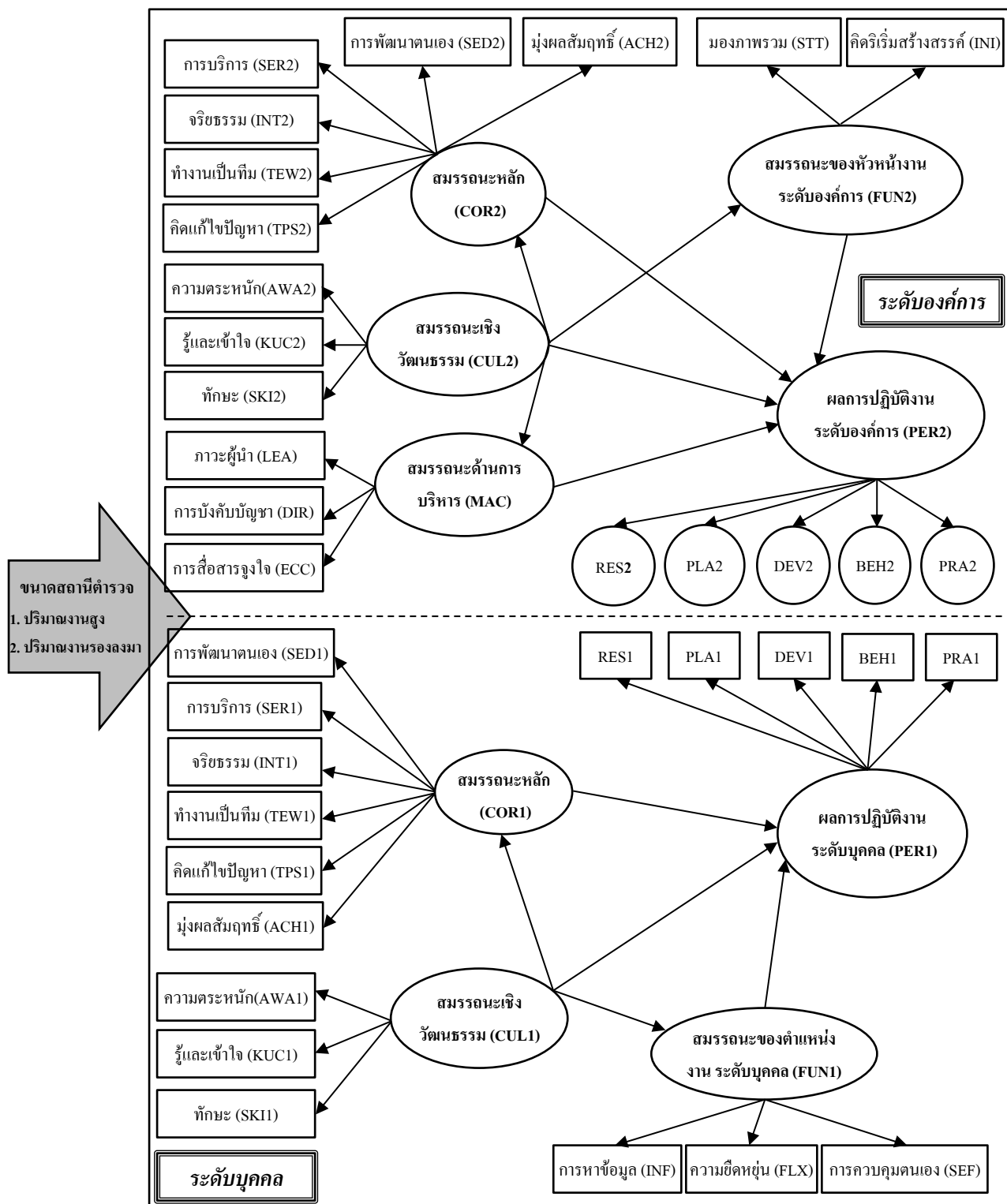
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1, 2)

3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1, 2)

4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1, 2)

5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1, 2)

ดังนั้น จากตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำการกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ตามภาพประกอบ 19



ภาพประกอบ 19 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

จากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะต่างๆ ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จากแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. โมเดลเชิงสาเหตุของระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. โมเดลเชิงสาเหตุของระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความแปรเปลี่ยนของโมเดลข้ามขนาดสถานีตำรวจ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาถึงสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส โดยมีการวางกำลังสถานีตรวจทั้งสิ้น 51 สถานี ซึ่งสามารถแบ่งขนาดของสถานีตำรวจได้เป็น 2 ขนาดได้แก่ 1) สถานีตำรวจปริมาณงานสูง จำนวน 35 สถานี มีจำนวนข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานอยู่ทั้งสิ้น 6,132 นาย และ 2) สถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มีจำนวน 16 สถานี และมีข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานอยู่ทั้งสิ้น 1,521 นาย โดยในแต่ละสถานีตำรวจได้มีการแบ่งลักษณะงานออกเป็น 5 ลักษณะ ซึ่งมีข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานรับผิดชอบแต่ละลักษณะงานโดยตรง ดังนั้นประชากรระดับองค์การของสถานีตำรวจจึงคิดได้เป็น 255 กลุ่มงาน แบ่งเป็น สถานีตำรวจปริมาณงานสูง 175 กลุ่มงาน และสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา 80 กลุ่มงาน

สำหรับการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (multilevel structural equation model) ซึ่งมีนักวิชาการได้เสนอแนวทางในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างไว้อย่างหลากหลาย เช่น Muthén (1989) ได้เสนอว่า กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับควรมีกลุ่มตัวอย่างอยู่ระหว่าง 50 – 100 กลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มควรมีอย่างน้อยที่สุด 2 คน ส่วน Snijder และ Borsker (1999) เสนอว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างควรมีอย่างน้อย 10 กลุ่ม ในขณะที่ Browne และ Draper (2000) ได้เสนอว่าวิธี Restricted Maximum Likelihood (RML) สามารถประมาณค่าความแปรปรวนระดับกลุ่มได้ดี ด้วยขนาดกลุ่มตัวอย่างเพียง 6-12 กลุ่ม นอกจากนี้ยังให้ผลดีกว่าวิธี Full Maximum Likelihood (FML) ในการประมาณค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสำหรับทดสอบนัยสำคัญของค่าองค์ประกอบความ

แปรปรวน (variance components) (Van der Leeden, Busing, & Meijer, 1997) และ ศิริชัย กาญจนวาที (2554) ได้เสนอว่า การใช้กลุ่มตัวอย่างขนาด 24-30 กลุ่มในการประมาณค่าความแปรปรวนระดับกลุ่ม จะเกิดความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 (α) เท่ากับร้อยละ 9 แต่หากขนาดของกลุ่มมี 48-50 กลุ่ม ค่าความคลาดเคลื่อนประเภทที่ 1 จะลดลงเป็นร้อยละ 8 เป็นต้น นอกจากนี้ Maas และ Hox (2004; 2005) ได้เสนอว่าการวิเคราะห์โมเดลพหุระดับควรมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างระหว่าง 30 - 100 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มควรมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 5-50 คน และอธิบายเพิ่มเติมว่าการประมาณการกรณีกลุ่มตัวอย่าง 30 กลุ่ม จะได้ค่าประมาณการต่างๆ ที่เที่ยงตรง ยกเว้นค่าประมาณการที่ได้ อาจเกิดความลำเอียง (bias) ซึ่ง Mok (1995) พบว่า สามารถลดความลำเอียงในการประมาณการได้ ด้วยการออกแบบสมดุล (balanced designs) กลุ่มตัวอย่างให้เท่ากัน ทั้งนี้จากที่กล่าวมาข้างต้นว่า ประชากรระดับองค์การของสถานีดำรวจมีจำนวน 255 กลุ่มงาน แบ่งเป็นสถานีดำรวจปริมาณงานสูง 175 กลุ่มงาน และสถานีดำรวจปริมาณงานรองลงมา 80 กลุ่มงาน แต่เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีดำรวจบางนายได้รับผิดชอบดูแลลักษณะงานในสถานีดำรวจมากกว่าหนึ่งลักษณะงาน ทำให้จำนวนประชากรจริงๆ ในระดับองค์การมีจำนวนทั้งสิ้น 136 กลุ่มงาน แบ่งเป็นสถานีดำรวจปริมาณงานสูงจำนวน 104 กลุ่มงาน และสถานีดำรวจปริมาณงานรองลงมาจำนวน 32 กลุ่มงาน ดังนั้นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้มีความสอดคล้องตามหลักการทางสถิติและสภาพแวดล้อมจริงของข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขนาดสถานีดำรวจเป็น 32 กลุ่ม และแต่ละกลุ่มมีสมาชิก 15 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีลักษณะสอดแทรกเป็นลำดับชั้นที่ลดหลั่น (hierarchy) รวมทั้งข้อมูลของตัวแปรสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ มีลักษณะเป็นข้อมูลของหน่วยย่อยที่สอดแทรกอยู่ในหน่วยที่ใหญ่ขึ้นไปแบบลดหลั่นกันตามลำดับ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอนจึงมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์พหุระดับ (ศิริชัย กาญจนวาที, 2554) โดยการวิจัยนี้ได้ออกแบบการสุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 ขั้นตอน (3 stage sampling) คือ

- 1) ทำการแบ่งกลุ่มสถานีดำรวจทั้ง 2 ขนาดเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) สถานีดำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา 2) สถานีดำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานี และ 3) สถานีดำรวจในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนราธิวาส
- 2) สุ่มกลุ่มงานในสถานีดำรวจจากแต่ละสังกัดกองบังคับการข้างต้นเป็น 64 กลุ่มงาน โดยทำการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling)
- 3) สุ่มข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ จาก 64 กลุ่มงานข้างต้น มากลุ่มละ 15 คน โดยทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling)

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมจำนวน 1,024 คน ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานีดำรวจ

ขนาดของ สถานีดำรวจ	ระดับองค์กร		ระดับบุคคล	รวมทุกระดับ
	สถานีดำรวจใน สังกัดก.ก.จว. (จำนวน สก.)	ข้าราชการตำรวจ ระดับ หัวหน้างาน (กลุ่มงาน)	ข้าราชการตำรวจระดับ ปฏิบัติการ	
สถานีดำรวจ ปริมาณงานสูง	ยะลา (9 สก.)	8	120	128
	ปัตตานี (13 สก.)	12	180	192
	นราธิวาส (13 สก.)	12	180	192
	รวม	32	480	512
สถานีดำรวจ ปริมาณงาน รองลงมา	ยะลา (8 สก.)	14	210	224
	ปัตตานี (2 สก.)	4	60	64
	นราธิวาส (6 สก.)	14	210	224
	รวม	32	480	512
รวมสถานีดำรวจทั้ง 2 ขนาด		64	960	1,024

หมายเหตุ: 1. ก.ก.จว. คำย่อของ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

2. สก. คำย่อของ สถานีดำรวจภูธร

ที่มา: ผู้วิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่

1. แบบสอบถามระดับองค์กร เป็นการสอบถามข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีดำรวจถึงสมรรถนะที่จำเป็นต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้าของแต่ละลักษณะงาน โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยรวมของลักษณะงานต่างๆ ในสถานีดำรวจ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการและเติมคำ และ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ ซึ่งครอบคลุม 4 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) 2) สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) 3) สมรรถนะของหัวหน้างาน (functional competency) ในสถานีตำรวจ และ 4) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency)

2. แบบสอบถามระดับบุคคล เป็นการสอบถามข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ ถึงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละลักษณะงานในสถานีตำรวจ โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการและเติมคำ

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในกลุ่มงานต่างๆ ของสถานีตำรวจ ซึ่งครอบคลุมสมรรถนะจำนวน 3 สมรรถนะได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก (core competency) 2) สมรรถนะของตำแหน่งงาน (functional competency) ในสถานีตำรวจ และ 3) สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (cultural competency) และ

ตอนที่ 3 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ครอบคลุมตัวแปรแฝงจำนวน 1 ตัวแปร คือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (job performance) ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงมาจากแบบสอบถามตามระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และจากเอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวัดตัวแปร จากนั้นกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการ โครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด และสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือเบื้องต้นที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ผู้วิจัยกำหนด แล้วสร้างเป็นตารางจำแนกเนื้อหาและพฤติกรรม (table of specification) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรมที่ต้องการวัดและประเมิน แล้วสร้างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา และรูปแบบของแบบสอบถามแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) ของเครื่องมือ โดยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงพินิจ (face validity) ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ความเป็นปรนัย (objectivity) และความเหมาะสมในด้านภาษา (wording) เพื่อความเหมาะสมและความชัดเจนของภาษาในแต่ละข้อคำถาม โดยแนวทางในการพิจารณาคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิมีดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะ
2. มีวิสัยทัศน์ด้านการบริหารงานองค์การภาครัฐหรือองค์การตำรวจ และมีความเข้าใจในบริบทของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
3. มีความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลทุกระดับ

สำหรับการตรวจสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อจะเป็นตัวแทนพฤติกรรมที่ต้องการวัดหรือไม่ หรือเหมาะสมกับที่จะใช้กับกลุ่มตัวอย่างภายในสถานีตำรวจหรือไม่อย่างไร ด้วยการให้สุตรคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index: CVI) โดยทำการคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ 2 ประเภท คือ

1. ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามรายข้อ (item-level CVI: I-CVI) ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาข้อคำถามรายข้อ หรือค่า I-CVI โดย ค่า I-CVI ที่ยอมรับได้ต้องเท่ากับหรือสูงกว่า 0.80 ขึ้นไป (Lynn, 1986; Polit & Beck, 2006) และหากข้อคำถามใดมีค่า I-CVI ต่ำกว่าเกณฑ์นี้ จะทำการปรับแก้หรือตัดข้อคำถามนั้นทิ้ง และ
2. ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งชุด (scale-level CVI: S-CVI) หลังจากได้ค่า I-CVI ที่ผ่านตามเกณฑ์แล้วจะทำการคำนวณค่า S-CVI โดยใช้ค่าเฉลี่ยสัดส่วน (average proportion) หรือ S-CVI/Ave โดย Lynn (1986) และ Polit & Beck (2006) เสนอว่า ค่า S-CVI/Ave ไม่ควรต่ำกว่า 0.90

สำหรับแบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาจะทำการเป็นแบบวัด (scale) มีตัวเลือกเป็นมาตรตราส่วน 4 ระดับ คือ

- 4 หมายถึง มีความสอดคล้องมาก

- 3 หมายถึง มีความสอดคล้องพอควร หรือสอดคล้องแต่ต้องปรับแก้
 2 หมายถึง มีความสอดคล้องน้อย หรือไม่สามารถประเมินได้ถ้าไม่ปรับแก้
 1 หมายถึง ไม่มีความสอดคล้อง

โดยค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (content validity index: CVI) ได้แสดงรายละเอียดไว้ดังตาราง 6 (รายชื่อผู้เชี่ยวชาญแสดงไว้ในภาคผนวก)

ตาราง 6 ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (CVI) ของแบบสอบถาม จากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ

ตัวแปรสังเกตได้	จำนวนข้อ	ค่า I-CVI /ข้อ		
		1.00	≥ 0.80	< 0.80
1.1 การทำงานเป็นทีม	8	8	-	-
1.2 จริยธรรมตำรวจ	5	4	1	-
1.3 การบริการ	4	3	1	-
1.4 การพัฒนาตนเอง	5	5	-	-
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์	5	4	1	-
1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา	4	3	1	-
2.1 ภาวะผู้นำ	6	4	2	-
2.2 การบังคับบัญชา	6	6	-	-
2.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ	3	3	-	-
3.1 การมองภาพรวม	3	3	-	-
3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3	2	1	-
4.1 การสืบเสาะหาข้อมูล	4	4	-	-
4.2 ความยืดหยุ่น	5	5	-	-
4.3 การควบคุมตนเอง	3	3	-	-
5.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม	5	5	-	-
5.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม	8	8	-	-
5.3 ทักษะทางวัฒนธรรม	14	14	-	-
6.1 การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ	2	2	-	-
6.2 การวางแผนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	3	3	-	-
6.3 การพัฒนาการปฏิบัติงาน	4	4	-	-
6.4 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ	9	9	-	-
6.5 การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก	4	4	-	-
รวมจำนวนข้อคำถาม	113	106	7	-
ค่า S-CVI/Ave		0.99		

ที่มา: ผู้วิจัย

จากตาราง 6 พบว่าเครื่องมือมีจำนวนข้อคำถามทั้งสิ้น 113 ข้อคำถาม มีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาหรือ (I-CVI) เท่ากับ 1.00 จำนวน 106 ข้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.80 จำนวน 7 ข้อ และมีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือทั้งชุดหรือทั้งฉบับ (S-CVI/Ave) เท่ากับ 0.99 แสดงให้เห็นว่า ข้อคำถามทุกข้อของเครื่องมือมีความตรงเชิงเนื้อหาผ่านตามเกณฑ์ที่ยอมรับ ทั้งรายข้อคำถามและทั้งฉบับ

ขั้นตอนที่ 4 หลังจากเครื่องมือผ่านเกณฑ์การยอมรับในด้านต่างๆ จากผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งผ่านเกณฑ์ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ ตามกรอบแนวคิดการวิจัยดังที่กล่าวมาแล้ว โดยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (rating scales) 5 ระดับ (1-5) ซึ่งมีกรให้คะแนนและเกณฑ์ตัดสินค่าเฉลี่ยดังนี้

- 5 หมายถึง มีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานระดับดีมากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
- 4 หมายถึง มีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานระดับมาก (ร้อยละ 61-80)
- 3 หมายถึง มีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง (ร้อยละ 41 – 60)
- 2 หมายถึง มีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานระดับน้อย (ร้อยละ 21 – 41)
- 1 หมายถึง มีคุณลักษณะในการปฏิบัติงานระดับน้อยที่สุด (ร้อยละ 0 – 20)

จากนั้นนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างกับสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 9 ซึ่งรับผิดชอบพื้นที่จังหวัดสงขลา สตูล ตรัง และพัทลุงซึ่งมีลักษณะพื้นที่และสภาพแวดล้อมใกล้เคียงกับศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยมีผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามฉบับละ 30 คน เพื่อตอบคำถามด้านภาษาที่ใช้ความชัดเจน และความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของรูปแบบแบบสอบถามว่าอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตอบมากน้อยเพียงใด คำชี้แจงเพียงพอหรือไม่ ตลอดจนแบบสอบถามได้บอกวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จนผู้ตอบมีความไว้วางใจและสบายใจในการตอบหรือไม่ และเพื่อนำข้อมูลมาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบที่วัดดังนี้

1. ค่าอำนาจการจำแนก (discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (r) ซึ่งเป็นการหาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวมแล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจการจำแนก ตั้งแต่ 0.30 ขึ้นไป (Nunnally & Bernstein, 1994) แสดงว่าข้อคำถามข้อนั้นมีคุณสมบัติทางบวกกับคะแนนรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงถือว่าข้อคำถามนั้นๆ มีคุณภาพหรือมีอำนาจในการจำแนก

2. หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อพิจารณาว่าการวัดนั้นให้ผลแน่นอนสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (consistency) เป็นที่มั่นใจหรือเชื่อถือได้ โดยการตรวจสอบความเที่ยงแบบวัดความสอดคล้องภายใน (inter consistency reliability) ตามสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค

(Cronbach's Alpha Coefficient : α) สำหรับการประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค จะพิจารณาที่มากกว่า 0.70 ขึ้นไป (Nunnally, 1978; George & Mallery, 2010) จึงจะถือว่าใช้ได้ โดยเกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคใช้กฎแห่งความชัดเจน (rules of thumb) ที่ George and Mallery (2010) เสนอไว้ดังนี้ (ตาราง 7)

ตาราง 7 เกณฑ์การประเมินความเที่ยงสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)	ระดับความเที่ยง
> 0.90	ดีมาก
> 0.80	ดี
> 0.70	พอใช้
> 0.60	ค่อนข้างพอใช้
> 0.50	ต่ำ
≤ 0.50	ไม่สามารถรับได้

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับ หลังจากการทดลองใช้กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามระดับองค์การ ซึ่งเป็นการสอบถามถึงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) หรือค่าความเที่ยงของเครื่องมือ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาโดยภาพรวมเท่ากับ 0.947 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยมีค่าอำนาจการจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ดังรายละเอียดในตาราง 8

ตาราง 8 ค่าอำนาจการจำแนก และค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับองค์การ จำแนกตามองค์ประกอบที่ต้องการวัด

องค์ประกอบ	ที่มาของเครื่องมือ (ดัดแปลงจาก)	จำนวนข้อคำถาม		ค่าอำนาจการ จำแนก (r ในช่วง)	ค่า สัมประสิทธิ์ แอลฟา (α)
		จำนวน ข้อ	ร้อยละ		
ตัวแปรสังเกตได้					
1. สมรรถนะหลัก					
1.1 การทำงานเป็นทีม	Fielding (1988), Spencer & Spencer (1993), Green	8	25.81	0.676 - 0.793	0.941
1.2 จริยธรรมตำรวจ	(1999), Zwell (2000),	5	16.13	0.594 - 0.761	0.942
1.3 การบริการ	Hellriegel et al. (2008),	4	12.90	0.475 - 0.733	0.947

ตาราง 8 (ต่อ)

องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้	ที่มาของเครื่องมือ (ดัดแปลงจาก)	จำนวนข้อคำถาม		ค่าอำนาจการ จำแนก (r ในช่วง)	ค่า สัมประสิทธิ์ แอลฟา (α)
		จำนวน ข้อ	ร้อยละ		
1. สมรรถนะหลัก (ต่อ)	Armstrong & Taylor (2014), Catano et al. (2007), สำนักงาน ก.พ. (2548) และสศช. (2555ก)				
1.4 การพัฒนาตนเอง		5	16.13	0.586 - 0.729	0.944
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์		5	16.13	0.548 - 0.723	0.943
1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา		4	12.90	0.547 - 0.728	0.945
รวม		31	100.00	-	-
2. สมรรถนะด้านการบริหาร	Boyatzis (1982), Fielding (1988), Spencer & Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Hellriegel et al. (2008), Armstrong & Taylor (2014), Catano et al. (2007), สำนักงาน ก.พ. (2548) และสศช. (2555ก)				
2.1 ภาวะผู้นำ		6	40.00	0.396 - 0.717	0.944
2.2 การบังคับบัญชา		6	40.00	0.601 - 0.763	0.943
2.3 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ		3	20.00	0.573 - 0.756	0.943
รวม		15	100.00	-	-
3. สมรรถนะของหัวหน้าลักษณะงานใน สถานีตำรวจ	Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Hellriegel et al. (2008), Armstrong & Taylor (2014), Catano et al. (2007), สำนักงาน ก.พ. (2548) และสศช. (2555ก)				
3.1 การมองภาพรวม		3	50.00	0.691 - 0.795	0.942
3.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์		3	50.00	0.553 - 0.686	0.948
รวม		6	100.00	-	-
4. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	Cross et al. (1989), Gertsen (1990), Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Goode (2004), Suh (2004), Chi & Hong (2005), Deardorff (2006), Chang (2007b), Martin & Vaughn (2007), Qin (2012) และชาลี (คณน) ไตรจันทร์ (2551)				
4.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม		5	18.52	0.672 - 0.775	0.942
4.2 ความรู้และความเข้าใจทาง วัฒนธรรม		8	29.63	0.482 - 0.737	0.943
4.3 ทักษะทางวัฒนธรรม		14	51.85	0.635 - 0.810	0.938
รวม		27	100.00	-	-

ที่มา: จากการทดลองใช้เครื่องมือ

จากตาราง 8 พบว่าแบบสอบถามระดับองค์การมีค่าอำนาจการจำแนก โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item total correlation) ที่สูงกว่าเกณฑ์หรือค่าวิกฤตทุกค่า แสดงว่าข้อคำถามในแบบสอบถามระดับองค์การทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด หรือข้อคำถามทุกข้อมีคุณภาพด้านอำนาจจำแนก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ ส่วนค่าความเชื่อมั่นหรือค่าความเที่ยงของแบบสอบถามระดับองค์การ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคในภาพรวมเท่ากับ 0.947 และของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าอยู่ในช่วง 0.938 – 0.948 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมากทั้งฉบับและทุกตัวแปรสังเกตได้ แสดงว่าแบบสอบถามระดับองค์การให้ผลการวัดที่มีความแน่นอนสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาเป็นที่มั่นใจหรือเชื่อถือได้อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

2. แบบสอบถามระดับบุคคล ซึ่งเป็นการสอบถามถึงสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ การทดสอบค่าความเชื่อมั่น (reliability) หรือค่าความเที่ยงของเครื่องมือพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยภาพรวมเท่ากับ 0.966 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมาก โดยมีค่าอำนาจการจำแนกและค่าความเชื่อมั่นรายข้อคำถามของแต่ละตัวแปรสังเกตได้ดังรายละเอียดในตาราง 9

ตาราง 9 ค่าอำนาจการจำแนกและค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามระดับบุคคล จำแนกตามองค์ประกอบที่ต้องการวัด

องค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้	ที่มาของเครื่องมือ (ดัดแปลงจาก)	จำนวนข้อคำถาม		ค่าอำนาจการ จำแนก (r ในช่วง)	ค่า สัมประสิทธิ์ แอลฟา (α)
		จำนวน ข้อ	ร้อยละ		
1. สมรรถนะหลัก	Fielding (1988), Spencer & Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Hellriegel et al. (2008), Armstrong & Taylor (2014), Catano et al. (2007), สำนักงาน ก.พ. (2548) และ สดช. (2555ก)				
1.1 การทำงานเป็นทีม		8	25.81	0.578 – 0.778	0.963
1.2 จริยธรรมตำรวจ		5	16.13	0.496 – 0.720	0.965
1.3 การบริการ		4	12.90	0.623 – 0.764	0.964
1.4 การพัฒนาตนเอง		5	16.13	0.639 – 0.823	0.963
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์		5	16.13	0.751 – 0.777	0.962
1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา		4	12.90	0.625 – 0.728	0.964
รวม		31	100.00	-	-
2. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ	Boyatzis (1982), Fielding (1988), Spencer & Spencer (1993), Green (1999), Zwell (2000), Catano et al. (2007), Hellriegel et al. (2008), ก.พ. (2548) และ สดช. (2555ก)				
2.1 การสืบเสาะหาข้อมูล		4	33.33	0.555 – 0.724	0.965
2.2 ความยืดหยุ่น		5	41.67	0.710 – 0.789	0.963
2.3 การควบคุมตนเอง	3	25.00	0.762 – 0.805	0.966	

องค์ประกอบ ตัวแปรสังเกตได้	ที่มาของเครื่องมือ (ดัดแปลงจาก)	จำนวนข้อคำถาม		ค่าอำนาจการ จำแนก (r ในช่วง)	ค่า สัมประสิทธิ์ แอลฟา (α)
		จำนวน ข้อ	ร้อยละ		
3. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม	Cross et al. (1989), Gertsen (1990), Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Goode (2004), Suh (2004), Chi & Hong (2005), Deardorff (2006), Chang (2007b), Martin & Vaughn (2007), Qin (2012) และชาติ (คณน) ไตรจันทร์ (2551)				
3.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม		5	18.52	0.622 – 0.760	0.964
3.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม		8	29.63	0.342 – 0.705	0.966
3.3 ทักษะทางวัฒนธรรม		14	51.85	0.539 – 0.783	0.963
รวม		27	100.00	-	-
4. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ	Brumback & McFee (1982), Schermerhorn, Hunt & Osborn (1991), Carrell, Kuzmits & Elbert (1992), Fisher, Schoenfeldt & Shaw, (1996), Werther and Keith (1996), Stone (1998), ศิริชัย กาญจนวาที (2545) และสดช. (2554)				
ตำรวจ					
4.1 การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ		2	9.09	0.538 – 0.568	0.966
4.2 การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับหมาย		3	13.64	0.691 – 0.766	0.963
4.3 การพัฒนาการปฏิบัติงาน		4	18.18	0.693 – 0.851	0.963
4.4 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ		9	40.91	0.512 – 0.842	0.964
4.5 การเสนองานและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก	4	18.18	0.664 – 0.825	0.963	
รวม		22	100.00	-	-

ที่มา: จากการทดลองใช้เครื่องมือ

จากตาราง 9 พบว่าแบบสอบถามระดับบุคคลมีค่าอำนาจการจำแนก โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item total correlation) ที่สูงกว่าเกณฑ์หรือค่าวิกฤตทุกค่า แสดงว่าข้อคำถาม ในแบบสอบถามระดับบุคคลทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด หรือข้อคำถามทุกข้อมีคุณภาพด้านอำนาจจำแนก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริงได้ ส่วนค่าความเชื่อมั่นหรือค่าความเที่ยงของแบบสอบถามระดับบุคคล เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคในภาพรวมเท่ากับ 0.966 และของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวมีค่าอยู่ในช่วง 0.962 – 0.966 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ดีมากทั้งฉบับ

และทุกตัวแปรสังเกตได้ แสดงว่าแบบสอบถามระดับบุคคลให้ผลการวัดที่มีความแน่นอนสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาเป็นที่มั่นใจหรือเชื่อถือได้อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

ขั้นตอนที่ 5 หลังจากเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับคือ แบบสอบถามระดับองค์กรและแบบสอบถามระดับบุคคลผ่านการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือตามเกณฑ์ข้างต้นแล้ว จึงนำมาจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างจริงโดยดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 ทำการตรวจคุณภาพของเครื่องมือด้านความตรงเชิงโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวัดเป็นตัวแทนของการวัดตัวแปรหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างจริงซึ่งผลการวิเคราะห์นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 4 (ผลการวิเคราะห์ข้อมูล)

วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ด้วยแบบสอบถาม โดยขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัยจากหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ รวมทั้งคำสั่งให้ตอบแบบสอบถามจากผู้บัญชาการศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไปพร้อมกับแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของแต่ละสถานีตำรวจ โดยเนื้อหาในหนังสือเป็นลักษณะของการจูงใจให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของการวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งให้ความมั่นใจว่า การให้ข้อมูลถือเป็นความลับและไม่เกี่ยวข้องกับการวัดเป็นรายบุคคล โดยทำการส่งไปทางไปรษณีย์แล้วโทรไปสอบถามกับหัวหน้าสถานีตำรวจว่าได้รับแบบสอบถามแล้วหรือไม่ เพื่อเป็นการยืนยันว่าเอกสารทั้งหมดถึงกลุ่มตัวอย่างเรียบร้อยแล้ว และเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการกรอกแบบสอบถามจากหัวหน้าสถานีตำรวจแต่ละแห่งโดยตรง

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการติดตามแบบสอบถามเป็นระยะๆ โดยผลจากการติดตามแบบสอบถามกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

1. แบบสอบถามระดับองค์กร ส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 136 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 105 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 77.21

2. แบบสอบถามระดับบุคคล ส่งไปจำนวนทั้งสิ้น 2,720 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 2,213 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.36 และ

เมื่อคิดรวมจำนวนการส่งแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 2,856 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 2,318 ฉบับ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 81.16 โดยรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แสดงไว้ดังตาราง 10

ตาราง 10 จำนวนแบบสอบถามที่ส่ง ได้รับคืน และอัตราการตอบกลับจำแนกตามจังหวัดที่สถานีตำรวจสังกัด และจำแนกตามแบบสอบถามแต่ละระดับ

ขนาดสถานีตำรวจ	สถานีตำรวจในสังกัด ก.ก.ภ.จว.	ระดับองค์การ			ระดับบุคคล			รวมแบบสอบถามทั้ง 2 ระดับ		
		จำนวนส่ง	จำนวนที่ได้รับคืน	อัตราส่วนที่ได้รับคืน (%)	จำนวนส่ง	จำนวนที่ได้รับคืน	อัตราส่วนที่ได้รับคืน (%)	จำนวนส่ง	จำนวนที่ได้รับคืน	อัตราส่วนที่ได้รับคืน (%)
ปริมาณงานสูง	ยะลา	27	18	66.67	540	358	66.30	567	376	66.31
	ปัตตานี	39	29	74.36	780	670	85.90	819	699	85.35
	นราธิวาส	38	26	68.42	760	606	79.74	798	632	79.20
	รวม	104	73	70.19	2,080	1,634	78.56	2,184	1,707	78.16
ปริมาณงานรองลงมา	ยะลา	14	14	100.00	280	241	86.07	294	255	86.73
	ปัตตานี	4	4	100.00	80	78	97.50	84	82	97.62
	นราธิวาส	14	14	100.00	280	260	92.86	294	274	93.20
	รวม	32	32	100.00	640	579	90.47	672	611	90.92
รวม สก. ทั้ง 2 ขนาด		136	105	77.21	2,720	2,213	81.36	2,856	2,318	81.16

หมายเหตุ: 1. ก.ก.ภ.จว. คำย่อของ กองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

2. สก. คำย่อของ สถานีตำรวจภูธร

ที่มา: ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้ข้อมูลมีความพร้อมสำหรับการวิเคราะห์ผล ดังนั้นก่อนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ทุกรายการหรือไม่ กรณีที่ข้อมูลขาดหายอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ผู้วิจัยจะทำการแทนค่าข้อมูลที่ขาดหายด้วยค่าเฉลี่ย (replace by mean) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลที่มีข้อมูลนั้นขาดหาย และเพื่อให้สามารถสรุปอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรเป้าหมายได้อย่างมั่นใจ และเนื่องจากข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เป็นข้อมูลในระดับบุคคล ซึ่งต้องนำมาวิเคราะห์เป็นข้อมูลในระดับองค์การ ดังนั้นจึงต้องนำข้อมูลมารวมค่าข้อมูล (data aggregation) โดยใช้ค่าเฉลี่ยของระดับบุคคลมาเฉลี่ย

เป็นค่าของตัวแปรเดิมในระดับองค์การ ซึ่งจะได้ตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ในรูปค่าเฉลี่ยของตัวแปรเดิมที่คำนวณมาจากแต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่มลักษณะงานของสถานีตำรวจ โดยข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จะมีขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนกลุ่มงานในสถานีตำรวจ และถือเป็นข้อมูลระดับองค์การ

เมื่อข้อมูลมีความพร้อมที่จะทำการวิเคราะห์แล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติต่างๆ ใน 3 ลักษณะคือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น 2) การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ และ 3) การวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย โดยรายละเอียดแนวทางในการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการทางสถิติต่างๆ เป็นดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงลักษณะภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง กรณีเป็นตัวแปรต่อเนื่องผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยายได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (skewness) และค่าความโด่ง (kurtosis) สำหรับตัวแปรไม่ต่อเนื่อง ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ด้วยการคำนวณค่าร้อยละและความถี่ของตัวแปรแต่ละตัว

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในโมเดล เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราประมินค่า (rating scale) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด (MAX) ค่าต่ำสุด (MIN) ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของตัวแปร และเพื่อความสะดวกในการตีความจึงนำเสนอในรูปของค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีเกณฑ์การตัดสินค่าเฉลี่ยจากมาตรประมินค่า 5 ระดับ ตามแนวทางของ Best and Kahn (1993) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4.50 – 5.00	มีสมรรถนะหรือมีผลการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด/ดีมาก/สูงมาก
3.50 – 4.49	มีสมรรถนะหรือมีผลการปฏิบัติงานในระดับมาก/ดี/สูง
2.50 – 3.49	มีสมรรถนะหรือมีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง/พอใช้
1.50 – 2.49	มีสมรรถนะหรือมีผลการปฏิบัติงานในระดับน้อย/ต่ำ/ไม่ค่อยดี
1.00 – 1.49	มีสมรรถนะหรือมีผลการปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด/ต่ำมาก/ไม่ดี

2. การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ

เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบการแจกแจงของข้อมูลว่าเป็น โค้งปกติ (normality) หรือไม่ โดยใช้ χ^2 (χ^2 goodness of fit) ซึ่งหากตัวแปรมีการแจกแจงไม่เป็น โค้งปกติ จะทำการปรับลักษณะการแจกแจงให้เป็น โค้งปกติด้วยการยกกำลังสอง การใส่ลอการิทึม และการถอดรากที่สอง การตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร (linearity) ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (multicollinearity) ความเป็นเอกพันธ์ของความแปรปรวน และความเป็นเอกพันธ์ของการกระจาย

ส่วนการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปร จะทำการวิเคราะห์จากการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับ โดยจะพิจารณาว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) ระหว่างตัวแปรทำนายกับตัวแปรตาม และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายด้วยกันนั้นไม่ควรสูงเกิน 0.80 (Stevens, 2002) ถ้าหากตัวแปรใดมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามสูงก็จะตัดตัวแปรนั้นออก หรืออาจทำการรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูงเข้าด้วยกัน โดยเกณฑ์การพิจารณาว่า ตัวแปรสองตัวมีความสัมพันธ์กันในระดับใดจะพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ซึ่งมีเกณฑ์กว้างๆ ดังนี้ (Runyon et al., 1996)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์
$r > 0.90 $	สูง
$ 0.70 < r < 0.89 $	ค่อนข้างสูง
$ 0.50 < r < 0.69 $	ปานกลาง
$ 0.30 < r < 0.49 $	ค่อนข้างต่ำ
$r < 0.29 $	ต่ำ

3. การวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยในครั้งนี้ใช้โปรแกรม Mplus ในการวิเคราะห์ และเลือกใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood with Robust Standard Errors and Chi-Square (MLR) โดยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์ใน 3 ขั้นตอนดังนี้

3.1 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ความตรงเชิงโครงสร้างของรูปแบบการวัดตัวแปรแฝง ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรในครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการวัดในเชิงแนวคิดทฤษฎีที่มี

วัตถุประสงค์ในการจัดการเชิงความคิดในบริบทขององค์การหรือสภาพแวดล้อมที่ต้องการจะวัด ซึ่งตัวแปรเชิงทฤษฎีไม่สามารถวัดได้โดยตรงจึงต้องวัดผ่านกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ ทั้งนี้ความตรงของตัวแปรเชิงทฤษฎี (construct variable) จะขึ้นอยู่กับสองประเด็นใหญ่ๆ คือ การใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการวัด และการยอมรับว่าตัวแปรเชิงทฤษฎีเหล่านั้นใช้ได้หรือไม่ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าได้วัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือไม่ ดังนั้นก่อนที่จะนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้จะต้องมีการตรวจสอบความตรงของตัวแปรเชิงทฤษฎีคือ ต้องยืนยันให้ได้ว่าตัวแปรเชิงทฤษฎีเหล่านี้มีความตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด โดยมีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของรูปแบบการวัด ซึ่งเป็นรูปแบบสมมติฐานทางทฤษฎี (proposed model) ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หรือตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวัดเป็นตัวแทนของการวัดตัวแปรหรือไม่ และเป็นแนวทางหนึ่งในการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

3.2 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อมูลที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์พหุระดับ โดยการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ระหว่างตัวแปรทั้ง 2 ระดับ เพื่อทดสอบว่า นอกจากมีร้อยละของการผันแปรภายในกลุ่มแล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่มหรือไม่ เนื่องจากการวัดพหุระดับนั้น ตัวแปรที่ศึกษาต้องมีความผันแปรทั้งระดับต่ำหรือระดับจุลภาค (lower level) กับระดับสูงหรือระดับมหภาค (higher level) จึงจะเหมาะสมที่จะนำตัวแปรหรือข้อมูลในชุดนั้นๆ ไปวิเคราะห์พหุระดับ โดยพิจารณาจากค่า ICC ถ้า ICC มีขนาดใหญ่แสดงว่ามีความสอดคล้องกันสูง แต่ถ้า ICC มีขนาดเล็ก (< 0.05) แสดงว่าข้อมูลในระดับต่ำหรือระดับจุลภาคไม่มีความผันแปรในระดับสูงหรือระดับมหภาค ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องนำข้อมูลไปวิเคราะห์พหุระดับ ทั้งนี้ ค่า ICC ควรจะมีค่ามากกว่า 0.05 (Snijder & Borsker, 1999) การวิเคราะห์ส่วนนี้ใช้โปรแกรม Mplus ซึ่งจะครอบคลุมการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดพหุระดับด้วย โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบพหุระดับ (multilevel CFA)

3.3 การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยการประมาณค่าขนาดอิทธิพลของสมรรถนะระดับบุคคลและสมรรถนะระดับองค์กรที่มีต่อการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.3.1 วิเคราะห์เฉพาะโมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล เป็นการศึกษาความสามารถในการทำนายของตัวแปรสมรรถนะเฉพาะระดับบุคคล (individual level) ที่มีต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลระดับเดียว (single level)

3.3.2 วิเคราะห์เฉพาะรูปแบบเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับองค์การ เป็นการศึกษาความสามารถในการทำนายเฉพาะตัวแปรระดับองค์การ (organizational level) ที่มีต่อตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์รูปแบบระดับเดียว

3.3.3 วิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับ (causal multilevel) เป็นการศึกษาถึงตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์การที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการให้คะแนนการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ

3.3.4 วิเคราะห์เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ในสังกัดสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุกลุ่ม (multiple group analysis) ในการวิเคราะห์พหุระดับ (multilevel analysis)

สำหรับการตรวจสอบความตรง กรณีที่โมเดลที่ได้ไม่มีความตรง ผู้วิจัยจะปรับรูปแบบแล้ววิเคราะห์ใหม่ โดยการปรับแก้จะพิจารณาข้อเสนอแนะของโปรแกรมจากดัชนีปรับรูปแบบ (modification indices) และพื้นฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยศึกษามาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนกว่าจะได้รูปแบบที่มีความตรง โดยการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้เกณฑ์ดัชนีตามข้อสรุปและงานวิจัยของ Wheaton, Muthén, Alwin และ Summers (1977); Anderson และ Gerbing (1984); Hu และ Bentler (1995; 1998; 1999); Raykov และ Marcolides (2000); Glaser (2001); Johnsrud และ Rosser (2002); Hox (2002); Yu และ Muthén (2002); Kwan และ Walker (2003); Maas และ Hox (2005); Asparouhov, Muthén และ Muthén, (2006) ดังนี้

<u>ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน</u>	<u>เกณฑ์ระดับความกลมกลืน</u>
1. อัตราส่วน ไค-สแควร์สัมพันธ์ (relative chi-square ratio: χ^2/df)	< 5.000
2. ดัชนี Tucker-Lewis Index (TLI) หรืออาจเรียกว่า Non-Normed Fit Index (NNFI)	> 0.900
3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index: CFI)	> 0.900
4. ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA)	< 0.05 = สอดคล้องดี 0.051 – 0.080 = พอใช้ได้ 0.081 – 0.100 = ไม่ค่อยดี > 0.100 = สอดคล้องไม่ดี
5. ดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR _W และ SRMR _B)	< 0.080

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่มพหุคูณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกเพื่อทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และประการที่สองเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างสถานีตำรวจปริมาณงานสูงกับสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตรงของ โมเดลการวัดพหุระดับ

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความตรงของ โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของ โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงกับกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการทำความเข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์หรืออักษร และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำเสนอข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์หรืออักษรที่ใช้แทนค่าสถิติ

<u>สัญลักษณ์หรืออักษร</u>	<u>ความหมาย</u>
\bar{X}	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (mean)
SD	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)

MIN	ค่าต่ำสุด
MAX	ค่าสูงสุด
SK	ค่าความเบ้ (skewness)
KU	ค่าความโด่ง (kurtosis)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics)
<i>df</i>	องศาอิสระ (degree of freedom)
<i>p</i>	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
R^2	สัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination)
β	สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน
Σ	เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม
Δ	ค่าส่วนต่าง
W หรือตัวห้อย W	ระดับบุคคล (individual level) หรือภายในกลุ่ม (within-group)
B หรือตัวห้อย B	ระดับองค์การ (organizational level) หรือระหว่างกลุ่ม (between group)

องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) และตัวแปรสังเกตได้ระดับบุคคล

1. สมรรถนะหลัก (COR1) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (TEW1) จริยธรรมของตำรวจ (INT1) การบริการ (SER1) การพัฒนาตนเอง (SED1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1) และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1)

2. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล (INF) ความยืดหยุ่น (FLX) และการควบคุมตนเอง (SEF)

3. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1) และทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1)

4. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับปฏิบัติการหรือระดับบุคคล (PER1) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1)

องค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) และตัวแปรสังเกตได้ระดับองค์การ

1. สมรรถนะหลัก (COR2) ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม (TEW2) จริยธรรมของตำรวจ (INT2) การบริการ (SER2) การพัฒนาตนเอง (SED2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH2) และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS2)

2. สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (LEA) การบังคับบัญชา (DIR) และศิลปะการสื่อสารใจ (ECC)

3. สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ประกอบด้วย 2 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ การมองภาพรวม (STT) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (INI)

4. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกตได้ ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA2) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC2) และทักษะทางวัฒนธรรม (SKI2)

5. ผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยของข้าราชการตำรวจในกลุ่มงานนั้นๆ หรือระดับองค์การ (PER2) ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH2) และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA2)

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยทำการทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่มพหุคูณ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 1,024 คน แบ่งเป็นเพศชาย 1,005 คน (ร้อยละ 98.14) และเพศหญิง 19 คน (ร้อยละ 1.86) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในงานสอบสวนและหน่วยปฏิบัติการพิเศษ 419 คน (ร้อยละ 40.92) รองลงมาปฏิบัติงานอำนวยการปราบปราม และจราจร 356 คน (ร้อยละ 34.76) และปฏิบัติงานสืบสวน 249 คน (ร้อยละ 24.32) โดยข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด (กค.ภ.จว.) นครราชสีมาที่สุดจำนวน 416 คน (ร้อยละ 40.63) รองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา 352 คน (ร้อยละ 34.37) และปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการ

ตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานี 256 คน (ร้อยละ 25.00) และเมื่อจัดกลุ่มตามระยะเวลาการปฏิบัติงานในสังกัดสถานีตำรวจปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 ถึง 5 ปี จำนวน 570 คน (ร้อยละ 55.66) รองลงมาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 ถึง 10 ปี จำนวน 226 คน (ร้อยละ 22.07) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 115 คน (ร้อยละ 11.23) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 11 ถึง 15 ปี จำนวน 112 คน (ร้อยละ 10.94) และปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.10) ตามลำดับ

ในจำนวนนี้สังกัดอยู่ในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงจำนวน 512 คน (ร้อยละ 50.00) แบ่งเป็นเพศชาย 495 คน (ร้อยละ 96.68) และเพศหญิง 17 คน (ร้อยละ 3.32) ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในงานสอบสวนและหน่วยปฏิบัติการพิเศษ 272 คน (ร้อยละ 53.12) รองลงมาปฏิบัติงานอำนาจการปราบปราม และจราจร 160 คน (ร้อยละ 31.25) และปฏิบัติงานสืบสวน 80 คน (ร้อยละ 15.63) โดยข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานีและนครราชสีมาที่สุดจังหวัดละ 192 คน (ร้อยละ 37.50) และรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา 128 คน (ร้อยละ 25.00) และเมื่อจัดกลุ่มตามจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในสังกัดสถานีตำรวจปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 ถึง 5 ปี จำนวน 294 คน (ร้อยละ 57.42) รองลงมาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 ถึง 10 ปี จำนวน 95 คน (ร้อยละ 18.55) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 67 คน (ร้อยละ 13.09) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 11 ถึง 15 ปี จำนวน 56 คน (ร้อยละ 10.94) ตามลำดับ และไม่มีข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาดำกว่า 1 ปี

ส่วนข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมามีจำนวน 512 คน (ร้อยละ 50.00) (เท่ากับจำนวนข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง) เนื่องใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการออกแบบสมดุล (balanced designs) กลุ่มตัวอย่างให้เท่ากัน เพื่อลดความลำเอียงในการประมาณการ) แบ่งเป็นเพศชาย 510 คน (ร้อยละ 99.61) และเพศหญิง 2 คน (ร้อยละ 0.39) ซึ่งส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในงานอำนาจการปราบปราม และจราจร 196 คน (ร้อยละ 38.28) รองลงมาปฏิบัติงานสืบสวน 169 คน (ร้อยละ 33.01) และปฏิบัติงานสอบสวนและหน่วยปฏิบัติการพิเศษ 147 คน (ร้อยละ 28.71) โดยข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลาและนครราชสีมาที่สุดจังหวัดละ 224 คน (ร้อยละ 43.75) และรองลงมาปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดปัตตานี 64 คน (ร้อยละ 12.50) และเมื่อจัดกลุ่มตามจำนวนปีที่ปฏิบัติงานในสังกัดสถานีตำรวจปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 ถึง 5 ปี จำนวน 276 คน (ร้อยละ 53.90) รองลงมาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 6 ถึง 10 ปี จำนวน 131 คน (ร้อยละ 25.59) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 11 ถึง

15 ปี จำนวน 56 คน (ร้อยละ 10.94) ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป จำนวน 48 คน (ร้อยละ 9.37) และปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 1 คน (ร้อยละ 0.20) ตามลำดับ โดยรายละเอียดได้แสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 จำนวนและอัตราส่วนของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามขนาดสถานีดำรวจ

ตัวแปร	กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล					
	สถานีดำรวจปริมาณงานสูง (512 คน: 50.00%)		สถานีดำรวจปริมาณงาน รองลงมา (512 คน: 50.00%)		รวม (1,024 คน: 100.00%)	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ						
- เพศชาย	495	96.68	510	99.61	1,005	98.14
- เพศหญิง	17	3.32	2	0.39	19	1.86
รวม	512	100.00	512	100.00	1,024	100.00
ลักษณะงานในสถานีดำรวจ						
- สอบสวน/หน่วยปฏิบัติการพิเศษ	272	53.12	147	28.71	419	40.92
- อำนวยการ/ปราบปราม/จราจร	160	31.25	196	38.28	356	34.76
- สืบสวน	80	15.63	169	33.01	249	24.32
รวม	512	100.00	512	100.00	1,024	100.00
สถานีดำรวจสังกัดกองกก.ภ.จว.						
- ยะลา	128	25.00	224	43.75	352	34.37
- ปัตตานี	192	37.50	64	12.50	256	25.00
- นราธิวาส	192	37.50	224	43.75	416	40.63
รวม	512	100.00	512	100.00	1,024	100.00
จำนวนปีที่ทำงานในสถานีดำรวจปัจจุบัน						
- ต่ำกว่า 1 ปี	0	0.00	1	0.20	1	0.10
- ตั้งแต่ 1 – 5 ปี	294	57.42	276	53.90	570	55.66
- ตั้งแต่ 6 – 10 ปี	95	18.55	131	25.59	226	22.07
- ตั้งแต่ 11 – 15 ปี	56	10.94	56	10.94	112	10.94
- ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป	67	13.09	48	9.37	115	11.23
รวม	512	100.00	512	100.00	1,024	100.00

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสูงสุด (MAX) ค่าต่ำสุด (MIN) เพื่อให้เห็นลักษณะการแจกแจง และการกระจายของตัวแปรสังเกตได้ในองค์ประกอบที่ใช้ในการวัดตัวแปรในการวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรต่อเนื่องที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตรประเมินค่า 5 ระดับ รวมถึงการวิเคราะห์ค่าความเบ้ (SK) และค่าความโด่ง (KU) ซึ่งเป็นค่าที่แสดงถึงลักษณะการแจกแจงความถี่ของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดความีการแจกแจงแตกต่างจากโค้งปกติหรือไม่ โดยรายละเอียดได้แสดงไว้ดังตาราง 12

ตาราง 12 ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลและระดับองค์การ

ตัวแปร	ค่าสถิติของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด						
	\bar{X}	ระดับสมรรถนะ	SD	MIN	MAX	ความเบ้ (SK)	ความโด่ง (KU)
ระดับบุคคล (n=960)							
สมรรถนะหลัก (COR1)							
1. การทำงานเป็นทีม (TEW1)	4.225	มาก	0.505	2.380	5.000	-0.448*	0.009
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT1)	4.346	มาก	0.497	2.600	5.000	-0.473*	-0.411*
3. การบริการ (SER1)	4.220	มาก	0.542	2.000	5.000	-0.509*	0.202
4. การพัฒนาตนเอง (SED1)	4.172	มาก	0.559	1.800	5.000	-0.554*	0.383*
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1)	4.150	มาก	0.544	2.200	5.000	-0.446*	0.000
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1)	4.108	มาก	0.594	2.000	5.000	-0.426*	0.029
สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1)							
1. การสืบเสาะหาข้อมูล (INF)	4.035	มาก	0.576	1.750	5.000	-0.491*	0.401*
2. ความยืดหยุ่น (FLX)	4.104	มาก	0.536	1.000	5.000	-0.460*	0.878*
3. การควบคุมตนเอง (SEF)	4.135	มาก	0.592	1.670	5.000	-0.462*	0.158
สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1)							
1. ความตระหนักรู้ทางวัฒนธรรม (AWA1)	4.195	มาก	0.541	1.600	5.000	-0.395*	0.124
2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1)	4.089	มาก	0.512	1.880	5.000	-0.354*	0.158

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสถิติของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด						
	\bar{X}	ระดับ สมรรถนะ	SD	MIN	MAX	ความเบ้ (SK)	ความโด่ง (KU)
สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) (ต่อ)							
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1)	4.145	มาก	0.502	1.640	5.000	-0.410*	0.202
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจระดับบุคคล (PER1)							
1. การได้รับมอบหมายงานใน ความรับผิดชอบ (RES1)	4.293	มาก	0.561	1.000	5.000	-0.597*	1.146*
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย (PLA1)	4.199	มาก	0.600	1.000	5.000	-0.545*	0.554*
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1)	4.167	มาก	0.608	1.500	5.000	-0.751*	1.001*
4. การประพฤติตนเป็นแบบ อย่างตามข้อปฏิบัติของ ตำรวจ (BEH1)	4.344	มาก	0.497	1.890	5.000	-0.635*	0.397*
5. การเสนอและปฏิบัติงาน พิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1)	4.248	มาก	0.602	1.750	5.000	-0.681*	0.410*
ระดับองค์การ (n=64)							
สมรรถนะหลัก (COR2)							
1. การทำงานเป็นทีม (TEW2)	4.523	มากที่สุด	0.447	3.500	5.000	-0.466	-1.100
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT2)	4.578	มากที่สุด	0.416	3.600	5.000	-0.769*	-0.570
3. การบริการ (SER2)	4.492	มาก	0.427	3.500	5.000	-0.383	-0.788
4. การพัฒนาตนเอง (SED2)	4.419	มาก	0.544	2.800	5.000	-0.969*	0.901
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH2)	4.419	มาก	0.522	3.000	5.000	-0.686*	-0.090
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS2)	4.406	มาก	0.472	3.000	5.000	-0.266	-0.440
สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC)							
1. ภาวะผู้นำ (LEA)	4.513	มากที่สุด	0.416	3.500	5.000	-0.420	-0.840
2. การบังคับบัญชา (DIR)	4.477	มาก	0.472	3.500	5.000	-0.311	-1.207*
3. ศิลปะการสื่อสารหัวใจ (ECC)	4.479	มาก	0.537	3.000	5.000	-0.635**	-0.560

ตาราง 12 (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสถิติของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด						
	\bar{X}	ระดับ สมรรถนะ	SD	MIN	MAX	ความเบ้ (SK)	ความโด่ง (KU)
สมรรถนะของหัวหน้าลักษณะ งานในสถานีตำรวจ (FUN2)							
1. การมองภาพรวม (STT)	4.474	มาก	0.482	3.330	5.000	-0.393	-0.930
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (INI)	4.469	มาก	0.563	3.000	5.000	-0.774*	-0.240
สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2)							
1. ความตระหนักทาง วัฒนธรรม (AWA2)	4.419	มาก	0.502	3.400	5.000	-0.252	-1.263*
2. ความรู้และความเข้าใจทาง วัฒนธรรม (KUC2)	4.397	มาก	0.488	3.380	5.000	-0.248	-1.083
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI2)	4.471	มาก	0.443	3.430	5.000	-0.555	-0.467
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตำรวจระดับองค์การ (PER2)							
1. การได้รับมอบหมายงานใน ความรับผิดชอบ (RES2)	4.293	มาก	0.213	3.730	4.830	-0.230	-0.017
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย (PLA2)	4.199	มาก	0.206	3.690	4.600	-0.202	-0.435
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2)	4.168	มาก	0.215	3.580	4.630	-0.451	0.186
4. การประพฤติตนเป็นแบบ อย่างตามข้อปฏิบัติของ ตำรวจ (BEH2)	4.343	มาก	0.212	3.720	4.690	-0.879*	0.717
5. การเสนอและปฏิบัติงาน พิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA2)	4.248	มาก	0.220	3.630	4.670	-0.568	0.331

หมายเหตุ: 1. ระดับบุคคลมีค่า $SE_{SK} = 0.079$ และมีค่า $SE_{KU} = 0.158$

2. ระดับองค์การมีค่า $SE_{SK} = 0.299$ และมีค่า $SE_{KU} = 0.590$

3. ระดับนัยสำคัญของความเบ้และความโด่งคำนวณจากค่าสถิติ $Z_{SK} = SK/SE_{SK}$ และ $Z_{KU} = KU/SE_{KU}$ จากนั้น
ใช้ rule of thumb เพื่อพิจารณาระดับนัยสำคัญที่ * หมายถึง $p < .05$ และ ** หมายถึง $p < .01$

จากตาราง 12 สามารถแจกแจงค่าสถิติพื้นฐานของแต่ละองค์ประกอบได้ดังต่อไปนี้

1. **องค์ประกอบสมรรถนะหลัก** วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) จริยธรรมของตำรวจ 3) การบริการ 4) การพัฒนาตนเอง 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 6) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับบุคคล พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.108 - 4.346$) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะต้องมีการทำงานเป็นทีม จริยธรรมของตำรวจ การบริการ การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับองค์การ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ การทำงานเป็นทีม และจริยธรรมตำรวจ ($\bar{X} = 4.523$ และ 4.578 ตามลำดับ) ส่วนการบริการ การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.492, 4.419, 4.419$ และ 4.406 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานจะต้องมีการทำงานเป็นทีม และจริยธรรมของตำรวจ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดีมาก ส่วนการบริการ การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา มีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

2. **องค์ประกอบสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ** วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวได้แก่ 1) การสืบเสาะหาข้อมูล 2) ความยืดหยุ่น และ 3) การควบคุมตนเอง

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับบุคคล พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.035, 4.104$ และ 4.135 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจะต้องมีการสืบเสาะหาข้อมูล ความยืดหยุ่น และการควบคุมตนเองมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

3. **องค์ประกอบสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม** วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวได้แก่ 1) วัฒนธรรมทางวัฒนธรรม 2) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับบุคคล พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.195, 4.089$ และ 4.145 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจะต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรม มีความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และมีทักษะทางวัฒนธรรมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับองค์กร พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรม ($\bar{X} = 4.419, 4.397$ และ 4.471 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจะต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรม มีความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และมีทักษะทางวัฒนธรรมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

4. องค์ประกอบสมรรถนะด้านการบริหาร วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การบังคับบัญชา และ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับองค์กร พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.513$) ส่วนการบังคับบัญชา และศิลปะการสื่อสารจูงใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.477$ และ 4.479 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจะต้องมีภาวะผู้นำมีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดีมาก ส่วนการบังคับบัญชา และศิลปะการสื่อสารจูงใจมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และสามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

5. องค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัว ได้แก่ 1) การมองภาพรวม และ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับองค์กร พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การมองภาพรวม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.474$ และ 4.469 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานี

ตำรวจ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานจะต้องสามารถมองภาพรวมออก และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

6. องค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ วัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว ได้แก่ 1) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ 2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การประพุดิตตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และ 5) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับบุคคล พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.293, 4.199, 4.167, 4.344$ และ 4.248 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจจะต้องมีการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาการปฏิบัติงาน การประพุดิตตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุกมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี

ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานระดับองค์กร พบว่า ทุกตัวแปรสังเกตได้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาการปฏิบัติงาน การประพุดิตตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก ($\bar{X} = 4.293, 4.199, 4.168, 4.343$ และ 4.248 ตามลำดับ) ซึ่งอธิบายได้ว่า ผลเฉลี่ยความคิดเห็นของข้าราชการตำรวจแต่ละกลุ่มงานในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาส่วนใหญ่ยอมรับว่า การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การพัฒนาการปฏิบัติงาน การประพุดิตตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุกมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก สามารถทำหน้าที่เป็นตัวแทนที่มีประสิทธิผลได้ดี และ

จากตาราง 12 พบว่า มีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 36 ตัว เมื่อทดสอบระดับนัยสำคัญของความเบ้ (SK) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ส่วนใหญ่ (จำนวน 23 ตัวแปร คิดเป็นร้อยละ 63.89) มีค่าความเบ้แตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และทุกตัวแปรมีความเบ้เป็นลบแต่เป็นค่าที่อยู่ในระดับต่ำ แสดงว่าตัวแปรมีลักษณะการแจกแจงไม่เป็นโค้งปกติโดยเบ้ซ้ายเพียงเล็กน้อย ส่วนค่าความโด่ง (KU) มีตัวแปรที่มีค่าความโด่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียง ร้อยละ 30.56 (จำนวน 11 ตัวแปร) แสดงว่าตัวแปรมีความโด่งเป็น โค้งปกติแต่ลักษณะค่อนข้างเตี้ยแบน

อย่างไรก็ตามการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้ทำการเปลี่ยนรูปตัวแปร เนื่องจาก 1) การเปลี่ยนรูปทำให้ข้อมูลมีการกระจายความเบ้มากกว่าเดิม 2) เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความเบ้และความโด่งของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า ± 2 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้ (Kline, 1998) แสดงว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงต่างจากโค้งปกติเพียงเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับ Glass และ Hopkin (1995) ที่ให้ความเห็นว่า ลักษณะการแจกแจงที่ต่างจากโค้งปกติเพียงเล็กน้อยจะมีผลต่อระดับนัยสำคัญ และอำนาจการจำแนกในการทดสอบเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และให้ข้อเสนอแนะว่า ค่าความเบ้ไม่ควรเกิน 1.5 และ 3) การวิเคราะห์เพื่อตอบคำถามการวิจัยครั้งนี้ใช้การประมาณค่าด้วยโปรแกรม Mplus ซึ่งโปรแกรมมีการพัฒนาให้สามารถใช้กับข้อมูลที่มีการแจกแจงที่ไม่เป็นโค้งปกติได้ (Wong & Mason, 1985; Morris, 1995; Goldstein, 2011; Muthén & Muthén, 2012)

หลังจากวิเคราะห์การแจกแจงของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างแล้ว จึงทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรสังเกตได้ด้วยกัน และพิจารณาว่าตัวแปรทำนายต้องมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linearity) กับตัวแปรตาม โดยการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ และเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับ โดยแบ่งออกเป็นระดับบุคคล (ตาราง 13) และระดับองค์การ (ตาราง 14)

จากตาราง 13 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ 17 ตัว ในโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 136 คู่ มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ (136 คู่) และมีค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกทุกคู่ โดยในภาพรวมความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเท่ากับ 0.794 (อยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างสูง แต่ไม่เกิน 0.8) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรมกับทักษะทางวัฒนธรรม ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 0.414 (อยู่ในระดับความสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ) ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้จริยธรรมของตำรวจกับการสืบเสาะหาข้อมูล

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง (n = 960)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = 0.963, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 12609.113, $df = 136$, $p = 0.000$

ตัวแปร	TEW1	INT1	SER1	SED1	ACH1	TPS1	INF	FLX	SEF	AWA1	KUC1	SKI1	RES1	PLA1	DEV1	BEH1	PRA1
TEW1	1.000																
INT1	0.707**	1.000															
SER1	0.582**	0.631**	1.000														
SED1	0.601**	0.595**	0.664**	1.000													
ACH1	0.619**	0.613**	0.644**	0.713**	1.000												
TPS1	0.610**	0.561**	0.602**	0.679**	0.752**	1.000											
INF	0.529**	0.414**	0.482**	0.541**	0.579**	0.592**	1.000										
FLX	0.616**	0.554**	0.585**	0.592**	0.640**	0.633**	0.667**	1.000									
SEF	0.549**	0.542**	0.561**	0.580**	0.594**	0.586**	0.532**	0.644**	1.000								
AWA1	0.574**	0.580**	0.570**	0.586**	0.621**	0.615**	0.575**	0.703**	0.654**	1.000							
KUC1	0.540**	0.490**	0.524**	0.572**	0.603**	0.628**	0.593**	0.674**	0.599**	0.725**	1.000						
SKI1	0.615**	0.576**	0.607**	0.656**	0.670**	0.688**	0.608**	0.714**	0.646**	0.729**	0.794**	1.000					
RES1	0.514**	0.520**	0.422**	0.455**	0.484**	0.477**	0.462**	0.502**	0.439**	0.508**	0.481**	0.538**	1.000				
PLA1	0.495**	0.482**	0.478**	0.494**	0.500**	0.497**	0.486**	0.533**	0.488**	0.510**	0.520**	0.558**	0.666**	1.000			
DEV1	0.504**	0.457**	0.471**	0.519**	0.529**	0.561**	0.517**	0.545**	0.494**	0.541**	0.541**	0.582**	0.589**	0.648**	1.000		
BEH1	0.569**	0.619**	0.552**	0.523**	0.525**	0.531**	0.424**	0.566**	0.543**	0.566**	0.525**	0.615**	0.634**	0.610**	0.603**	1.000	
PRA1	0.521**	0.482**	0.469**	0.503**	0.570**	0.549**	0.500**	0.558**	0.514**	0.548**	0.542**	0.595**	0.541**	0.560**	0.645**	0.692**	1.000

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ตาราง 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรระดับองค์การของกลุ่มตัวอย่าง (n = 64)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. = 0.848, Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 1073.306, $df = 171$, $p = 0.000$

ตัวแปร	TEW2	INT2	SER2	SED2	ACH2	TPS2	LEA	DIR	ECC	STT	INI	AWA2	KUC2	SKI2	RES2	PLA2	DEV2	BEH2	PRA2
TEW2	1.000																		
INT2	0.761**	1.000																	
SER2	0.596**	0.607**	1.000																
SED2	0.558**	0.583**	0.435**	1.000															
ACH2	0.671**	0.552**	0.438**	0.536**	1.000														
TPS2	0.696**	0.575**	0.508**	0.594**	0.660**	1.000													
LEA	0.726**	0.644**	0.406**	0.448**	0.571**	0.535**	1.000												
DIR	0.739**	0.623**	0.474**	0.476**	0.590**	0.639**	0.729**	1.000											
ECC	0.544**	0.488**	0.345**	0.508**	0.458**	0.513**	0.630**	0.695***	1.000										
STT	0.657**	0.523**	0.487**	0.475**	0.591**	0.617**	0.523**	0.681***	0.689**	1.000									
INI	0.574**	0.497**	0.374**	0.317**	0.528**	0.457**	0.614**	0.666***	0.645**	0.768**	1.000								
AWA2	0.705**	0.540**	0.541**	0.589**	0.558**	0.640**	0.573**	0.539***	0.437**	0.549**	0.489**	1.000							
KUC2	0.705**	0.546**	0.565**	0.645**	0.672**	0.674**	0.518**	0.623***	0.498**	0.615**	0.573**	0.807**	1.000						
SKI2	0.752**	0.694**	0.498**	0.648**	0.600**	0.553**	0.638**	0.742***	0.599**	0.685**	0.682**	0.722**	0.743**	1.000					
RES2	0.228*	0.222*	0.123	-0.015	0.169	0.046	0.298**	0.322***	0.244*	0.154	0.254*	0.227*	0.086	0.234*	1.000				
PLA2	0.129	0.255*	0.215*	-0.059	0.082	0.010	0.129	0.186	0.189	0.026	0.172	0.132	-0.016	0.175	0.785**	1.000			
DEV2	0.249*	0.315**	0.274*	0.050	0.170	0.036	0.195	0.213**	0.045	0.099	0.169	0.221*	0.040	0.268*	0.732**	0.755**	1.000		
BEH2	0.133	0.116	0.105	-0.156	0.158	0.010	0.214*	0.180	0.126	0.062	0.236*	0.183	0.060	0.168	0.837**	0.757**	0.664**	1.000	
PRA2	0.177	0.141	0.087	-0.094	0.169	0.030	0.204	0.177	0.141	0.064	0.160	0.135	0.016	0.196	0.768**	0.771**	0.716**	0.883**	1.000

หมายเหตุ: * $p < .05$, ** $p < .01$

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัด ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวัดตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาการวัดในเชิงแนวคิดทฤษฎีที่มีวัตถุประสงค์ในการจัดการเชิงความคิด ในบริบทขององค์การหรือสภาพแวดล้อมที่ต้องการจะวัด (Pedhazur & Schmmelkin, 1991) ซึ่งตัวแปรเชิงทฤษฎีไม่สามารถวัดได้โดยตรงจึงต้องวัดผ่านกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ โดยความตรงของตัวแปรเชิงทฤษฎี (construct variable) ขึ้นกับสองประเด็นใหญ่ๆ คือ การใช้ทฤษฎีต่างๆ ในการวัด และการยอมรับตัวแปรเชิงทฤษฎีนั้นๆ ว่าใช้ได้หรือไม่ (Bernardin, 1996) จึงต้องตอบคำถามให้ได้ว่า ได้วัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือไม่ ดังนั้นก่อนนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้จึงต้องมีการตรวจสอบความตรงของตัวแปรเชิงทฤษฎีคือ ต้องยืนยัน (confirm) ให้ได้ว่าตัวแปรเชิงทฤษฎีเหล่านี้สามารถวัดได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการจะวัด โดยมีเป้าหมายคือ 1) เพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของรูปแบบการวัดซึ่งเป็นรูปแบบสมมติฐานทางทฤษฎี (proposed model) ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ หรือตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวัดเป็นตัวแทนของการวัดตัวแปรหรือไม่ และ 2) เป็นแนวทางหนึ่งในการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล โดยวิธีทางสถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ห้อยประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (single level confirmatory factor analysis) ด้วยโปรแกรม Mplus หากผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลมีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งจะพิจารณาได้จากค่า χ^2 ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (comparative fit index: CFI) ค่าดัชนี Tucker-Lewis index (TLI) ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความคลาดเคลื่อน โดยประมาณ (root mean square error of approximation: RMSEA) ค่าดัชนีรากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (standardized root mean square residual: SRMR) เป็นต้น แต่หากผลการวิเคราะห์ที่ได้ไม่มีความตรง ผู้วิจัยจะทำการปรับรูปแบบแล้ววิเคราะห์ใหม่ โดยจะพิจารณาการปรับแก้จากข้อเสนอแนะที่โปรแกรมรายงานจากดัชนีปรับรูปแบบ (modification indices) และจากพื้นฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยศึกษาจากเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้องจนกว่าจะได้โมเดลที่มีความตรง สำหรับการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดในการวิจัยครั้งนี้ จะทำการวัดความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรในระดับบุคคลซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวัดความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรในระดับบุคคล

การวัดความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรในระดับบุคคลประกอบด้วยตัวแปรแฝง 4 ตัว โดยแบ่งเป็นตัวแปรเชิงทำนาย 3 ตัวแปรได้แก่ 1) สมรรถนะหลักระดับบุคคล (COR1) 2) สมรรถนะ

เชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล (CUL1) และ 3) สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) และตัวแปรตาม 1 ตัว คือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับบุคคล (PER1) โดยใช้การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่ามีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลได้แก่ ค่า $\chi^2 = 516.512$, $df = 108$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.783$, CFI = 0.969, TLI = 0.961, RMSEA = 0.063, SRMR = 0.026 แม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐานสถิติอย่างมีนัยสำคัญ แต่เมื่อพิจารณาจากค่า χ^2/df หรือเรียกว่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (relative chi-square ratio) ที่น้อยกว่า 5.000 จึงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Wheaton, Muthén, Alwin & Summers, 1977) และสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่า 0.900 ขึ้นไป ค่าดัชนี RMSEA และ SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 จึงยอมรับว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bentler, 1990; Browne, et al., 1993; MacCallum, Browne & Sugawara, 1996; Hu & Bentler, 1999; Diamantopoulos & Siguaw, 2000) ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 15

ตาราง 15 ค่าสถิติผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันโมเดลการวัดตัวแปรแฝงระดับบุคคล

ตัวแปรแฝง	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันระดับเดียว					
	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²	AVE	CR
1. สมรรถนะหลัก (COR1)						
1.1 การทำงานเป็นทีม (TEW1)	0.702	0.018	39.202	0.493	0.635	0.912
1.2 จริยธรรมตำรวจ (INT1)	0.777	0.014	53.995	0.603		
1.3 การบริการ (SER1)	0.775	0.014	53.531	0.601		
1.4 การพัฒนาตนเอง (SED1)	0.839	0.011	74.263	0.704		
1.5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1)	0.857	0.011	81.287	0.735		
1.6 การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1)	0.821	0.012	66.094	0.674		
2. สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1)						
2.1 ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1)	0.851	0.011	79.493	0.725	0.708	0.879
2.2 ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1)	0.800	0.014	58.211	0.640		
2.3 ทักษะทางวัฒนธรรม (SKII)	0.872	0.010	87.130	0.760		
3. สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1)						
3.1 การสืบเสาะหาข้อมูล (INF)	0.751	0.016	46.652	0.563	0.630	0.836
3.2 ความยืดหยุ่น (FLX)	0.824	0.013	63.089	0.679		
3.3 การควบคุมตนเอง (SEF)	0.805	0.013	59.948	0.647		

ตาราง 15 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์เชิงยืนยันระดับเดียว					
	น้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (β)	SE	Z	R ²	AVE	CR
4. ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับบุคคล (PER1)						
4.1 การได้รับมอบหมายงานในความ รับผิดชอบ (RES1)	0.703	0.017	42.194	0.533		
4.2 การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมาย (PLA1)	0.754	0.016	46.486	0.568	0.608	0.886
4.3 การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1)	0.789	0.014	54.600	0.622		
4.4 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อ ปฏิบัติของตำรวจ (BEH1)	0.824	0.013	64.402	0.679		
4.5 การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองาน เชิงรุก (PRA1)	0.800	0.014	57.619	0.640		
$\chi^2 = 516.512$, $df = 108$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.783$, $CFI = 0.969$, $TLI = 0.961$, $RMSEA = 0.063$, $SRMR = 0.026$						

หมายเหตุ: 1. $|Z| > 1.96$ หมายถึง $*p < .05$, $|Z| > 2.58$ หมายถึง $**p < .01$, $|Z| > 3.33$ หมายถึง $***p < .001$

2. AVE หมายถึง ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (average variance extracted)

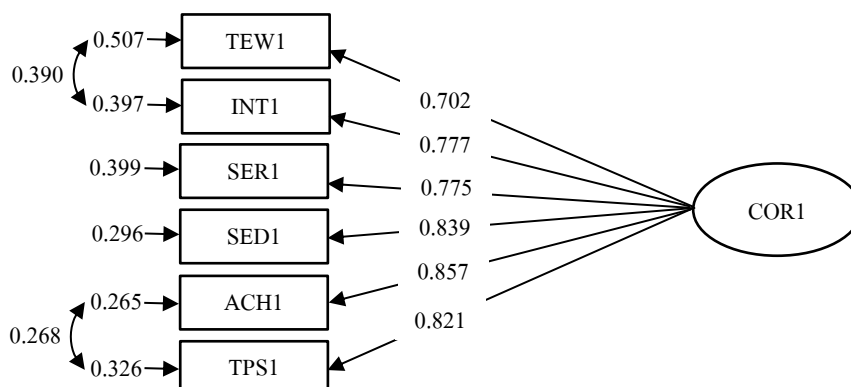
3. CR หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบ (composite reliability)

เมื่อพิจารณาโมเดลการวัดตัวแปรแฝงระดับบุคคล ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปรที่ชี้วัดตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร โดยกำหนดตามโมเดลการวัดเชิงทฤษฎีและลักษณะเฉพาะของโมเดล (ตาราง 15) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงระดับบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกันคืออยู่ในช่วง $\beta = 0.702 - 0.872$ ซึ่งอยู่ในช่วงสูงถึงสูงมาก แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลเป็นตัวแปรชี้วัดที่แท้จริงของตัวแปรแฝงแต่ละตัวในโมเดลการวัด โดยมีความสำคัญอยู่ในเกณฑ์สูงถึงสูงมาก นอกจากนี้เมื่อพิจารณาผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดทั้ง 4 องค์ประกอบจะพบว่า

1. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะหลักระดับบุคคล (COR1) โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวคือ 1) การทำงานเป็นทีม (TEW1) 2) จริยธรรมตำรวจ (INT1) 3) การบริการ (SER1) 4) การพัฒนาตนเอง (SED1) 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1) และ 6) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงสมรรถนะหลักระดับบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะหลัก ระดับบุคคล โดยตัวแปรที่น้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1) ($\beta = 0.857$) รองลงมาคือ การพัฒนาตนเอง (SED1) ($\beta = 0.839$) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1) ($\beta = 0.821$) จริยธรรมตำรวจ (INT1) ($\beta = 0.777$) การบริการ (SER1) ($\beta = 0.775$) และการทำงานเป็นทีม (TEW1) ($\beta = 0.702$) ตามลำดับ

ส่วนความเชื่อมั่น (reliability) หรือความสอดคล้องของการวัด (consistency of measurement) พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง ซึ่งเป็นค่าที่ใช้บอกว่า ตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้มากหรือน้อยเพียงใด หรือเป็นค่าที่ใช้บอกค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (reliability coefficient: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 ตัว มีค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.493 – 0.735 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าต่ำสุดคือ การทำงานเป็นทีม (TEW1) ซึ่งแสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอ (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) สอดคล้องกับค่าความเชื่อมั่นที่ใช้บอกปริมาณความแปรปรวนโดยรวมของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง หรือค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (average variance extracted: AVE) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.635 (> 0.500) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝง ทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยรวมด้วยความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และเมื่อประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง หรือค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (construct reliability: CR) มีค่าเท่ากับ 0.912 (> 0.700) แสดงว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 6 ตัวได้แก่ การทำงานเป็นทีม (TEW1) จริยธรรมตำรวจ (INT1) การบริการ (SER1) การพัฒนาตนเอง (SED1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1) และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1) เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะหลักระดับบุคคล (COR1) และมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยภาพรวม รวมทั้งตัวแปรแฝงสมรรถนะหลักระดับบุคคลมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (ภาพประกอบ 20)

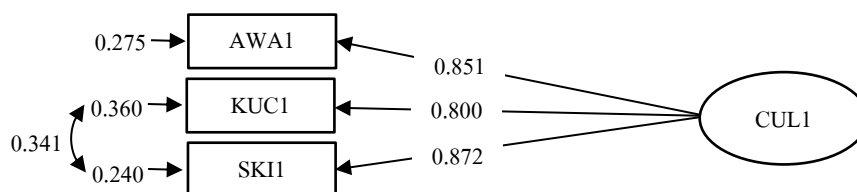


ภาพประกอบ 20 โมเดลการวัดสมรรถนะหลักระดับบุคคล

2. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล (CUL1) โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1) 2) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1) และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล โดยตัวแปรที่นำหนักความสำคัญสูงสุดคือ ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1) ($\beta = 0.872$) รองลงมาคือ ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1) ($\beta = 0.851$) และความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1) ($\beta = 0.800$) ตามลำดับ

ส่วนความเชื่อมั่น (reliability) พิจารณาจากค่าที่ใช้บอกค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (reliability coefficient: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.640 – 0.760 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) สอดคล้องกับค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (average variance extracted: AVE) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.708 (> 0.500) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยรวมด้วยความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และมีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (construct reliability: CR) เท่ากับ 0.879 (> 0.700) แสดงว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม

(KUC1) และทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1) เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล (CUL1) และมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยภาพรวม รวมทั้งตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคลมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (ภาพประกอบ 21)

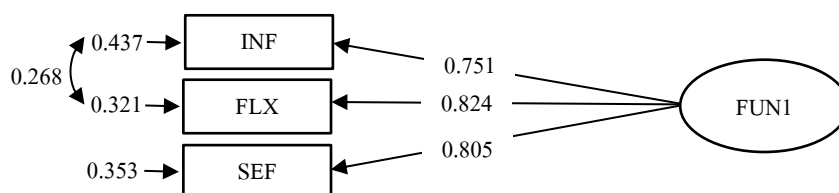


ภาพประกอบ 21 โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล

3. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1) การสืบเสาะหาข้อมูล (INF) 2) ความยืดหยุ่น (FLX) และ 3) การควบคุมตนเอง (SEF) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ โดยตัวแปรที่น้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ ความยืดหยุ่น (FLX) ($\beta = 0.824$) รองลงมาคือ การควบคุมตนเอง (SEF) ($\beta = 0.805$) และการสืบเสาะหาข้อมูล (INF) ($\beta = 0.751$) ตามลำดับ

ส่วนความเชื่อมั่น (reliability) พิจารณาจากค่าที่ใช้บอกค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (reliability coefficient: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัว มีค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.563 – 0.679 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (average variance extracted: AVE) ที่มีค่าเท่ากับ 0.630 (> 0.500) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยรวมด้วยความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และมีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (construct reliability: CR) เท่ากับ 0.836 (> 0.700) แสดงว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 ตัวได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล (INF) ความยืดหยุ่น (FLX) และการควบคุมตนเอง (SEF) เป็น

ตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) และมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยภาพรวม รวมทั้งตัวแปรแฝงสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (ภาพประกอบ 22)

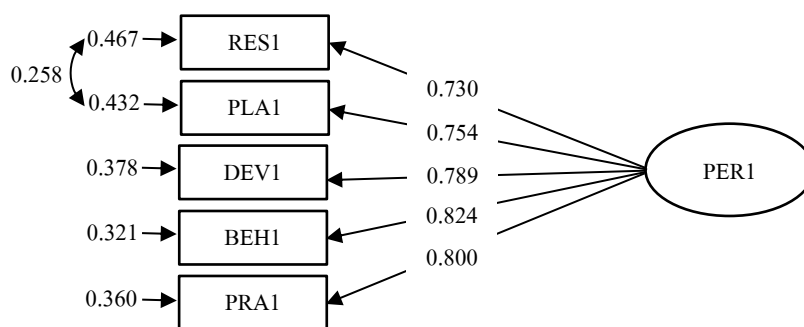


ภาพประกอบ 22 โมเดลการวัดสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ

4. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1) โดยวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวคือ 1) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) 2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) 4) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) และ 5) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวเป็นตัวชี้วัดที่แท้จริงของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล โดยตัวแปรที่น้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) ($\beta = 0.824$) รองลงมาคือ การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) ($\beta = 0.800$) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) ($\beta = 0.789$) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) ($\beta = 0.754$) และการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) ($\beta = 0.703$) ตามลำดับ

ส่วนความเชื่อมั่น (reliability) พิจารณาจากค่าที่ใช้บอกค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (reliability coefficient: R^2) ของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.533 – 0.679 แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) สอดคล้องกับค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (average variance extracted: AVE) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.608 (> 0.500) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยรวมด้วยความเชื่อมั่นเป็นที่ยอมรับ (Hair, Anderson, Tatham &

Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) และมีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝง (construct reliability: CR) เท่ากับ 0.886 (> 0.700) แสดงว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010) ดังนั้น ตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 5 ตัว ได้แก่ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) เป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1) และมีความเชื่อมั่นในการวัดเพียงพอทั้งรายตัวแปรสังเกตได้และโดยภาพรวม รวมทั้งตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคลมีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (ภาพประกอบ 23)



ภาพประกอบ 23 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดพหุระดับ

การตรวจความตรงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ในส่วนที่ผ่านมา เป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (single level confirmatory factor analysis) โดยพบว่าผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดตัวแปรแฝงซึ่งเป็นโมเดลสมมติฐานเชิงทฤษฎี (proposed model) มีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ด้วยข้อจำกัดที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียวคือการประมาณค่าพารามิเตอร์อาจให้ผลที่ลำเอียงและละเลยผลในระดับบุคคล (individual) หรือระดับองค์กร (group) ซึ่งเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Muthén, 1994) ดังนั้น การวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับจึงจำเป็นต้องทำการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัด

พหุระดับก่อน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (Multilevel CFA) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลของทั้งสองกลุ่มไปพร้อมๆ กัน กลุ่มแรกคือ โมเดลระดับบุคคล (individual level) หรือรูปแบบภายในกลุ่ม (within groups: W) และกลุ่มที่สองเป็น โมเดลระดับองค์การ (organizational level) หรือรูปแบบระหว่างกลุ่ม (between groups: B) การวิเคราะห์นี้ครอบคลุมเนื้อหาการประมาณค่าความผันแปรระหว่างกลุ่ม และการประมาณค่าโครงสร้างภายในกลุ่ม โดยการวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างระดับบุคคลจำนวน 960 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในลักษณะงานของสถานีตำรวจจำนวน 64 กลุ่มงานหรือองค์การ ทั้งนี้ตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับนั้น ต้องมีความผันแปรทั้งสองระดับจึงจะมีความเหมาะสมในการวิเคราะห์พหุระดับซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (intraclass correlation: ICC) โดยการตรวจสอบว่า นอกจากตัวแปรระดับบุคคล (individual level) จะมีความผันแปรภายในกลุ่ม (within groups) แล้ว ยังมีความผันแปรระหว่างกลุ่ม (between groups) หรือระดับองค์การ (organizational level) หรือไม่ ด้วยการพิจารณาจากค่า ICC ที่มีขนาดใหญ่ (> 0.05) แสดงว่าข้อมูลมีความสอดคล้องกันสูง มีความเหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบพหุระดับ แต่หากค่า ICC มีขนาดเล็ก (< 0.05) แสดงว่าข้อมูลในระดับบุคคลไม่มีความผันแปรในระดับองค์การ จึงไม่จำเป็นต้องนำไปวิเคราะห์พหุระดับ ดังนั้นค่า ICC จึงควรมีค่ามากกว่า 0.05 (Snijder & Borsker, 1999; Heck & Thomas, 2015)

ในตาราง 16 เป็นการแสดงผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.053 ถึง 0.122 ($ICC = 0.053 - 0.122$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว คือ 1) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ 2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การประพฤตินเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และ 5) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก มีความผันแปรในระดับองค์การประมาณร้อยละ 5.30 ถึง 12.20 แสดงว่ามีระดับความผันแปรมากพอที่จะนำข้อมูลชุดนี้ไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับต่อไป โดยตัวแปรที่มีความผันแปรมากที่สุดคือ การประพฤตินเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH) ($ICC = 0.122$) รองลงมาคือ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES) ($ICC = 0.084$) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA) ($ICC = 0.074$) การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV) ($ICC = 0.062$) และการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA) ($ICC = 0.053$) ตามลำดับ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ค่า ICC ยังมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่า residual variances ที่ระดับบุคคลมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความผันแปรตามการรับรู้ของแต่ละบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งมีระดับนัยสำคัญทางสถิติในระดับ .01 อย่างไรก็ตามผลการ

ทดสอบค่า residual variances เป็นเพียงข้อเสนอแนะทางสถิติซึ่งผู้วิจัยควรนำไปใช้อย่างมี วิจารณ์ญาณประกอบกับเหตุผลทางทฤษฎี (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554) ดังนั้นในการวิเคราะห์พหุ ระดับด้วยโปรแกรม Mplus ควรพิจารณาที่ค่า ICC จะเหมาะสมมากกว่า (Heck & Thomas, 2015) นอกจากนี้เมื่อทำการวิเคราะห์ค่า ICC ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (PER) เพื่อตรวจสอบค่าความผันแปรของตัวแปรแฝงว่ามากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิง ยืนยันพหุระดับได้หรือไม่ ซึ่งได้ทำการคำนวณจากสูตรคำนวณค่า ICC ของ Heck และ Thomas (2015) ดังนี้

$$ICC = \psi_B / (\psi_B + \psi_W) \quad (4.1)$$

โดยที่ ICC	หมายถึง ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (intraclass correlation)
ψ_W	หมายถึง ความแปรปรวนของตัวแปรภายในกลุ่ม (within group)
ψ_B	หมายถึง ความแปรปรวนของตัวแปรระหว่างกลุ่ม (between group)

พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่า ICC ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ได้ เท่ากับ 0.153 (> 0.05) แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ มีความผันแปรใน ระดับองค์การประมาณร้อยละ 15.30 ซึ่งมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ ต่อไป

ตาราง 16 ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้นขององค์ประกอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICCs)	Residual Variances	
		ระดับบุคคล	ระดับองค์การ
1. การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES)	0.084	0.542**	0.026
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA)	0.053	0.495**	0.089
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV)	0.062	0.257**	0.359**
4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติ (BEH)	0.122	0.248**	0.005
5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA)	0.074	0.435**	0.006
ตัวแปรแฝง	ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC)		
ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (PER)	0.153		

หมายเหตุ: $|Z| > 1.96$ หมายถึง $*p < .05$ และ $|Z| > 2.58$ หมายถึง $**p < .01$

ส่วนค่าคงที่หรือค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่ม (intercepts หรือ average group means) ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรสังเกตได้ในระดับบุคคลที่มีความผันแปรระหว่างองค์การ มีค่าอยู่ระหว่าง 4.167 ถึง 4.344 แสดงว่าในระดับองค์การ (organizational level) มีการให้คะแนนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ในทุกๆ ตัวแปรสังเกตได้อยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรสังเกตได้ในการประพัตติคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ มีค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มสูงสุด (intercept = 4.344) รองลงมาคือ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (intercept = 4.293) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (intercept = 4.248) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (intercept = 4.199) และการพัฒนาการปฏิบัติงาน (intercept = 4.167) ตามลำดับ (ตาราง 17)

จากผลการวิเคราะห์หอนักประกอบเชิงย่นย่นพหุระดับ (Multilevel CFA) พบว่า โมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มีความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ $\chi^2 = 35.108$, $df = 8$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.389$ คัดชนิ CFI = 0.989, TLI = 0.973, RMSEA = 0.059, SRMR_w = 0.011 และ SRMR_B = 0.041 ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR_w กับ SRMR_B ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่าโมเดลการวัดพหุระดับมีความตรงเชิงโครงสร้าง และ

เมื่อพิจารณาความสำคัญขององค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัวในโมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในระดับบุคคล (individual level) หรือระดับภายในกลุ่ม (within groups) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว มีค่าใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.677 ถึง 0.867 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว (ค่าสถิติ $|Z| > 2.58$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในระดับบุคคล และทุกตัวแปรมีความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ การประพัตติคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) ($\beta = 0.867$) รองลงมาคือ การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) ($\beta = 0.862$) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) ($\beta = 0.752$) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) ($\beta = 0.710$) และการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) ($\beta = 0.677$) ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 17 และภาพประกอบ 24

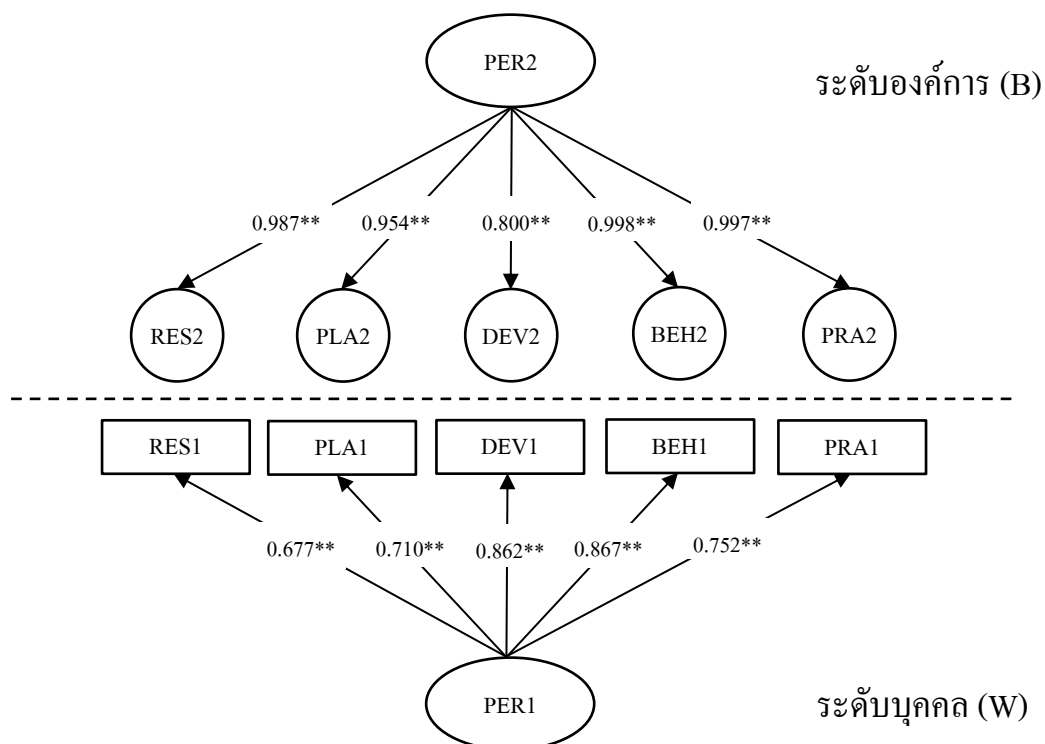
ตาราง 17 ค่าสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันชั้นพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตัวแปรสังเกตได้	ระดับบุคคลภายในกลุ่ม (within groups: W)				ระดับองค์กร/ระหว่างกลุ่ม (between groups: B)				Intercept / Everage group means
	β	SE	Z	R ²	β	SE	Z	R ²	
1. ได้รับมอบหมายงานใน ความรับผิดชอบ (RES)	0.677	0.027	25.053	0.458	0.987	0.052	19.094	0.974	4.293
2. วางแผนการปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมาย (PLA)	0.710	0.027	26.189	0.505	0.954	0.061	15.769	0.911	4.199
3. พัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV)	0.862	0.020	42.276	0.743	0.800	0.086	9.255	0.641	4.167
4. ประพฤติตนเป็น แบบอย่างตามข้อปฏิบัติ ของตำรวจ (BEH)	0.867	0.023	37.904	0.752	0.998	0.031	32.072	0.995	4.344
5. เสนอและปฏิบัติงาน พิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA)	0.752	0.023	32.248	0.565	0.997	0.064	15.480	0.994	4.248

$\chi^2 = 35.108, df = 8, p = 0.000, \chi^2/df = 4.389, CFI = 0.989, TLI = 0.973, RMSEA = 0.059, SRMR_W = 0.011$ และ $SRMR_B = 0.041$

หมายเหตุ: $|Z| > 1.96$ หมายถึง $*p < 0.05$ และ $|Z| > 2.58$ หมายถึง $**p < 0.01$

ส่วนค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (β) ในระดับองค์กร (organizational level) หรือระหว่างกลุ่ม (between groups) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว ในระดับองค์กร มีค่าใกล้เคียงกันมากซึ่งอยู่ระหว่าง 0.800 ถึง 0.998 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว (ค่าสถิติ $|Z| > 2.58$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยของข้าราชการตำรวจฯ ในระดับองค์กร และทุกตัวแปรมีความสำคัญที่ใกล้เคียงกัน โดยตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดคือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH2) ($\beta = 0.998$) รองลงมาคือ การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA2) ($\beta = 0.997$) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2) ($\beta = 0.987$) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2) ($\beta = 0.954$) และการพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2) ($\beta = 0.800$) ตามลำดับรายละเอียดดังตาราง 17 และภาพประกอบ 24



$\chi^2 = 35.108$, $df = 8$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.389$, ดัชนี CFI = 0.989, TLI = 0.973,
RMSEA = 0.059, SRMR_W = 0.011 และ SRMR_B = 0.041

ภาพประกอบ 24 โมเดลการวัดพฤติกรรมระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

สำหรับความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER) นั้น พิจารณาได้จากค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (coefficient of determination: R^2) หรือสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า โดยในระดับบุคคลมีค่า R^2 อยู่ระหว่าง 0.458 ถึง 0.752 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ประมาณร้อยละ 45.80 ถึง 75.20 และในระดับองค์กรค่า R^2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.641 ถึง 0.994 หมายความว่า ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ประมาณร้อยละ 64.10 ถึง 99.40 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ในระดับดี โดยในระดับองค์กรสามารถวัดได้ดีกว่าระดับบุคคล รายละเอียดดังตาราง 17

โดยสรุปผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดพุทธระดับข้างต้น แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ซึ่งวัดจากตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัว คือ 1) การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ 2) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย 3) การพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และ 5) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก มีความตรงเชิงโครงสร้างและสามารถวัดได้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ดังนั้นในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดพุทธระดับครั้งนี้จึงพิจารณาเฉพาะค่า intercept หรือค่าเฉลี่ยมาวิเคราะห์เป็นตัวแปรตามในระดับองค์การเท่านั้น โดยไม่ได้ใช้ค่าตั้งในการวิเคราะห์ที่นำค่าความชัน (slope) มาเป็นตัวแปรตาม

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพุทธระดับ (Multiple SEM) วิธีทางสถิติที่นำมาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์เชิงสาเหตุพุทธระดับ (multiple causal analysis) ซึ่งใช้วิเคราะห์ตัวแปรระดับบุคคลและระดับองค์การ หรือใช้ในการวิเคราะห์ตัวแปรหลายมิติ (multidimensional constructs) ไปพร้อมๆ กัน (Heck, 2001) รวมทั้งสามารถทดสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม (Schumacker & Lomax, 1996; Marcoulides & Hershberger, 1997; Kaplan, 1998; Muthén, & Muthén, 2012; Marcoulides & Schumacker, 2013) ของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาว่าความแปรปรวนในตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ สามารถทำนายได้โดยตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์การหรือไม่ (Muthén, 1994)

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นการนำเสนอตามขั้นตอนของการวิเคราะห์เชิงสาเหตุพุทธระดับตามแนวทางของ Muthén (1994) ซึ่งเริ่มจากการตรวจสอบความสามารถในการทำนายของตัวแปร โดยการวิเคราะห์เชิงสาเหตุระดับเดียวซึ่งแยกเป็นสองรูปแบบคือ 1) โมเดลระดับบุคคลและ 2) โมเดลระดับองค์การ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ 3) โมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับต่อไป

5.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของตัวแปรระดับบุคคล (single level causal analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการทำนายเฉพาะตัวแปรระดับบุคคล (individual level) ที่มีต่อตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับระดับเดียว (single level causal analysis) โดยผลการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 993.871$, $df = 249$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.991$ ดัชนีค่า CFI = 0.942, TLI = 0.936, RMSEA = 0.056 และ SRMR = 0.039 ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือโมเดลมีความตรง

หลังจากตรวจสอบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ประเด็นต่อมาคือการพิจารณาการประมาณค่าพารามิเตอร์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุระดับบุคคล ผลการวิเคราะห์ที่ได้มีความสอดคล้องกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียวในส่วนที่ผ่านมาก็คือ ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว (ค่าสถิติ $Z > 2.58$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ของตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งบอกถึงองค์ประกอบนั้นๆ รวมทั้งตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (individual level) และตัวแปรสังเกตได้ของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ทุกตัวมีความสำคัญใกล้เคียงกันคือ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.756 ถึง 0.819 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ ($\beta = 0.819$) รองลงมาคือ การพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.804$) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก ($\beta = 0.788$) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ($\beta = 0.780$) และการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ ($\beta = 0.756$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า สมรรถนะหลัก (COR1) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.358 ($\beta = 0.358$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ

(PER1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นกัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.506 ($\beta = 0.506$) เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก (COR1) พบว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) ได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการควบคุมตัวเอง จะส่งผลให้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.603 ($\beta = 0.603$) อีกทั้งสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมจะส่งผลให้มีสมรรถนะหลัก (COR1) ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($|Z| > 1.96$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.299 ($\beta = 0.299$) นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ยังมีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) ให้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.940 ($\beta = 0.940$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะหลัก (COR1) พบว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 (ค่า $Z > 1.65$) ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.216 และ 0.107 ($\beta = 0.216$ และ $\beta = 0.107$) ตามลำดับ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER1) ผ่านทางสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) ที่ส่งผ่านสมรรถนะหลัก (COR1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ค่า $Z > 1.96$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.203 ($\beta = 0.203$) หมายความว่า การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในระดับที่ดีจะส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคลที่ดีขึ้นเช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER1) สมรรถนะหลัก (COR1) และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) มากที่สุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.816 0.866 และ 0.940 ($p < .01$) ตามลำดับ หมายความว่า ถ้าข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดีก็จะส่งผลให้มีทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ และผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น ดังรายละเอียดในตาราง 18 ตาราง 19 และภาพประกอบ 25

ตาราง 18 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมในโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับบุคคล

ตัวแปร ทำนาย (Within)	ขนาดอิทธิพล								
	PER1			COR1			FUN1		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
1. COR1	0.358**	-	0.358**	-	-	-	-	-	-
2. CUL1	0.506**	0.310**	0.816**	0.299*	0.567**	0.866**	0.940**	-	0.940**
3. FUN1	-	0.216**	0.216**	0.603**	-	0.603**	-	-	-
$\chi^2 = 993.871$, $df = 249$, $p = 0.000$, $\chi^2 / df = 3.991$, $CFI = 0.942$, $TLI = 0.936$, $RMSEA = 0.056$ และ $SRMR = 0.039$									

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ และ ** หมายถึง $p < .01$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = total effect (อิทธิพลรวม)

ตาราง 19 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัดตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุระดับบุคคล

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R ²
โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1)				
1. การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1)	0.756**	0.020	37.390	0.571
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1)	0.780**	0.021	36.802	0.609
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1)	0.804**	0.018	45.395	0.646
4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติ (BEH1)	0.819**	0.021	39.027	0.671
5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1)	0.788**	0.020	40.281	0.621
โมเดลการวัดสมรรถนะหลัก (COR1)				
1. การทำงานเป็นทีม (TEW1)	0.694**	0.022	31.145	0.481
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT1)	0.771**	0.019	40.222	0.594
3. การบริการ (SER1)	0.765**	0.016	46.758	0.585
4. การพัฒนาตนเอง (SED1)	0.836**	0.016	52.649	0.699
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1)	0.882**	0.010	87.253	0.777
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1)	0.851**	0.013	63.934	0.724
โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1)				
1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1)	0.841**	0.015	56.410	0.707
2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1)	0.851**	0.016	52.376	0.724
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKII)	0.906**	0.012	77.537	0.821
โมเดลการวัดสมรรถนะของตำแหน่งงาน (FUN1)				
1. การสืบเสาะหาข้อมูล (INF)	0.802**	0.017	47.985	0.644
2. ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน (FLX)	0.858**	0.012	72.318	0.736
3. การควบคุมตนเอง (SEF)	0.800**	0.018	45.204	0.640

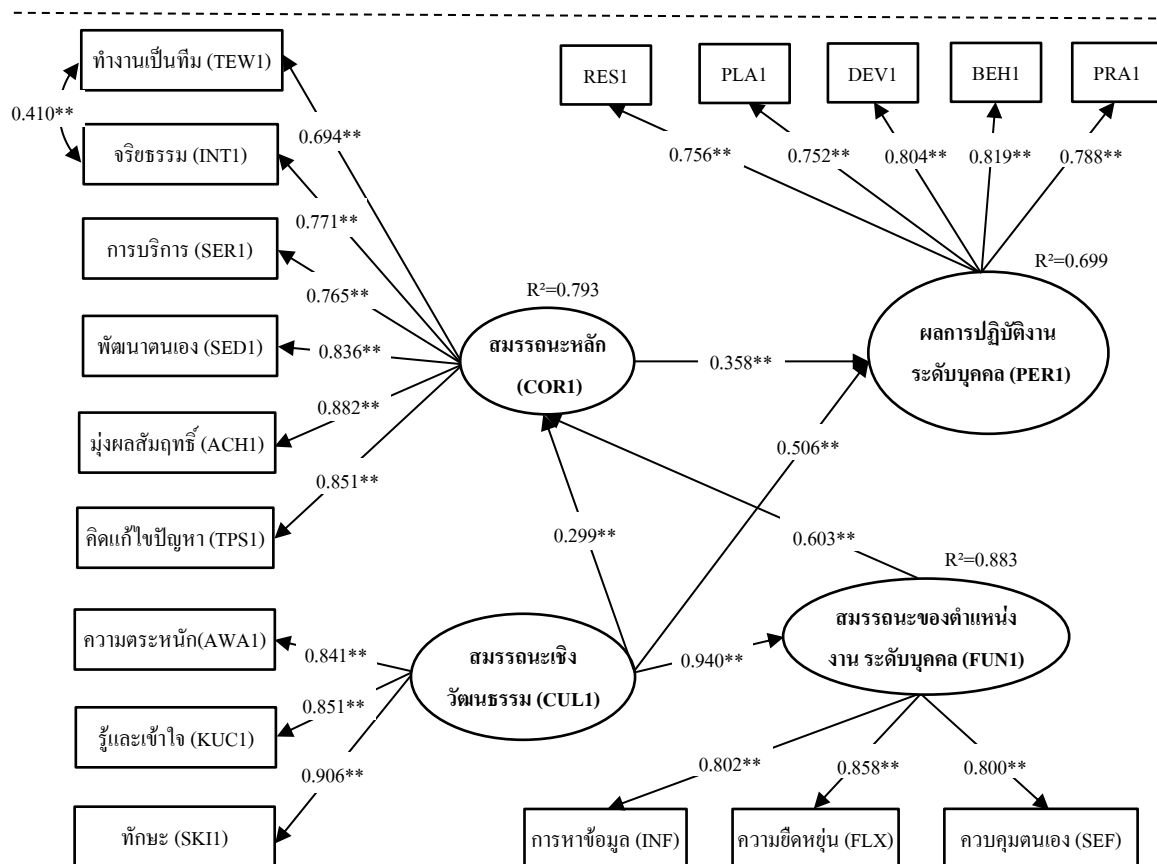
ตาราง 19 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R ²
R ² ของ โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (PER1) = 0.699				
R ² ของ โมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะหลัก (COR1) = 0.793				
R ² ของ โมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) = 0.883				

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ และ ** หมายถึง $p < .01$

2. $|Z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|Z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

ผลจากการวิเคราะห์สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำนายตัวแปรตามของตัวแปรทำนายระดับบุคคล (individual level) พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวใน โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับบุคคล (PER1) มีความสำคัญอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.756 ถึง 0.819 ($\beta = 0.756 - 0.819$) โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) ($\beta = 0.819$) รองลงมาคือ การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) ($\beta = 0.804$) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) ($\beta = 0.788$) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) ($\beta = 0.780$) และการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) ($\beta = 0.756$) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ ในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยตัวแปรทำนายทั้งหมดใน โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับบุคคล สมรรถนะหลัก และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจได้ประมาณร้อยละ 69.90 79.30 และ 88.30 ($R^2 = 0.699, 0.793, 0.883$) ตามลำดับ (ตาราง 19 และภาพประกอบ 25)



$\chi^2 = 993.871$, $df = 249$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.991$, CFI = 0.942, TLI = 0.936, RMSEA = 0.056 และ SRMR = 0.039

ภาพประกอบ 25 โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ของตัวแปรระดับบุคคล

5.2 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของตัวแปรระดับองค์กร (single level causal analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการศึกษาความสามารถในการทำนายเฉพาะตัวแปรระดับองค์กร (organizational level) ที่มีต่อตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุระดับเดียว (single level causal analysis) ผลการวิเคราะห์เบื้องต้นพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 293.653$, $df = 151$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.945$ ค่าดัชนี CFI = 0.955, TLI = 0.946, RMSEA = 0.031 และ SRMR = 0.085 ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ค่า SRMR จะได้ค่าสูงกว่าเล็กน้อย (> 0.08) แต่ก็สามารถยอมรับได้ (Hu &

Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000; Rosser, 2003) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือโมเดลมีความตรง

จากนั้นเมื่อพิจารณาผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของ ตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน (β) ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล การวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว ($Z > 2.58$) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัว เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจ ในระดับองค์การ (PER2) และมีน้ำหนักที่ใกล้เคียงกันอยู่ระหว่าง 0.838 ถึง 0.998 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในระดับ องค์การมากที่สุดคือ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2) ($\beta = 0.998$) รองลงมาคือ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2) ($\beta = 0.965$) การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ตามข้อปฏิบัติของตำรวจ ($\beta = 0.929$) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก ($\beta = 0.918$) และการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.838$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจปริมาณงาน สูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า มีเพียงสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) ที่มี อิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การ (PER2) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า $Z > 1.96$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.329 และ เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) พบว่า สมรรถนะหลัก (COR2) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม จริยธรรมของตำรวจ การบริการประชาชน การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาค่าจะส่งผลให้มีสมรรถนะด้าน การบริหารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.515 ($\beta = 0.515$) อีกทั้งสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ได้แก่ การมองภาพรวม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.455 ($\beta = 0.455$) นอกจากนี้ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทาง วัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมได้มีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อทั้งสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ให้มีเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.934 และ 0.832 ($\beta = 0.934$ และ 0.832) ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมพบว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ (FUN2) ต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่า $|Z| > 1.96$) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.481 และ 0.379 ($\beta = 0.481$ และ 0.379) ตามลำดับ หมายความว่า การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อให้มีสมรรถนะด้านการบริหารมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ (FUN2) ต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) ที่ส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.283 ($\beta = 0.283$) หมายความว่า การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน นอกจากจะส่งผลให้สมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจให้เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลทำให้สมรรถนะด้านการบริหารสูงขึ้นแล้ว ยังส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การมากขึ้นเช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2) พบว่า สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.329 ($\beta = 0.329$) หมายความว่า การมีสมรรถนะด้านการบริหารไม่ว่าจะเป็นด้านภาวะผู้นำ การบังคับบัญชา และศิลปะการสื่อสารจูงใจที่ดีจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มขึ้น ส่วนอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) สูงสุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.860 ($\beta = 0.860$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้ามีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมทั้งทางด้านความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมที่ดี จะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีขึ้นเช่นกัน รายละเอียดดังตาราง 20 ตาราง 21 และภาพประกอบ 26

ตาราง 20 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมในโมเดลเชิงสาเหตุของตัวแปรระดับองค์การ

ตัวแปร ทำนาย Between	ขนาดอิทธิพล									
	PER2			MAC			COR2		FUN2	
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	TE	DE	TE
1. MAC	0.329*	-	0.329*	-	-	-	-	-	-	-
2. COR2	-	0.170	0.170	0.515*	-	0.515*	-	-	-	-
3. FUN2	-	0.150	0.150	0.455*	-	0.455*	-	-	-	-
4. CUL2	-	0.283*	0.283*	-	0.860**	0.860**	0.934**	0.934**	0.832**	0.832**
$\chi^2 = 293.653$, $df = 151$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.945$, $CFI = 0.955$, $TLI = 0.946$, $RMSEA = 0.031$ และ $SRMR = 0.085$										

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ และ ** หมายถึง $p < .01$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = total effect (อิทธิพลรวม)

ตาราง 21 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของโมเดลการวัดตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุระดับองค์การ

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R ²
โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2)				
1. การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2)	0.998	0.001	1963.677	0.996
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2)	0.965	0.058	16.740	0.932
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2)	0.838	0.082	10.165	0.702
4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติ (BEH2)	0.929	0.046	20.174	0.863
5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA2)	0.918	0.092	9.943	0.843
โมเดลการวัดสมรรถนะหลัก (COR2)				
1. การทำงานเป็นทีม (TEW2)	0.907	0.028	32.827	0.823
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT2)	0.807	0.053	15.130	0.652
3. การบริการ (SER2)	0.650	0.084	7.773	0.423
4. การพัฒนาตนเอง (SED2)	0.692	0.062	11.198	0.478
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH2)	0.749	0.080	9.417	0.561
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS2)	0.775	0.068	11.439	0.600
โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2)				
1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA2)	0.749	0.066	12.024	0.631
2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC2)	0.835	0.057	14.687	0.697
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI2)	0.898	0.034	26.340	0.806
โมเดลการวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ FUN2				
1. การมองภาพรวม (STT)	0.906	0.040	22.735	0.821
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (INI)	0.835	0.042	19.733	0.697

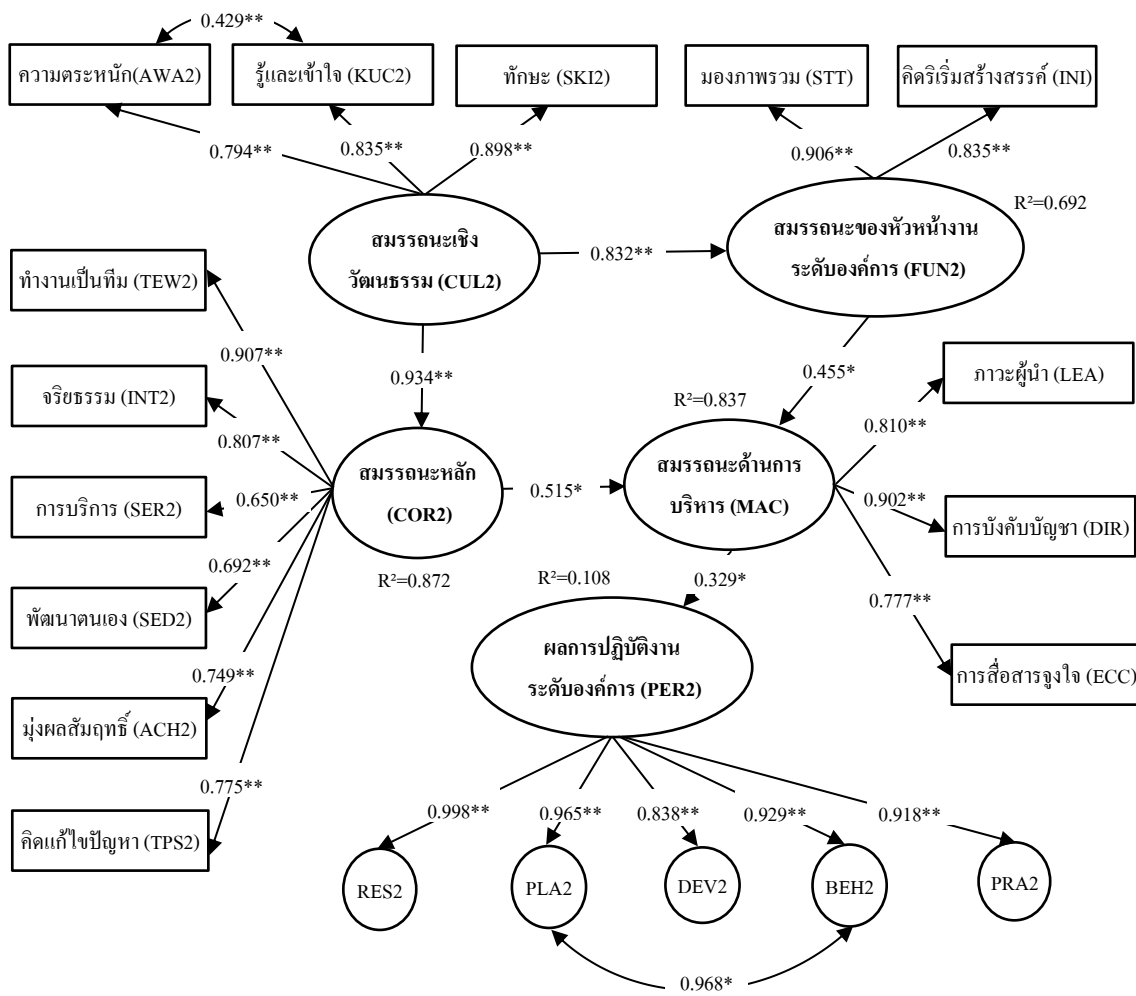
ตาราง 21 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	β	SE	Z	R ²
โมเดลการวัดสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC)				
1. ภาวะผู้นำ (LEA)	0.810	0.057	14.186	0.656
2. การบังคับบัญชา (DIR)	0.902	0.037	24.160	0.813
5. ศิลปะการสื่อสารสูงใจ (ECC)	0.777	0.063	12.407	0.603
R ² ของโมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงาน โดยเฉลี่ยของข้าราชการตำรวจ (PER2) = 0.108				
R ² ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะหลัก (COR2) = 0.872				
R ² ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะของหัวหน้างานงานในสถานีตำรวจ (FUN2) = 0.692				
R ² ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) = 0.837				

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ และ ** หมายถึง $p < .01$

2. $|Z| > 1.96$ หมายถึง $p < .05$ และ $|Z| > 2.58$ หมายถึง $p < .01$

$\chi^2 = 293.653$, $df = 151$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.945$, $CFI = 0.955$, $TLI = 0.946$, $RMSEA = 0.031$ และ $SRMR = 0.085$



ภาพประกอบ 26 โมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตัวแปรระดับองค์กร

จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำนายตัวแปรตามของตัวแปรทำนายระดับองค์กร (organization level) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ (PER2) มีความสำคัญที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2) รองลงมาคือ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH2) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA2) และการพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2) มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับองค์กรในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาน้อยที่สุด ทั้งนี้ตัวแปรทำนายระดับองค์กรสามารถอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหารสมรรถนะของหัวหน้างานงานในสถานีตำรวจ และผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์กรได้ร้อยละ 87.20 83.70 69.20 และ 10.80 ($R^2 = 0.872 0.837 0.692$ และ 0.108) ตามลำดับ (ตาราง 21 และภาพประกอบ 26)

5.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (multilevel causal of job performance of the police in the Southern Border Provinces Police Operation Center)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยภาพรวมตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีสมมติฐานในการทดสอบคือ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามรูปแบบสมมติฐานเท่ากับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมตามที่ได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งศึกษาถึงสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โดยมีสมมติฐานในการวิจัยคือ ตัวแปรระดับบุคคลได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ และตัวแปรระดับองค์กรได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ และสมรรถนะด้านการบริหารมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับที่จะช่วยอธิบายความแตกต่างของระดับในที่นี้คือ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับบุคคลและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระดับองค์กร (Kaplan, 1998) ที่จำนวนความแปรปรวนในตัว

แปรตามทั้งหมด ซึ่งในที่นี้คือ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ สามารถอธิบายได้โดยตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์การ (Muthén, 1994)

ดังนั้น การนำเสนอข้อมูลจะประกอบด้วยค่าสหสัมพันธ์ระหว่างชั้น (Intraclass correlation: ICC) ค่าสถิติตรวจสอบความตรงของโมเดล และค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (Muthén & Muthén, 2012) และเนื่องจากความซับซ้อนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับจึงต้องทำการพิจารณาก่อนว่า โมเดลการวัดมีความแปรปรวนเพียงพอที่จะใช้ทดสอบพหุระดับหรือไม่ (Rosser, 2003) เมื่อตรวจสอบว่าสามารถวิเคราะห์พหุระดับได้แล้ว จึงพิจารณาขยายขอบเขตของโมเดลโดยการนำตัวแปรทำนาย (predictor variable) ทั้งในระดับบุคคล (individual level) และระดับองค์การ (organizational level) เข้ามาทำการทดสอบ ซึ่งผลจากการวิเคราะห์โมเดลการวัดพหุระดับในส่วนที่ผ่านมาพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ในรูปแบบการวัดมีความผันแปรมากพอที่จะนำข้อมูลไปวิเคราะห์พหุระดับต่อไปได้ สำหรับส่วนนี้จึงทำการพิจารณาระดับความผันแปรของตัวแปรสังเกตได้ดังกล่าวเช่นกัน เพื่อให้ทราบว่าความแปรปรวนที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ว่าอยู่ในระดับใด

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) ของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.072 ถึง 0.127 ($ICC = 0.072 - 0.127$) แสดงให้เห็นว่าข้อมูลในระดับบุคคลมีความผันแปรในระดับองค์การมากเพียงพอ ($ICC > 0.05$) ที่จะนำไปวิเคราะห์พหุระดับได้ จากนั้นในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ผู้วิจัยได้ทำการปรับโมเดลโดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ โดยการปรับโมเดลในขั้นตอนนี้จะพิจารณาจากดัชนีปรับโมเดลประกอบกับแนวคิดทางทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จนได้โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดล ได้แก่ ค่า $\chi^2 = 1805.413$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.265$ ค่าดัชนี CFI = 0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_w = 0.036 และ SRMR_B = 0.420 ถึงแม้ว่าค่า χ^2 จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แต่ค่า χ^2/df มีค่าน้อยกว่า 5 ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้ 1 ค่าดัชนี RMSEA และ SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามถึงแม้ค่า SRMR_B จะมีค่าสูงกว่า 0.08 แต่เมื่อพิจารณาค่าสถิติตรวจสอบความตรงของโมเดลค่าดัชนีอื่นๆ โดยรวมแล้วจึงสามารถยอมรับสมมติฐานได้ (Hu & Bentler, 1999; Vandenberg & Lance, 2000; Rosser, 2003) ประกอบกับการนำโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จึงถือว่าโมเดลนั้นมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Heck, 2001; Hox & Maas, 2001; Yu & Muthén, 2002; Rosser, Johnsrud, & Heck, 2003; Muthén & Muthén, 2012) ดังนั้นผลการ

วิเคราะห์ครั้งนี้จึงยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาตามทฤษฎีที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือโมเดลมีความตรง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลจำแนกตามตัวแปรทำนายในแต่ละระดับดังนี้ (ตาราง 22 ตาราง 23 และภาพประกอบ 27)

5.3.1 ตัวแปรทำนายระดับบุคคล ขนาดอิทธิพลของตัวแปรทำนายระดับบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับ (PER1) ได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากสมรรถนะหลัก (COR1) และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.362 และ 0.511 ตามลำดับ แสดงว่า การมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคลสูงขึ้น กล่าวคือ การที่ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดมีสมรรถนะหลักได้แก่ การทำงานเป็นทีม จริยธรรมของตำรวจ การบริการ การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ตลอดจนการที่ข้าราชการตำรวจฯ มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรทำนายระดับบุคคลที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลัก (COR1) โดยมีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.602 และ 0.300 ตามลำดับ นั่นคือการมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจทั้งทางด้านการสืบเสาะหาข้อมูล มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และสามารถควบคุมตนเองได้ดี รวมทั้งการตระหนักถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย และมีทักษะในการเข้าถึงวัฒนธรรมนั้นๆ จะส่งผลให้ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานสูงขึ้น และตัวแปรสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) ยังได้รับอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.939 แสดงว่าการที่ข้าราชการตำรวจฯ ในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมทั้งทางด้านความตระหนักทางวัฒนธรรม ด้านความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และด้านทักษะทางวัฒนธรรมจะส่งผลให้มีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจสูงขึ้น

สำหรับอิทธิพลทางอ้อมระดับบุคคลพบว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ (FUN1) และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะหลัก (COR1) ต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกเท่ากับ 0.218 และ 0.109 ตามลำดับ แสดงว่าในระดับบุคคลการมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจและสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่ดียิ่งจะส่งผลให้สมรรถนะหลักสูงขึ้น และส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคลสูงขึ้นเช่นกัน และพบว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER1) ผ่านสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ (FUN1) ที่ส่งผ่านสมรรถนะหลัก (COR1) ไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ (PER1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.204 หมายความว่า หากข้าราชการตำรวจฯ มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจและสมรรถนะหลักในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคลดีขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ (FUN1) ต่อสมรรถนะหลัก (COR1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.566 หมายความว่า หากข้าราชการตำรวจฯ มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจเพิ่มสูงขึ้นและส่งผลให้มีสมรรถนะหลักเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงขนาดอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรทำนายในระดับบุคคลที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1) สมรรถนะหลัก (COR1) และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ (FUN1) มากที่สุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.824 0.866 และ 0.939 ตามลำดับ หมายความว่า ถ้าข้าราชการตำรวจฯ ระดับปฏิบัติการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่ดีก็จะส่งผลให้มีทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ และผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ตัวแปรทำนายระดับบุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1) สมรรถนะหลัก (COR1) และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ (FUN1) ได้ประมาณร้อยละ 71.10 79.20 และ 88.20 ($R^2 = 0.711$ 0.792 และ 0.882) ตามลำดับ (ตาราง 22 ตาราง 23 และภาพประกอบ 27)

ตาราง 22 ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรทำนายระดับบุคคล และระดับองค์การที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ

ตัวแปรทำนาย	ขนาดอิทธิพล									
	PER1			COR1			FUN1			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
1. COR1	0.362**	-	0.362**	-	-	-	-	-	-	-
2. CUL1	0.511**	0.313**	0.824**	0.300*	0.566**	0.866**	0.939**	-	-	0.939**
3. FUN1	-	0.218**	0.218**	0.602**	-	0.602**	-	-	-	-
Between	PER2			MAC			COR2		FUN2	
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	TE	DE	TE
1. MAC	0.039*	-	0.039*	-	-	-	-	-	-	-
2. COR2	-	0.020*	0.020*	0.521*	-	0.521*	-	-	-	-
3. FUN2	-	0.018	0.018	0.454*	-	0.454*	-	-	-	-
4. CUL2	-	0.034*	0.034*	-	0.863**	0.863**	0.934**	0.934**	0.832**	0.832**
$\chi^2 = 1805.413, df = 553, p = 0.000, \chi^2/df = 3.265, CFI = 0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_W = 0.036, SRMR_B = 0.420$										
R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับบุคคล (PER1) = 0.711 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การ (PER2) = 0.002 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะหลักระดับบุคคล (COR1) = 0.792 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะหลักระดับองค์การ (COR2) = 0.873 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1) = 0.882 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) = 0.692 R^2 ของโมเดลเชิงสาเหตุสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) = 0.844 จำนวนองค์การ (number of clusters) คือ 64 องค์การหรือกลุ่มงาน และขนาดองค์การละ (average cluster size) 15 คน										

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ เมื่อ $|Z| \geq 1.96$ และ ** หมายถึง $p < .01$ เมื่อ $|Z| \geq 2.58$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = total effect (อิทธิพลรวม)

5.3.2 ตัวแปรทำนายระดับองค์การ ขนาดอิทธิพลของตัวแปรทำนายระดับองค์การ ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การ (PER2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.039 แสดงว่า การมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีจะส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับองค์การดีขึ้น กล่าวคือการที่ข้าราชการตำรวจ ระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดมีสมรรถนะในด้านการบริหารไม่ว่าจะเป็นด้านภาวะผู้นำ การบังคับบัญชา และด้านการมีศิลปะในการสื่อสารจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี จะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานระดับองค์การดีขึ้น ส่วนอิทธิพล

ทางตรงของตัวแปรทำนายระดับองค์การที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) พบว่าสมรรถนะหลัก (COR2) ได้แก่ การทำงานเป็นทีม จริยธรรมของตำรวจ การบริการประชาชน การพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาจะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงเป็นบวกเท่ากับ 0.521 อีกทั้งสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ได้แก่ การมองภาพรวมและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.454 แสดงว่าในระดับองค์การการที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้าในสถานีตำรวจที่ดีจะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมได้มีอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อทั้งสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ให้มีเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.934 และ 0.832 ตามลำดับ แสดงว่าในระดับองค์การการมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่ดี จะส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจที่ดีขึ้น

สำหรับอิทธิพลทางอ้อมในระดับองค์การพบว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) ต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกเท่ากับ 0.486 และ 0.377 ตามลำดับ หมายความว่า การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานจะส่งผลให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อให้มีสมรรถนะด้านการบริหารมากขึ้นด้วย นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางสมรรถนะหลัก (COR2) และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN2) ต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) ที่ส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2) อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางอ้อมเป็นบวกเท่ากับ 0.034 หมายความว่า การมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน นอกจากจะส่งผลให้สมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจให้เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลทำให้สมรรถนะด้านการบริหารสูงขึ้นแล้ว ยังส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มมากขึ้นเช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมในระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2) พบว่า สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) มีอิทธิพลโดยรวมสูงสุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวก

เท่ากับ 0.039 หมายความว่า การมีสมรรถนะด้านการบริหารไม่ว่าจะเป็นด้านภาวะผู้นำ การบังคับบัญชา และศิลปะการสื่อสารจูงใจที่ดีจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การเพิ่มขึ้นมากที่สุด ส่วนอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) สูงสุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.863 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 หมายความว่า ถ้ามีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมทั้งทางด้านความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมที่ดีจะส่งผลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้ตัวแปรทำนายในระดับองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การ (PER2) สมรรถนะหลัก (COR2) สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2) และสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) ได้ประมาณร้อยละ 0.20 87.30 69.20 และ 84.40 ($R^2 = 0.002$ 0.873 0.692 และ 0.844) ตามลำดับ

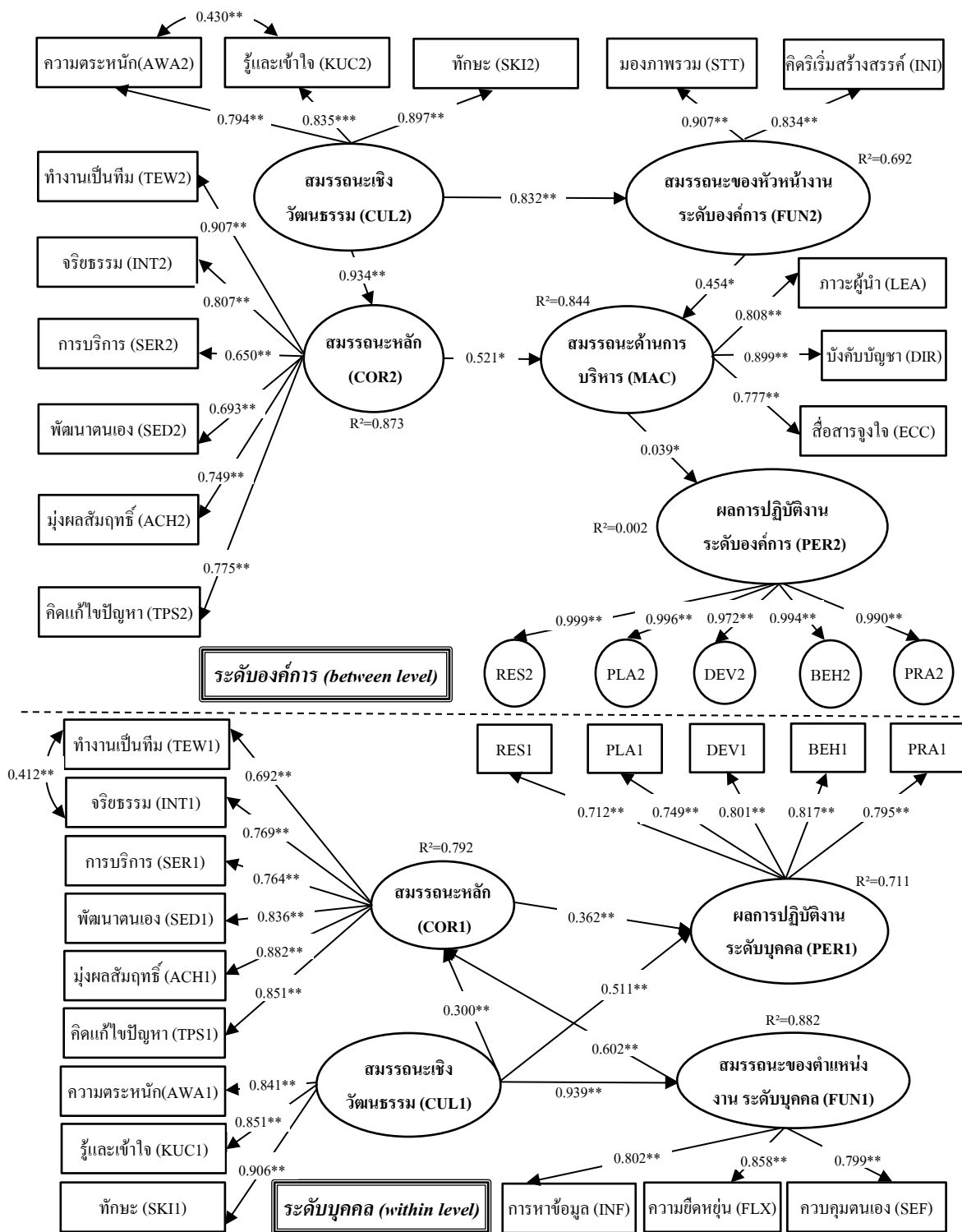
ตาราง 23 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลเชิงสาเหตุหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ

ตัวแปรสังเกตได้	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (within groups: W)				ค่าสหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICCs)
	β	SE	Z	R ²	
โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับบุคคล (PER1)					
1. การได้รับมอบหมายงาน (RES1)	0.712	0.025	28.871	0.507	0.094
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ (PLA1)	0.749	0.023	32.342	0.562	0.072
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1)	0.801	0.018	44.872	0.642	0.075
4. การประพฤติดนเป็นแบบอย่าง (BEH1)	0.817	0.022	36.861	0.667	0.127
5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษ (PRA1)	0.795	0.019	41.842	0.633	0.080
โมเดลการวัดสมรรถนะหลัก (COR1)					
1. การทำงานเป็นทีม (TEW1)	0.692	0.022	30.957	0.479	0.116
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT1)	0.769	0.019	39.862	0.592	0.151
3. การบริการ (SER1)	0.764	0.016	46.686	0.584	0.105
4. การพัฒนาตนเอง (SED1)	0.863	0.016	52.716	0.699	0.104
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH1)	0.882	0.010	87.209	0.777	0.086
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS1)	0.851	0.013	64.265	0.724	0.076
โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL1)					
1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA1)	0.841	0.015	56.161	0.707	0.115
2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC1)	0.851	0.016	52.365	0.724	0.101
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI1)	0.906	0.012	77.402	0.821	0.109

ตาราง 23 (ต่อ)

ตัวแปรสังเกตได้	ระดับบุคคล/ภายในกลุ่ม (within groups: W)				ค่าสหสัมพันธ์ ภายในชั้น (ICCs)
	β	SE	Z	R ²	
โมเดลการวัดสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (FUN1)					
1. การสืบเสาะหาข้อมูล (INF)	0.802	0.017	47.916	0.644	0.101
2. ความยืดหยุ่น (FLX)	0.858	0.012	72.240	0.736	0.073
3. การควบคุมตนเอง (SEF)	0.799	0.018	45.061	0.639	0.108
ตัวแปรสังเกตได้	ระดับสาขาวิชา/ระหว่างกลุ่ม (between groups: B)				Intercepts หรือ average group means
	β	SE	Z	R ²	
โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ (PER2)					
1. การได้รับมอบหมายงาน (RES2)	0.999	0.004	282.947	0.998	4.293
2. การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ (PLA2)	0.996	0.006	179.645	0.992	4.199
3. การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV2)	0.972	0.031	31.349	0.945	4.167
4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง (BEH2)	0.994	0.005	219.781	0.988	4.344
5. การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษ (PRA2)	0.990	0.014	68.705	0.980	4.248
โมเดลการวัดสมรรถนะหลัก (COR2)					
1. การทำงานเป็นทีม (TEW2)	0.907	0.028	32.874	0.823	4.523
2. จริยธรรมของตำรวจ (INT2)	0.807	0.053	15.119	0.651	4.578
3. การบริการ (SER2)	0.650	0.084	7.753	0.423	4.492
4. การพัฒนาตนเอง (SED2)	0.693	0.061	11.297	0.480	4.419
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ACH2)	0.749	0.080	9.380	0.561	4.419
6. การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (TPS2)	0.775	0.067	11.513	0.601	4.406
โมเดลการวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (CUL2)					
1. ความตระหนักทางวัฒนธรรม (AWA2)	0.794	0.066	11.996	0.630	4.419
2. ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (KUC2)	0.835	0.057	14.717	0.697	4.396
3. ทักษะทางวัฒนธรรม (SKI2)	0.897	0.034	26.413	0.805	4.471
โมเดลการวัดสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ (FUN2)					
1. การมองภาพรวม (STT)	0.907	0.040	22.773	0.823	4.474
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (INI)	0.834	0.042	19.733	0.696	4.469
โมเดลการวัดสมรรถนะด้านการบริหาร (MAC)					
1. ภาวะผู้นำ (LEA)	0.808	0.058	13.989	0.652	4.513
2. การบังคับบัญชา (DIR)	0.899	0.038	23.684	0.809	4.477
3. ศิลปะการสื่อสารหัวใจ (ECC)	0.777	0.063	12.423	0.604	4.479

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < .05$ เมื่อ $|Z| \geq 1.96$ และ ** หมายถึง $p < .01$ เมื่อ $|Z| \geq 2.58$



$\chi^2 = 1805.413, df = 553, p = 0.000, \chi^2/df = 3.265, CFI = 0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_w = 0.036, SRMR_B = 0.420$

ภาพประกอบ 27 โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ในสังกัด

สถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

ผลการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า ในระดับบุคคลตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ มีความสำคัญอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน โดยการประพัตติคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH1) มีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ การพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก (PRA1) การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA1) และการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES1) ตามลำดับ ในขณะที่ระดับองค์การพบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสำคัญมากที่สุดกลับเป็น การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ (RES2) รองลงมาคือ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย (PLA2) การประพัตติคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (BEH2) การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรือเชิงรุก (PRA2) และการพัฒนาการปฏิบัติงาน (DEV1) ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตาราง 22 ตาราง 23 และภาพประกอบ 27

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยครั้งนี้ยอมรับสมมติฐานหลักตามทฤษฎีที่ตั้งไว้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุพระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในระดับบุคคลที่เกิดจากการรับรู้และการให้คะแนนของกลุ่มข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การที่เกิดจากการรับรู้และการให้คะแนนของกลุ่มข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน มีความตรงหรือมีความสอดคล้องกันระหว่าง โมเดลสมมติฐานทางทฤษฎี (proposed model) กับ โมเดลการวัดจากข้อมูลเชิงประจักษ์

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่าง 2 กลุ่มคือ 1) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และ 2) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุคูณ (multiple group analysis) หรือการทดสอบความเท่ากัน (testing for equivalence) โดยเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพระระดับแบบเต็มรูป (full model) ซึ่งประกอบด้วย การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (testing variance of measurement

model) เป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของพารามิเตอร์ต่างๆ ในโมเดลการวัด และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ (testing variance of structural model) โดยเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางข้ามกลุ่มด้วยการทดสอบข้ามกลุ่ม (across group) โดยการนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ และ 2) การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ

6.1 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จำแนกตามขนาดของสถานีตำรวจ

ในการเปรียบเทียบหรือทดสอบข้ามกลุ่มจะทำการสมมติหรือกำหนดว่า เครื่องมือในการวิจัยมีโครงสร้างการวัดที่เหมือนกันในทุกกลุ่มซึ่งในที่นี้คือ ขนาดของสถานีตำรวจทั้งสองขนาด ดังนั้นก่อนจะทำการทดสอบหรือเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง จึงจำเป็นต้องทดสอบโมเดลการวัดก่อนซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรได้รับการตรวจสอบ (Van de Vijver & Leung, 2000; Milfont & Fischer, 2015) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis: CFA) ซึ่งถือว่าเป็นเทคนิคที่มีความนิยมในการนำมาใช้เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัด (Steenkamp & Baumgartner, 1998; Fischer & Fontaine, 2010) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแบบพหุกลุ่ม (multi-group confirmatory factor analysis: MGCFA) ซึ่งเป็นการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝง โดยทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ค่าจุดตัดแกนของตัวแปรสังเกตได้ (intercept) และความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (error variance or residual variance) โดยมีขั้นตอนในการทดสอบ 3 ขั้นตอนดังนี้

6.1.1 ทำการแยกวิเคราะห์โมเดลการวัดของแต่ละกลุ่ม (separate each group model) เป็นการแยกวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบว่าแบบแผนของการวัดเป็นไปในลักษณะเดียวกันหรือไม่ และเพื่อทดสอบว่าโมเดลของแต่ละกลุ่มมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยผลการวิเคราะห์ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลทั้ง 2 กลุ่มดังนี้

1) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 1911.179$, $df = 551$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.469$ ดังนั้นค่า CFI = 0.868, TLI = 0.856, RMSEA = 0.072, $SRMR_w = 0.047$ และ $SRMR_B = 0.435$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่า

ใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) จึงยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวัดของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 2067.579$, $df = 551$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.752$ ดัชนีค่า CFI = 0.859, TLI = 0.846, RMSEA = 0.076, $SRMR_w = 0.040$ และ $SRMR_B = 0.488$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) จึงสามารถยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวัดของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมามีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากผลการทดสอบโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ จำแนกกลุ่มระหว่างโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า ทั้ง 2 กลุ่มโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าโมเดลการวัดทั้ง 2 กลุ่มมีแบบแผนการวัดในลักษณะเดียวกัน

6.1.2 ทำการทดสอบโมเดลการวัดทั้งกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยวัดความไม่แปรเปลี่ยนของแบบแผน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และจุดตัดแกนข้ามกลุ่ม โดยบังคับให้เท่ากัน แต่กำหนดให้ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยอิสระ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 3492.415$, $df = 1129$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.093$ ดัชนีค่า CFI = 0.879, TLI = 0.872, RMSEA = 0.066, $SRMR_w = 0.044$ และ $SRMR_B = 0.446$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลการวัดของทั้ง 2 กลุ่มมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายความว่าโมเดลการวัดทั้ง 2 กลุ่มมีแบบแผนการวัดในลักษณะเดียวกัน และไม่มี ความแปรเปลี่ยนของค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจุดตัดแกนข้ามกลุ่ม

6.1.3 ทำการทดสอบโมเดลการวัดทั้งกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา โดยวัดความไม่แปรเปลี่ยนของแบบแผน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ จุดตัดแกน และพารามิเตอร์ข้ามกลุ่ม โดยบังคับให้เท่ากัน ได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 3528.208$, $df = 1155$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.055$ ดัชนีค่า CFI = 0.879, TLI = 0.874, RMSEA = 0.065, $SRMR_w = 0.044$ และ

$SRMR_B = 0.462$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) ซึ่งถือว่าโมเดลการวัดของทั้ง 2 กลุ่มมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากนั้นนำค่าดัชนีวัดความกลมกลืนไปเทียบกับโมเดลก่อนหน้าซึ่งได้ผลการเปรียบเทียบดังรายละเอียดในตาราง 24

ตาราง 24 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

โมเดลที่	χ^2	df	RMSEA	SRMR		CFI
				within	between	
1. กำหนดให้พารามิเตอร์อิสระ	3492.415	1129	0.066	0.044	0.446	0.879
2. กำหนดให้พารามิเตอร์เท่ากัน	3528.208	1155	0.065	0.044	0.462	0.879
Δ	35.793	26	0.001	0.000	0.016	0.000
ค่าวิกฤต (criteria)	38.885	-	< 0.015	< 0.01		< 0.01

หมายเหตุ: 1. $\chi^2_{0.05,26} = 38.885$

2. ค่าเกณฑ์การตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลข้ามกลุ่มจาก Chen (2008)

ผลการวิเคราะห์จากตาราง 24 เป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ข้ามกลุ่ม ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า ค่า $\Delta\chi^2$ น้อยกว่าค่า $\chi^2_{0.05,26}$ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ $p > .05$) ประกอบกับเกณฑ์ค่าส่วนต่างจากค่าดัชนี Δ RMSEA < 0.015 , Δ SRMR < 0.01 และ Δ CFI < 0.01 (Chen, 2008) ดังนั้นสรุปได้ว่า โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่มีความแปรเปลี่ยนหรือแตกต่างกันระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

6.2 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุคูณในการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับ ซึ่งเป็นการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่า

สัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ทั้ง 2 กลุ่ม โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 4 ขั้นตอนดังนี้

6.2.1 การวิเคราะห์แยกกลุ่ม เพื่อพิจารณาว่าโมเดลเชิงสาเหตุทั้ง 2 กลุ่มมีแบบแผนในลักษณะเดียวกันหรือไม่ และพิจารณาว่าโมเดลเชิงสาเหตุทั้ง 2 กลุ่มมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ถ้าหากพบว่าโมเดลมีแบบแผนที่แตกต่างกันแสดงว่า โมเดลทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันตั้งแต่ต้น ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนในขั้นตอนต่อไป โดยผลการวิเคราะห์ค่าสถิติในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลทั้ง 2 กลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 1018.888$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 1.842$ ดัชนีค่า CFI = 0.929, TLI = 0.923, RMSEA = 0.042, $SRMR_W = 0.043$ และ $SRMR_B = 0.412$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มีค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 1127.723$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 2.039$ ดัชนีค่า CFI = 0.918, TLI = 0.911, RMSEA = 0.047, $SRMR_W = 0.035$ และ $SRMR_B = 0.436$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมามีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการทดสอบแยกกลุ่มพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดปริมาณงานรองลงมา มีโครงสร้างโมเดลที่เหมือนกัน จึงจะทำการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุในขั้นตอนต่อไป

6.2.2 การวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงยืนยันแบบพหุกลุ่ม (multi-group confirmatory factor analysis: MGCFA) แบบพารามิเตอร์เป็นอิสระ ในขั้นตอนนี้จะทำการประมาณพารามิเตอร์ β และ γ โดยอิสระทั้ง 2 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 4146.604$, $df = 1176$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.526$ ดัชนีค่า CFI = 0.848, TLI = 0.845, RMSEA = 0.073, $SRMR_W = 0.050$ และ $SRMR_B = 0.425$ ถึงแม้ว่าค่า p จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า χ^2/df ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบ

กับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าใกล้เคียง 1 (> 0.900) ค่าดัชนี RMSEA และค่าดัชนี SRMR ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999) แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุพระคัมภีร์ของทั้ง 2 กลุ่มมีความกลมกลืนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2.3 การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง โดยกำหนดให้ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางทั้ง 2 กลุ่มมีค่าเท่ากัน และทำการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของเมทริกซ์ β และ γ ไปพร้อมกันทั้งโมเดล โดยได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติวัดความกลมกลืนดังนี้ ค่า $\chi^2 = 4133.784$, $df = 1183$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.494$ ดัชนีค่า CFI = 0.849, TLI = 0.847, RMSEA = 0.072, $SRMR_w = 0.051$ และ $SRMR_B = 0.426$ แสดงว่าโมเดลทั้ง 2 กลุ่มมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2.4 ทำการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ (χ^2) จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ซึ่งได้ผลการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์ดังรายละเอียดในตาราง 25

ตาราง 25 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพระคัมภีร์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจปริมาณงานรองลงมา

การกำหนดลักษณะ โมเดล	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
โมเดลขั้นตอนที่ 2 (กำหนดให้พารามิเตอร์ทั้ง 2 กลุ่มอิสระจากกัน)	4146.604	1176	0.000	12.830	7	$> .05$
โมเดลขั้นตอนที่ 3 (กำหนดให้พารามิเตอร์ทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน)	4133.784	1183	0.000			

หมายเหตุ: $\chi^2_{0.05,7} = 14.067$

จากผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาพบว่า ค่า $\Delta\chi^2$ น้อยกว่าค่า $\chi^2_{0.05,7}$ จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ (ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ $p > .05$) นั่นคือ ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดมีค่าเท่ากัน แสดงว่าโมเดลเชิงสาเหตุพระคัมภีร์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่มีแปรเปลี่ยนหรือไม่มีแตกต่างกันระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุพระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่มีความแปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มระหว่าง
กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานี
ตำรวจปริมาณงานรองลงมาทั้งโมเดลการวัดและ โมเดลเชิงสาเหตุ ซึ่งหมายความว่าโมเดลเชิงสาเหตุ
พระระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดน
ภาคใต้สามารถนำไปใช้อธิบายได้ทั้งกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและ
กลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุแบบพหุระดับ (the multilevel causal factor) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ซึ่งมีกรอบแนวคิดการวิจัยเป็น โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างสมรรถนะระดับบุคคลและสมรรถนะระดับองค์การกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจและข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในแต่ละลักษณะงาน จาก 64 กลุ่มงาน จำนวน 1,024 คน แบ่งเป็น ข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูง 32 กลุ่มงาน จำนวน 512 คน และข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา 32 กลุ่มงาน จำนวน 512 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (multistage sampling) และการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (proportional stratified random sampling) โดยใช้กลุ่มงานในสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาสเพื่อกระจายความเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ส่วนตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) ตัวแปรทำนายระดับบุคคล ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม และสมรรถนะของตำแหน่งในสถานีตำรวจ 2) ตัวแปรทำนายระดับองค์การ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ และสมรรถนะด้านการบริหาร และ 3) ตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการวัดตัวแปรต่างๆ ในโมเดลแล้วพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ จำนวน 2 ฉบับ ได้แก่ 1) แบบสอบถามระดับองค์การ เป็นการสอบถามจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานใน

สถานีตำรวจ ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อความถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลแบบตรวจสอบรายการและเติมคำจำนวน 5 ข้อ และตอนที่ 2 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจจาก 4 องค์กรประกอบ 14 ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 79 ข้อคำถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ และ 2) แบบสอบถามระดับบุคคล เป็นการสอบถามจากข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลแบบตรวจสอบรายการและเติมคำจำนวน 5 ข้อ ตอนที่ 2 เป็นแบบตรวจสอบรายการซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติการของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจจาก 3 องค์กรประกอบ 12 ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 70 ข้อคำถาม และตอนที่ 3 เป็นแบบตรวจสอบรายการซึ่งเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจจาก 5 ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 22 ข้อคำถาม ซึ่งเป็นแบบมาตราประเมินค่า 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติบรรยายเพื่อศึกษาและอธิบายลักษณะการแจกแจงของตัวแปรการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันระดับเดียว (single level CFA) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพหุระดับ (multilevel CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดตัวแปรแฝง และวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC) เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในการนำตัวแปรไปวิเคราะห์พหุระดับ สำหรับโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ใช้การประมาณค่าด้วยวิธี Maximum Likelihood with Robust Standard Error and Chi-square (MLR) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ โปรแกรม SPSS 20.0 for Windows และโปรแกรม Mplus 7.0

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานไว้ 2 ประการคือ 1) โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 2) โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่

มีความแปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยการทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่มพหุคูณ สามารถสรุปผลการวิจัยโดยนำเสนอเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดล

ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จะนำเสนอผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลเป็น 2 ส่วนดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงของโมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยี่นัยพหุระดับ (multilevel CFA) โดยก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยี่นัยพหุระดับได้ทำการวิเคราะห์ความผันแปรของตัวแปรสังเกตได้ที่มีความผันแปรทั้งสองระดับหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์ภายในชั้น (intraclass correlation: ICC) พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวที่ใช้วัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ มีความผันแปรมากพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยี่นัยพหุระดับโดยมีค่า ICC อยู่ระหว่าง 0.053 ถึง 0.122 (> 0.05) และค่า ICC ของตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ มีค่าเท่ากับ 0.153 จากนั้นเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยี่นัยพหุระดับพบว่า โมเดลการวัดพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ตามการรับรู้ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมามีความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความตรงของโมเดลได้แก่ ค่า $\chi^2 = 35.108$, $df = 8$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 4.389$ คัดนี้ CFI = 0.989, TLI = 0.973, RMSEA = 0.059, SRMR_W = 0.011 และ SRMR_B = 0.041 โดยในระดับบุคคลตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดผลการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจฯ สามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมได้ประมาณร้อยละ 45.80 ถึง 75.20 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ระดับองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนร่วมในตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ประมาณร้อยละ 64.10 ถึง 99.40 แสดงให้เห็นว่าตัว

แปรสังเกตได้สามารถอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
ได้ในระดับสูง โดยระดับองค์การสามารถวัดได้ดีกว่าระดับบุคคล

1.2 ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจ พบว่า โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ตามการรับรู้
ของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา มี
ความตรงเชิงโครงสร้างหรือมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่
ผู้วิจัยตั้งไว้ โดยพิจารณาได้จากค่า $\chi^2 = 1805.413$, $df = 553$, $p = 0.000$, $\chi^2/df = 3.265$ คชนี้ CFI =
0.921, TLI = 0.914, RMSEA = 0.049, SRMR_w = 0.036 และ SRMR_B = 0.420 และผลการวิเคราะห์
พบว่า ตัวแปรทำนายในระดับบุคคลที่ส่งผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม โดยมี
ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.362 และ 0.511 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรทำนายในระดับองค์การที่ส่งผล
ทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ
สมรรถนะด้านการบริหาร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.039 ทั้งนี้ชุดของตัวแปรทำนายระดับบุคคล
สามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ สมรรถนะหลัก และ
สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจได้ร้อยละ 71.10 79.20 และ 88.20 ตามลำดับ ส่วนชุด
ตัวแปรทำนายระดับองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจได้ร้อยละ
0.20 84.40 87.30 และ 69.20 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาสมรรถนะหรือปัจจัยเชิงสาเหตุระดับบุคคลและระดับองค์การในสถานี ตำรวจที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการตำรวจ สามารถสรุปผลจำแนกตามสมรรถนะระดับบุคคลและสมรรถนะระดับองค์การ
ได้ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะระดับบุคคล สามารถสรุปผลได้ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะหลักระดับบุคคล (COR1) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิง
สาเหตุต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ให้เพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.362 ซึ่งอธิบายได้ว่าผลการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการตำรวจ ทั้งห้าด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักที่ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\beta =$

0.882) การพัฒนาตนเอง ($\beta = 0.863$) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ($\beta = 0.851$) จริยธรรมของตำรวจ ($\beta = 0.769$) การบริการ ($\beta = 0.764$) และการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.692$) เป็นสมรรถนะสำคัญเพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

2.1.2 สมรรถนะของตำแหน่งงาน ในสถานีตำรวจ (FUN1) พบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.218 ซึ่งส่งผ่านสมรรถนะหลักเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มขึ้น ซึ่งอธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักทั้งหมดด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจที่ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น ($\beta = 0.858$) การสืบเสาะหาข้อมูล ($\beta = 0.802$) และการควบคุมตนเอง ($\beta = 0.799$) เป็นสิ่งสนับสนุนสำคัญที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจยังมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลักระดับบุคคล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.602 ซึ่งอธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักระดับบุคคลทั้งหมดด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญเพื่อส่งเสริมให้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานในระดับที่ดีขึ้นตามลำดับ

2.1.3 สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคล (CUL1) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงสาเหตุต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.511 ซึ่งอธิบายได้ว่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ทั้งห้าด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่ประกอบด้วย ทักษะทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.906$) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.851$) และความตระหนักทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.841$) เพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.313 ซึ่งส่งผ่านสมรรถนะหลักระดับบุคคลและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มขึ้น ทั้งนี้อธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักระดับบุคคลทั้งหมดด้านและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจทั้งสามด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ที่ดีขึ้นตามลำดับ โดยสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมได้มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลักระดับบุคคลและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.300 และ 0.939 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการสนับสนุนข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้างต้น และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะหลัก

ระดับบุคคลผ่านสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมทางบวกเท่ากับ 0.566 ทำให้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมีอิทธิพลโดยรวมทางบวกต่อสมรรถนะหลักระดับบุคคลอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.866 และเมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลโดยรวมพบว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ให้เพิ่มสูงขึ้นโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมทางบวกเท่ากับ 0.824

2.2 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะระดับองค์การ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

2.2.1 สมรรถนะด้านการบริหาร (MAC) พบว่าเป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงเส้นต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ และไม่ส่งผลต่อตัวแปรอื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.039 ซึ่งอธิบายได้ว่า สมรรถนะด้านการบริหารที่ประกอบด้วย การบังคับบัญชา ($\beta = 0.899$) ภาวะผู้นำ ($\beta = 0.808$) และศิลปะการสื่อสารสูงใจ ($\beta = 0.777$) เป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะด้านการบริหารยังปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มสูงขึ้น โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมเท่ากับ 0.039 ($p < .05$)

2.2.2 สมรรถนะหลักระดับองค์การ (COR2) พบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.020 ซึ่งส่งผ่านสมรรถนะด้านการบริหารเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มขึ้น ซึ่งอธิบายได้ว่าสมรรถนะด้านการบริหารทั้งสามด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักระดับองค์การที่ประกอบด้วย การทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.907$) จริยธรรมของตำรวจ ($\beta = 0.807$) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ($\beta = 0.775$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\beta = 0.749$) การพัฒนาตนเอง ($\beta = 0.693$) และการบริการ ($\beta = 0.650$) เป็นสมรรถนะสำคัญเพื่อส่งเสริมให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้สมรรถนะหลักระดับองค์การยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงเส้นต่อสมรรถนะด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.521 ทั้งนี้อธิบายได้ว่าสมรรถนะด้านการบริหารทั้งสามด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักระดับองค์การเป็นสิ่งที่สนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การให้ดีขึ้นตามลำดับ

2.2.3 สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ (FUN2) พบว่ามีอิทธิพลทางตรงเชิงสาเหตุทำให้สมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.454 ซึ่งอธิบายได้ว่าสมรรถนะด้านการบริหารทั้งสามด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจที่ประกอบด้วย การมองภาพรวม ($\beta = 0.907$) และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\beta = 0.834$) เป็นสมรรถนะสำคัญเพื่อส่งเสริมให้สมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

2.2.4 สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กร (CUL2) พบว่ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของข้าราชการตำรวจฯ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.034 ซึ่งส่งผ่านสมรรถนะหลักระดับองค์กรและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ ที่ส่งผ่านไปยังสมรรถนะด้านการบริหารเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์กรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักระดับองค์กรทั้งหกด้านและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจทั้งสองด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ทักษะทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.897$) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.835$) และความตระหนักทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.794$) เป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญที่ส่งผลให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะส่งต่อไปยังสมรรถนะด้านการบริหารทั้งสามด้านที่ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์กรดีขึ้นตามลำดับ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กรยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะด้านการบริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.863 ซึ่งส่งผ่านสมรรถนะหลักระดับองค์กรและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ เพื่อให้สมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้น ทั้งนี้อธิบายได้ว่าสมรรถนะหลักทั้งหกด้านและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจทั้งสองด้านจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสิ่งสนับสนุนที่สำคัญในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีขึ้นตามลำดับ นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงเส้นต่อสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.934 และ 0.832 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ว่าสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

ทั้งนี้จะพิจารณาได้ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม เป็นสมรรถนะที่สำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้งในระดับบุคคลและ

ระดับองค์การ เนื่องจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นปัจจัยหรือสมรรถนะที่มีอิทธิพลทำให้ทุกสมรรถนะเพิ่มสูงขึ้น และยังมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายและผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของแต่ละกลุ่มงานในสถานีตำรวจเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน ดังนั้นสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจึงเป็นข้อค้นพบที่น่าสนใจของการวิจัยในครั้งนี้

3. ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ไม่มีความแปรเปลี่ยนทั้งรูปแบบการวัดและความสัมพันธ์เชิงสาเหตุซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พิจารณาได้จากผลการวิเคราะห์ทั้ง 2 ส่วนดังนี้

3.1 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลการวัดพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ จำแนกตามขนาดของสถานีตำรวจพบว่า โมเดลทั้ง 2 กลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าทั้งสองกลุ่มมีแบบแผนการวัดในลักษณะเดียวกัน และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าสถิติวัดความตรงของโมเดลระหว่างการกำหนดค่าให้ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยอิสระกับการกำหนดพารามิเตอร์ให้เท่ากันพบว่า ได้ค่า $\Delta\chi^2 = 35.793$, $\Delta df = 26$, $\Delta RMSEA = 0.001$, $\Delta SRMR = 0.000$ และ $\Delta CFI = 0.000$ โดยที่ $\chi^2_{0.05, 26} = 38.885$ แสดงว่า $\Delta\chi^2$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และเมื่อพิจารณาพร้อมกับค่าส่วนต่างของค่าดัชนี $\Delta RMSEA < 0.015$, $\Delta SRMR < 0.01$ และ $\Delta CFI < 0.01$ (Chen, 2008) จึงสรุปได้ว่า โมเดลการวัดพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาไม่มีความแปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มหรือไม่มีความแตกต่างกัน

3.2 ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพุทธระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ จำแนกตามขนาดของสถานีตำรวจพบว่า โมเดลทั้ง 2 กลุ่มมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่าทั้งสองกลุ่มมีแบบแผนเชิงเส้นในลักษณะเดียวกัน และเมื่อทำการเปรียบเทียบค่าสถิติวัดความตรงของโมเดลระหว่างการกำหนดค่าให้ประมาณค่าพารามิเตอร์โดยอิสระกับการกำหนดพารามิเตอร์ให้เท่ากันพบว่า ได้ค่า $\Delta\chi^2 = 12.830$, $\Delta df = 7$

โดยที่ $\chi^2_{0.05,7} = 14.067$ แสดงว่า $\Delta\chi^2$ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้นั้นคือ สัมประสิทธิ์เส้นทางของข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจทั้ง 2 กลุ่มมีค่าเท่ากัน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุพระคัมภีร์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่มีความแปรเปลี่ยนข้ามกลุ่มระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา ซึ่งอธิบายได้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุพระคัมภีร์ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ สามารถนำไปใช้อธิบายได้ทั้งกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้” ได้ทำการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการและข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานซึ่งเป็นตัวแทนของสมรรถนะระดับองค์การของสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยวิธี A Multiple-Job-Approach to Developing Competency จากแนวคิดของ McLagan (1988) โดยกลุ่มสมรรถนะที่สร้างขึ้นจะเป็นสมรรถนะของตำแหน่งงานที่ไม่ใช้ความรู้หรือเทคนิคเฉพาะเจาะจง (non-technical building block competencies) ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบงานที่มีกับกลุ่มสมรรถนะที่มีความสอดคล้องกันและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์การ นอกจากนี้ยังปรับให้มีความสอดคล้องกับตำแหน่งงานนั้นๆ ด้วยการระบุพฤติกรรมเฉพาะ (job specific behaviors) ซึ่งจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยพบว่ามีสมรรถนะทั้งสิ้น 77 สมรรถนะ จากนั้นจึงทำการสังเคราะห์สมรรถนะโดยการจัดกลุ่มสมรรถนะตามประเภทสมรรถนะเป็น 2 ประเภทคือ สมรรถนะระดับบุคคล และสมรรถนะระดับองค์การ โดยในสมรรถนะระดับบุคคลได้จัดกลุ่มสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจทุกคนในสถานีตำรวจต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ และสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก และพันธกิจขององค์การ และ 2) สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ เพื่อให้ข้าราชการตำรวจปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้ดีขึ้น (Whiddett & Hollyfords, 2000) ส่วนสมรรถนะระดับองค์การได้จัดกลุ่มสมรรถนะเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก 2) สมรรถนะ

ของหัวหน้างานในสถานีดำรง และ 3) สมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งเป็นความสามารถในการบริหารตามระดับตำแหน่งงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Whiddett & Hollyfords, 2000)

นอกจากนี้เนื่องจากสถานีดำรงในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับผิดชอบเขตพื้นที่ที่ประชาชนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมซึ่ง Goode (2004) ได้แสดงความคิดเห็นว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะที่มีได้ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร โดยสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะที่มีลักษณะเป็นลำดับขั้นในการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล และเป็นสมรรถนะสำคัญสำหรับมนุษย์เพื่อใช้ในการดำรงอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ DuPraw และ Axner (1997) ได้อธิบายว่า คนที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะมีรูปแบบการแสดงออกที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ละวัฒนธรรม ทำให้การศึกษาในประเด็นความแตกต่างทางวัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะจะทำให้บุคคลรู้ถึงสาเหตุของการกระทำของแต่ละบุคคล และเกิดการเรียนรู้ที่ถูกต้องเป็นจริงทำให้เกิดความเข้าใจระหว่างกัน ยอมรับในความแตกต่าง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะลดความอึดอัดระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์กลุ่มสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม เพื่อใช้ในการศึกษาถึงสมรรถนะทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้และกลุ่มสมรรถนะอื่นในแต่ละระดับ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 วัตถุประสงค์คือ

1. เพื่อทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงสาเหตุพหุระดับ (multiple causal analysis) เพื่อวิเคราะห์สมรรถนะหรือตัวแปรทำนายระดับบุคคลและระดับองค์กรไปพร้อมๆ กัน (Heck, 2001) รวมทั้งทดสอบอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมที่มีต่อตัวแปรตามผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ และ

2. เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีดำรงปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีดำรงปริมาณงานรองลงมา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุคูณ (multiple group analysis)

ดังนั้นการอภิปรายผลจึงทำการแยกส่วนการอภิปรายเป็น 4 ส่วนตามประเด็นการค้นพบ ดังนี้ 1) ผลการศึกษาของกลุ่มสมรรถนะเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีดำรงปริมาณงานสูงและสถานีดำรงปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) ผลการศึกษาของกลุ่มสมรรถนะเชิง

สาเหตุระดับองค์การที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน สถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงาน รองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4) ผลการทดสอบความไม่ แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระหว่างกลุ่ม ข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณ งานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. อภิปรายผลการศึกษากลุ่มสมรรถนะเชิงสาเหตุระดับบุคคลที่มีความสัมพันธ์และมี อิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจ ปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ที่พัฒนาจากสมมติฐานทางทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (พิจารณาได้จากค่าสถิติ วัดความกลมกลืนของโมเดลข้างต้น) ซึ่งหมายความว่าโมเดลเชิงสาเหตุทุกระดับผลการปฏิบัติงาน ของข้าราชการตำรวจฯ สามารถอธิบายปรากฏการณ์จริงได้ โดยตัวแปรทำนายหรือสมรรถนะระดับ บุคคลสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ประมาณร้อยละ 71.10 โดยสมรรถนะในระดับบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ซึ่งประกอบด้วย การประพฤตินั้นเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ การพัฒนาการปฏิบัติงาน การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบมากที่สุดคือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (TE = 0.824) ซึ่งมีอิทธิพลทั้งทางตรง (DE = 0.511) และทางอ้อม (IE = 0.313) ผ่านทางสมรรถนะหลักและ สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังมีอิทธิพลทางตรง ต่อทั้งสมรรถนะหลัก (DE = 0.300) และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (DE = 0.939) และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อสมรรถนะหลักผ่านทางสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ (IE = 0.566) รองลงมาคือ สมรรถนะหลักซึ่งมีอิทธิพลทางตรง (DE or TE = 0.362) ต่อผลการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ และสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจมีอิทธิพล ทางอ้อม (IE = 0.218) ต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ผ่านทางสมรรถนะหลัก และยังมี อิทธิพลทางตรง (DE = 0.602) ต่อสมรรถนะหลักตามลำดับ

จากข้อค้นพบข้างต้นจะเห็นว่า สมรรถนะที่จำเป็นที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้คือ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งพิจารณาได้จากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มขึ้นมากที่สุดไม่ว่าจะเป็นทั้งอิทธิพลทางตรง หรืออิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านทางสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ นอกจากนี้การที่ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานก็ยังส่งผลโดยตรงทำให้สมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย อีกทั้งสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังส่งผลทางอ้อมต่อสมรรถนะหลักผ่านทางสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ ซึ่งผลการค้นพบนี้สามารถอธิบายได้โดยแนวคิดโมเดลผลการปฏิบัติงาน (A model of effective job performance) ของ Boyatzis (1982) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหรือสิ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเฉพาะในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง (effective performance) มีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร (The organizational environment) 2) หน้าที่หรือภารกิจของงาน (The job demands) และ 3) ความสามารถของบุคคล (The individual's competencies) โดย

1) สภาพแวดล้อมขององค์กรหรือของสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของประชาชนในเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและชาติพันธุ์ (ประสิทธิ์ รัตนมณี, 2550) และถือว่าเป็นหน่วยงานที่สัมผัสกับประชาชน โดยตรงมากที่สุด (Caldwell & Nardini, 1977; สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2548) ดังนั้นข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชาลี (คณน) ไตรจันทร์ (2551) ที่ทำการวิจัยเรื่อง “การกำหนดและประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้” โดยพบว่าองค์ประกอบของสมรรถนะบุคลากรภาครัฐสามารถจำแนกได้เป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) สมรรถนะด้านจริยธรรม 2) สมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชน 3) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 4) สมรรถนะด้านความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และ 5) สมรรถนะด้านมนุษยสัมพันธ์ โดย ชาลี (คณน) ไตรจันทร์ (2551) ได้เสนอแนะไว้ว่า ในสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน บุคลากรภาครัฐควรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะด้านการเข้าถึงประชาชนมากที่สุด ซึ่งการจะเข้าถึงประชาชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและส่วนใหญ่ (ประมาณร้อยละ 80) นับถือศาสนาอิสลาม (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้, 2556) ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมของประชาชน

อย่างเหนียวแน่น ทำให้ประชาชนในพื้นที่ค่อนข้างมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกับเขตพื้นที่อื่นของประเทศ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการตำรวจฯ ที่ได้รับคำสั่งให้มาปฏิบัติงานในพื้นที่จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าถึงประชาชนหรือมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน โดยจะต้องมีทั้งความตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม มีความรู้และความเข้าใจถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และมีทักษะในการปรับตัวหรือปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับวัฒนธรรมของประชาชนในเขตพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนมีความรู้สึกไว้วางใจให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติงานของตำรวจ มีความสบายใจที่จะการใช้บริการ และรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมจากข้าราชการตำรวจฯ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี

ส่วน 2) หน้าที่หรือภารกิจของงาน (The job demands) เปรียบเสมือนสมรรถนะหลัก (core competency) ที่ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทุกคนต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติงานซึ่งก็คือ หน้าที่หรือภารกิจของงาน ทำให้การกำหนดสมรรถนะหลักจึงต้องกำหนดให้มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจหรือกลยุทธ์ขององค์กร (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2547; สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548; นิสดาร์ก เวชยานนท์, 2553; สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2555ก) ซึ่งได้แก่กลุ่มสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนาตัวเอง การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา จริยธรรมของตำรวจ การบริการและการทำงานเป็นทีมซึ่งสอดคล้องการข้อค้นพบที่ว่า สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่มีอิทธิพลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มขึ้น หรือบรรลุตามเป้าหมายหรือเกินกว่าที่องค์กรตั้งไว้ โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจแต่ละนายที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีมากขึ้นได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับว่า ข้าราชการตำรวจแต่ละนายมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมากน้อยเพียงไร เนื่องจากสมรรถนะหลักได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องแนวคิดโมเดลผลการปฏิบัติงาน (A model of effective job performance) ของ Boyatzis (1982) และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชาติ (คณ) ไตรจันทร์ (2551) ที่พบว่า การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐรวมทั้งข้าราชการตำรวจฯ มีมนุษยสัมพันธ์และการบริการที่ดีย่อมเป็นที่ต้องการของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากประชาชนมีความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐที่มีความเต็มใจและยินดีให้บริการ ไม่มองว่าประชาชนเป็นภาระในการปฏิบัติงาน โดยปฏิบัติงานอย่างมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยการทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มที่ สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาให้กับประชาชนที่เข้ามาพึ่งพาหรือมาใช้บริการได้อย่างมีจริยธรรมและยุติธรรม ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ กล่าวที่จะพูดคุยให้ข้อมูลหรือเสนอความคิดเห็น และหากมีความรู้และความเข้าใจในข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมของประชาชนก็จะยิ่งเพิ่มความศรัทธาจากประชาชน และสามารถปรับตัวเข้าถึงประชาชนในพื้นที่เพื่อ

สร้างความเข้าใจกันดีกับประชาชน เพราะทำให้รู้ว่าประชาชนต้องการหรือไม่พอใจอะไรจากทางภาครัฐซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากประชาชน ส่งผลให้สามารถลดระดับความรุนแรงได้ในระดับหนึ่ง

นอกจากนี้การที่ข้าราชการตำรวจมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและทักษะในการปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ก็จะเป็นการทำให้ประชาชนมีความไว้วางใจในความสามารถและสะดวกใจที่จะพึงพิงข้าราชการตำรวจให้ช่วยแก้ไขปัญหา และหากข้าราชการตำรวจทุกคนายปฏิบัติงานด้วยการทำงานเป็นทีมก็จะเป็นการส่งเสริมให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ เพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการจัดประเภทสมรรถนะของ Nordhaug (1993) ที่ได้ทำการศึกษาเชิงพฤติกรรมของสมรรถนะซึ่งพบว่าความสามารถที่ทุกคนในองค์กรควรมีคือ สมรรถนะในการร่วมมือ (cooperative competence) เพราะสมรรถนะนี้จะเริ่มเป็นจุดเริ่มต้นของสมรรถนะอื่นๆ และ

3) ความสามารถของบุคคล (The individual's competencies) เปรียบเสมือนความสามารถการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนาย โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์เป็น กลุ่มสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ ซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การสืบเสาะหาข้อมูล และการควบคุมตนเอง โดยข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจแม้จะไม่มีอิทธิพลโดยตรงที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เพิ่มสูงขึ้น แต่ได้ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ผ่านทางสมรรถนะหลัก และยังมีอิทธิพลโดยตรงทำให้สมรรถนะหลักให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับอาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์ (2547) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่อธิบายว่า สมรรถนะหลักของบุคคลเป็นสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนในองค์กรควรมีร่วมกัน เพื่อทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้บุคลากรทุกคนควรมีสมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) แต่ละด้านที่คนนั้นๆ ปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จ และได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ และสอดคล้องกับณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ที่ได้ทำการแบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทคือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน และสมรรถนะส่วนบุคคล โดยกล่าวว่า สมรรถนะตามสายงานหมายถึง บุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคลที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้น สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน จึงสามารถกล่าวได้ว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจแต่ละ

นายมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ที่ดีขึ้นตามลำดับ

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมากที่สุด ซึ่งอธิบายได้ว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจทั้งด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การสืบเสาะหาข้อมูล และการควบคุมตนเอง มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการตำรวจฯ แต่ละนายจะต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากการที่ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้จะมีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีความตระหนักถึงวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ที่อาจจะมีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของตนเอง โดยสามารถปรับแนวความคิดและมองเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของประชาชนในเขตพื้นที่ได้ จากนั้นจะต้องมีความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรมของประชาชนไม่ว่าจะเป็นด้านภาษา ความเชื่อ หรือความเป็นอยู่จนสามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่ควรและไม่ควรกระทำต่อประชาชนในพื้นที่ที่อาจจะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมกับตนเอง เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีความสะดวกและสบายใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ จนได้รับความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในการสืบเสาะหาข้อมูลของข้าราชการตำรวจฯ ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และสามารถควบคุมตนเองทั้งในด้านอารมณ์และพฤติกรรม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ตึงเครียด กดดัน หรือการกระทำด้านลบ เนื่องจากหากข้าราชการตำรวจมีความรับรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมของประชาชนแล้ว ก็จะสามารถใช้ทักษะทางวัฒนธรรมในปรับตัวและแสดงออกได้อย่างสุขุม สุภาพเพื่อลดความตึงเครียดโดยไม่เป็นการทำลายมิตรภาพจนสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหลัก สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นองค์ประกอบสำคัญและมีความสัมพันธ์กันเพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ แต่ละนายเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (contingency theory of action and job performance) ของ Boyatzis (1982; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis & Sala, 2004; Seal, Boyatzis, & Bailey, 2006; Boyatzis, 2008; Boyatzis & Ratti, 2009; Boyatzis, 2011) ที่แสดงให้เห็นว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการคือ บุคคล งาน และองค์กร โดยปัจจัยด้านบุคคลได้แก่ ทัศนคติ ค่านิยม ปรัชญาในการทำงาน ความรู้ ความสามารถหรือสมรรถนะของแต่ละ

บุคคล การประกอบอาชีพ รูปแบบการดำเนินชีวิต และความสนใจจะต้องมีความสัมพันธ์ที่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับความต้องการในบทบาท ภารกิจ และหน้าที่ของงาน และสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งประกอบด้วย บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างระบบสภาพของอุตสาหกรรม และบริบทโดยรวม โดยความสัมพันธ์ของทั้ง 3 ปัจจัยสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ และสามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างบุคคล ความต้องการของงาน และสิ่งแวดล้อมขององค์การซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best fit) ได้ นอกจากนี้ยังสามารถกล่าวได้ว่า สิ่งแวดล้อมขององค์การหรือของสถานีดำรงในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้รับผิดชอบเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประชาชนในพื้นที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและโดยส่วนใหญ่เป็นวัฒนธรรมอิสลาม จึงค่อนข้างมีความแตกต่างจากเขตพื้นที่อื่นๆ ของประเทศ ดังนั้นการที่ข้าราชการตำรวจ จะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้น ข้าราชการตำรวจแต่ละนายจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมซึ่งประกอบด้วย ความตระหนักทางวัฒนธรรม ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และทักษะทางวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงาน เพราะนอกจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจะส่งผลโดยตรงทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังเป็นตัวส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรงเพิ่มขึ้นและยังผลให้เกิดผลการปฏิบัติที่ดีเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของชุดินันท์ จันทร์เสนา นนท์ (2553) ที่ได้ทำการพัฒนาแบบวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาแล้ว เสนอว่า สมรรถนะหรือความสามารถทางวัฒนธรรมควรมีการส่งเสริมให้มีในบุคคล และองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ เพื่อลดปัญหาทางวัฒนธรรมที่เกิดจากความเหลื่อมล้ำทางวัฒนธรรม โดย Suh (2004) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบของความสามารถทางวัฒนธรรมผ่านการวิเคราะห์แนวคิด วิวัฒนาการ (The model of cultural competence through an evolutionary concept analysis) ได้เสนอสนับสนุนเพิ่มเติมว่า ครูที่สอนในโรงเรียนสองภาษาและมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ความตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมของนักเรียน ความตระหนักในวัฒนธรรมของตนเอง มีความรู้ในวัฒนธรรมของนักเรียน และมีทักษะในการปรับตัวเมื่ออยู่ในความหลากหลายทางวัฒนธรรม และ Cross et al. (1989) ได้สรุปให้เห็นถึงความสำคัญของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นกลุ่มของพฤติกรรมและเจตคติที่มาด้วยกัน ซึ่งทำให้ผู้ที่มีความสามารถหรือสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. อภิปรายผลการศึกษากลุ่มสมรรถนะเชิงสาเหตุระดับองค์การที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ตัวแปรทำนายหรือสมรรถนะระดับองค์การ โดยทำการศึกษากลุ่มสมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบและสั่งการ การปฏิบัติหน้าที่แก่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในแต่ละลักษณะงานทั้ง 5 ลักษณะของสถานีตำรวจโดยตรงมาเป็นตัวแทนสมรรถนะระดับองค์การ เนื่องจากสมรรถนะของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างมากในการสร้างสมรรถนะองค์การเพราะเป็นองค์ประกอบที่กำหนดทิศทาง คอยผลักดัน และพัฒนาสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2553) นอกจากนี้ยังเป็นส่วนที่เชื่อมโยงและสนับสนุนให้เกิดการสร้างและพัฒนาสมรรถนะขององค์การให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การ (Ansoff, 1965; Hamel & Prahalad, 1990; 1994) โดยสมรรถนะระดับองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ ได้ประมาณร้อยละ 0.20 และจากผลสรุปการวิจัยพบว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์การมีอิทธิพลทางตรงอย่างสูงต่อสมรรถนะหลักระดับองค์การ ($DE = 0.934$) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ ($DE = 0.832$) และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านสมรรถนะหลักระดับองค์การและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจไปยังสมรรถนะด้านการบริหาร ($IE = 0.863$) และยังคงส่งผ่านไปยังผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ ($IE = 0.034$) ส่วนสมรรถนะหลักระดับองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ ($IE = 0.020$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการบริหาร ($DE = 0.521$) และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะด้านการบริหาร ($DE = 0.454$) ทั้งนี้ปัจจัยหรือกลุ่มสมรรถนะเดียวที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การ ($DE = 0.039$) คือ สมรรถนะด้านการบริหาร นอกจากนี้ยังเป็นสมรรถนะที่มีอิทธิพลโดยรวมต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การมากที่สุด

จากข้อค้นพบดังกล่าวจะเห็นว่า โครงสร้างความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงเส้นของกลุ่มสมรรถนะระดับองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การมีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มสมรรถนะระดับบุคคล โดยสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์การยังเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจ ซึ่งหากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานก็จะส่งผล

โดยตรงให้มีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจซึ่งประกอบด้วย การมองภาพรวม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลต่อไปยังสมรรถนะด้านการบริหารและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การให้สูงขึ้นอีกด้วย และหากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลทางอ้อมทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การเพิ่มขึ้น โดยส่งผ่านสมรรถนะด้านการบริหารและสมรรถนะหลักยังเป็นสมรรถนะที่ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้น ส่วนสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจแม้จะไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักระดับองค์การและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การแต่กลับเป็นสมรรถนะที่ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหารที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Spencer และ Spencer (1993) ที่กล่าวว่า “สมรรถนะบางตัวจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มหรือภายในกลุ่มเดียวกัน ส่วนสมรรถนะบางตัวจะเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้บุคคลนั้นมีสมรรถนะด้านอื่นหรือมีเพิ่มมากขึ้น” ดังนั้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ความความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือกลุ่มสมรรถนะระดับองค์การต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การยังสามารถใช้ทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (contingency theory of action and job performance) ของ Boyatzis (1982; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis & Sala, 2004; Seal, Boyatzis, & Bailey, 2006; Boyatzis, 2008; Boyatzis & Ratti, 2009; Boyatzis, 2011) ที่แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการคือ บุคคล งาน และองค์การมาอธิบายข้อค้นพบนี้ได้ โดยที่บุคคล ควรต้องมีสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วย การมองภาพรวม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่วน งาน ก็คือภาระหน้าที่ในงาน ซึ่งข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานควรต้องมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกันข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ เนื่องจากสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจทุกคนในสถานีดำรวจต้องมีและแสดงออกในการปฏิบัติหน้าที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548; นิศดารก์ เวชยานนท์, 2553; สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2553) และ องค์การ ซึ่งรวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยสถานีดำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีหน้าที่รับผิดชอบพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ทำให้ข้าราชการตำรวจทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการจะต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมมาเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังเป็นสมรรถนะที่ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะทั้ง 2 กลุ่มเพิ่มขึ้นและส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ยิ่งขึ้น ทั้งนี้สมรรถนะระดับองค์การสมรรถนะทั้ง 3 กลุ่ม

นอกจากจะมีรูปแบบความสัมพันธ์ดังที่กล่าวมาแล้ว ยังเป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้นทั้งสิ้น และ

จากข้อค้นพบที่ว่า สมรรถนะในระดับองค์การมีเพียงสมรรถนะเดียวที่ส่งผลโดยตรงและมีขนาดอิทธิพลโดยรวมมากที่สุดต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การของลักษณะนั้นๆ คือ สมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ และศิลปะการสื่อสารใจ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า สมรรถนะด้านการบริหารเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ระดับองค์การในแต่ละกลุ่มงานของสถานีตำรวจให้เพิ่มขึ้น เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสถานะเป็นผู้บริหารระดับกลาง โดยเสนาะ ดิยาว (2544) และ โสภณ ศรีวจน์ (2548) ได้มีความเห็นที่สอดคล้องในการแบ่งระดับผู้บริหารในองค์การออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ผู้บริหารระดับสูง จะรับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การวางแผนระดับสูง การสั่งการ ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการตำรวจระดับผู้บังคับการขึ้นไปหรือมียศตั้งแต่ระดับพลตำรวจตรี 2) ผู้บริหารระดับกลาง เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น โดยทำหน้าที่ในการควบคุมการทำงานตามนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ หรือไปประสานงานให้แก่ผู้บริหารระดับต้น ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการตำรวจระดับผู้กำกับการและรองผู้กำกับการหรือมียศอยู่ระหว่างพันตำรวจโทถึงพันตำรวจเอก (พิเศษ) และ 3) ผู้บริหารระดับต้น ทำหน้าที่ในการบริหารงานหรือปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับกลางมอบหมายให้ ซึ่งเทียบได้กับข้าราชการตำรวจระดับสารวัตรและรองสารวัตรหรือมียศอยู่ระหว่างร้อยตำรวจตรีถึงพันตำรวจโท

ดังนั้นข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสถานีตำรวจจึงจำเป็นต้องมีความสามารถหรือสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ที่ได้ทำการศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้สมรรถนะเป็นพื้นฐาน ซึ่งได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะเป็น 2 กลุ่มคือ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน โดยในกลุ่มสมรรถนะหลักมี 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำกลุ่มงานมี 3 สมรรถนะ แต่สำหรับกลุ่มนักบริหารได้กำหนดให้มี 5 สมรรถนะ ซึ่งเป็นสมรรถนะสำหรับการบริหาร เช่น การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การให้อำนาจแก่ผู้อื่น เป็นต้น และสอดคล้องกับ Escrig-Tena และ Bou-Llusar (2005) ที่ได้แบ่งประเภทสมรรถนะองค์การตามมิติของกลุ่มสมรรถนะซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท โดยหนึ่งในนั้นคือ สมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย ความมีภาวะผู้นำ ความสามารถในการใช้ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมขององค์การ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (2553) ที่ได้ทำการกำหนดสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ โดยได้ทำการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหาพฤติกรรม

ความรู้สึกนึกคิด และจากการทำงานจริงของหัวหน้าสถานีดำรวจด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้าสถานีดำรวจระดับผู้กำกับการ และรองผู้กำกับการในเขตรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจนครบาล กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 และกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 7 แล้วนำมาทำการเทียบเคียงกับสมรรถนะต่างๆ ในพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) พบว่า สมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์สามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่มสมรรถนะคือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ โดยสมรรถนะด้านการบริหารประกอบด้วย 4 สมรรถนะได้แก่ ภาวะผู้นำ (leadership) การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (problem solving) ศิลปะการสื่อสารใจ (effective communication and consent) และการควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (supervision and advise) ทั้งนี้จึงสามารถกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ที่ปฏิบัติงานในแต่ละลักษณะงานของสถานีดำรวจจะสามารถพัฒนาให้เพิ่มขึ้นได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถหรือสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานที่รับผิดชอบลักษณะงานนั้นๆ ในสถานีดำรวจ ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) การบังคับบัญชา และ 3) ศิลปะการสื่อสารใจ โดย

ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานต้องมี 1) ความเป็นผู้นำทั้งในด้านการกำหนดทิศทางเป้าหมาย และวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับชาลนุชย์ อาจินสมาจาร (2550) ที่ให้ความคิดเห็นว่า หัวหน้างานจะต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์และองค์ประกอบที่สำคัญในการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์คือ การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน และภาวะผู้นำยังต้องมีความเข้าใจในจุดแข็งและจุดอ่อนทั้งขององค์การและของตนเอง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ ดังที่ Porter (1981) ได้เสนอแนวคิดที่เรียกว่า “Five Force Analysis” ว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าใจสภาพปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การของตนเอง แล้วนำไปพัฒนาสมรรถนะหลักขององค์การ นอกจากนี้ยังต้องมีความกล้าที่จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งในแง่ดีและแง่ร้าย และต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและทุ่มเทแรงใจแรงกายอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานยังต้องมี 2) ความสามารถในการบังคับบัญชาทั้งในด้านการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่เป็นระบบทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่เข้าใจและมีความสะดวกในทางปฏิบัติ รวมถึงการจัดสรรกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับงานซึ่งเปรียบได้กับความความสามารถในการใช้ทรัพยากร (Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2005) และมีความสามารถในการตัดสินใจ กำกับดูแล และสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับธรรมรักษ์ กา

รพิกษณ์ (2543) ที่อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของกระแสโลกาภิวัตน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีการปรับปรุงบทบาท กระบวนการทำงานเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ต้องเผชิญกับเหตุการณ์การก่อความไม่สงบอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานต้องมีความสามารถในตัดสินใจ การบริหารจัดการทั้งรูปแบบ การปฏิบัติงานและกำลังพล แล้วสั่งการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ เพื่อรักษาความปลอดภัยและความสงบสุขของประชาชนในเขตพื้นที่ ทั้งนี้การที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะสามารถบังคับบัญชาได้ดีนั้นย่อมขึ้นกับ 3) ศิลปะในการสื่อสารจูงใจด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจ โดยจะต้องมีความตั้งใจจริงในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องเรชา ชูสุวรรณ (2550) ที่ได้ทำการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้พบว่า ทักษะในการสื่อสารจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล และสอดคล้องกับอมรรันต์ ทิพย์เลิศ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการสื่อสารและการใช้กลยุทธ์ในการสื่อสารของผู้นำกับการระดมพลังในการพัฒนาพบว่า การใช้ทักษะและความรู้ในการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ จะสามารถตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายในการสื่อสารได้ ซึ่งสมใจ ลักษณะ (2552) ได้สนับสนุนว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่จะปกครองคนแล้วทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ รู้ถึงความต้องการและจุดเด่นของผู้ปฏิบัติงาน มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีด้วยการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการอธิบายและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น แทนการใช้อำนาจ สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม โดยมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการในการโน้มน้าวจูงใจคนให้เข้ากับสถานการณ์ รับรู้และสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความไว้วางใจและสร้างความศรัทธาเชื่อใจในตัวผู้บริหาร รวมทั้งร่วมรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการช่วยกันแก้ไขปัญหา นอกจากนี้โสภณ ศรีวพจน์ (2548) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพพบว่า องค์ประกอบพื้นฐานของผู้บริหารควรมี 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความสามารถทางการบริหาร ประกอบด้วย ทักษะทางการมองภาพรวม (conceptual skills) ทักษะด้านคน (human relational) และทักษะทางด้านเทคนิค (technical skills) 2) หน้าที่หลักทางการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (planning) การจัดการองค์การ (organization) การปกครองบังคับบัญชา (leading) และการประเมินผล (evaluating) และ 3) บทบาทของผู้บริหาร ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (interpersonal roles) การสื่อสารข้อความข้อมูลข่าวสาร (interpersonal roles) และการตัดสินใจ (decisional roles)

นอกจากนี้จากข้อค้นพบที่ว่า ในระดับองค์การสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจ ไม่ได้ส่งเสริมสมรรถนะหลักระดับองค์การและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ระดับองค์การให้เพิ่มขึ้นเหมือนในระดับบุคคล แต่เป็นสมรรถนะสำคัญที่ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจซึ่งประกอบด้วย 1) การมองภาพรวม และ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีมากขึ้น เนื่องจากหากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีความสามารถใน 1) การมองภาพรวม โดยสามารถจับประเด็นสำคัญจากข้อมูลต่างๆ ทั้งสถานการณ์ภายนอกและภายในมาทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ออกมาเป็นภาพรวม แล้วนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ๆ หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับอาคุลย์ พรหมแสง (2554) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใน 14 จังหวัดภาคใต้พบว่า สมรรถนะการมองภาพองค์รวม เป็นสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีขึ้น โดยสามารถระบุประเด็นปัญหาและใช้การคิดเชิงสังเคราะห์มองภาพรวมจนได้เป็นกรอบแนวคิดใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลที่หลากหลายได้ และสอดคล้องกับวิชาดา คุณาวิกติกุล (2549) ที่กล่าวว่า ทักษะในการสังเคราะห์ เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่หลายๆ ทางมาประกอบกันเพื่อสร้างแผนงานใหม่และนำไปแก้ปัญหาในการทำงานได้ ซึ่งการนำเอาความคิดมาสร้างหรือประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นเหตุเป็นผลจะทำให้หัวหน้างานคนนั้นมีความได้เปรียบในการทำงานมากกว่าคนอื่นๆ จากนั้นเมื่อข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานได้ภาพรวมจากการวิเคราะห์เชื่อมโยงสถานการณ์ออกมาและสามารถสร้างเป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ แล้ว ก็จะต้องเริ่มลงมือปฏิบัติโดย 2) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการเริ่มลงมือพัฒนาแนวทางในการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยจะต้องเริ่มลงมือทำด้วยตนเอง และจะต้องปฏิบัติงานนั้นจนสำเร็จลุล่วงซึ่งจะเป็นการส่งเสริมด้านภาวะผู้นำ โดยเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและแสดงถึงความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ทั้งยังส่งเสริมให้การบังคับบัญชามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วยการตัดสินใจที่ถูกต้องและสามารถพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และยังเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่ง ซึ่งจะยังผลไปสู่การสื่อสารจูงใจที่ดีขึ้น เนื่องจากหากข้าราชการ

ตำรวจระดับหัวหน้างาน ได้แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่างด้วยการคิดปรับปรุงและริเริ่มลงมือปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยตนเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความไว้วางใจ เชื่อใจ และเต็มใจที่ปฏิบัติงานร่วมด้วยอย่างเต็มความสามารถ และที่สำคัญจะต้องมีการพัฒนาระบบการปฏิบัติใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โสภณ ศรีวพจน์ (2548) และสมใจ ลักษณะ (2552) ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ดังนั้นจึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีส่วนร่วมด้านการบริหาร ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานถือว่าเป็นผู้บริหารขององค์กรทำให้การปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะต้องมีทั้งสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม สมรรถนะหลัก และสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจเพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานอย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ผ่านสมรรถนะด้านการบริหาร เพื่อมาพัฒนาหรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานของลักษณะงานในสถานีดำรวจที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich และ Donnelly (2000) ที่อธิบายว่า องค์กรจะบรรลุความสำเร็จและมีการปรับปรุงพัฒนาประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารได้ใช้กลไกทางการบริหารที่สอดคล้องกับสภาพขององค์กรนั้นๆ หรือเป็นการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนายที่ปฏิบัติงานอยู่ในลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่ง Gibson, Ivancevich และ Donnelly (2000) ได้อธิบายไว้เช่นกันว่า ประสิทธิภาพระดับบุคคลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดประสิทธิผลระดับกลุ่มและระดับองค์กร เนื่องจากหากพนักงานอื่นได้แก่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน และผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนสามารถทำงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานแล้ว จะส่งผลให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Lawless (1979) ที่ว่า ประสิทธิภาพองค์กรจะไม่เกิดขึ้นหากปราศจากบุคคลที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. อภิปรายผลการศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสถานีดำรวจปริมาณงานสูงและสถานีดำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

การวิเคราะห์พหุระดับ (multilevel analysis) เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนายหลายระดับที่มีต่อตัวแปรตาม ซึ่งตัวแปรทำนายมีโครงสร้างที่เป็นระดับลดหลั่น (hierarchical) อย่างน้อย 2 ระดับ โดยตัวแปรทำนายและตัวแปรตามที่อยู่ระดับต่างต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และได้รับอิทธิพลร่วมกันจากตัวแปรทำนายที่อยู่ระดับบน (ศิริชัย กาญจนวาสิ, 2554) เนื่องจาก โครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลที่ศึกษาครั้งนี้เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ

ข้อมูลหลายระดับ ได้แก่ ข้อมูลที่วัดในระดับบุคคล และระดับองค์กรหรือระดับลักษณะงานทั้ง 5 ลักษณะในสถานีตำรวจ โดยที่ตัวบุคคลเป็นหน่วยย่อยของแต่ละลักษณะงาน (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) เพราะฉะนั้นเทคนิควิธีทางสถิติที่นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับโครงสร้างและธรรมชาติของข้อมูลที่ทำการศึกษา ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์ของตัวแปรทุกระดับมีหลายแบบ ได้แก่ ความสัมพันธ์เชิงบริบท ความสัมพันธ์เชิงตัวแบบ ความสัมพันธ์เชิงถ่ายโยง และความสัมพันธ์เชิงจุด โดยในการวิจัยครั้งนี้ต้องการที่จะศึกษาความสัมพันธ์เชิงจุดกล่าวคือ ตัวแปรที่อยู่ในระดับสูงกว่าอาจส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่อยู่ในระดับต่ำกว่า โดยผ่านการส่งเสริม สนับสนุนในรูปแบบของการสร้างแรงจูงใจหรือรางวัล ทำให้สภาวะหรือเงื่อนไขของตัวแปรระดับบนอาจเป็นแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานของตัวแปรระดับล่าง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2554)

ดังนั้นการอภิปรายผลการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์และอิทธิพลของตัวแปรทำนายหรือสมรรถนะทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ที่ผ่านมา จึงสามารถสรุปเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของสมรรถนะแต่ละตัวในแต่ละระดับต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ได้ดังนี้

3.1 สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม ซึ่งประกอบด้วย 1) ความตระหนักทางวัฒนธรรม 2) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม และ 3) ทักษะทางวัฒนธรรม เป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างยิ่งต่อทั้ง 2 ระดับ เนื่องจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะที่ทำให้สมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจทุกระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานสูงขึ้น และยังส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายและผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงานสูงขึ้นอีกด้วย โดย

3.1.1 สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับบุคคลพบว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุด ($\beta = 0.906$) รองลงมาคือ ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.851$) และความตระหนักทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.841$) ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ว่า ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการที่จะต้องสัมผัสกับประชาชนในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยตรงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการรับแจ้งเหตุ การดูแลป้องกันอาชญากรรม การรักษากฎหมาย จนกระทั่งการสะสางคดีความต่างๆ เพราะฉะนั้นการที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนายจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จึงจำเป็นต้องใช้ทักษะทางวัฒนธรรมในการปรับตัวหรือวิธีการปฏิบัติงานให้มีความถูกต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ โดยต้องตระหนักถึงวัฒนธรรมของประชาชนซึ่งอาจมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมของตนเอง แล้วใช้ความรู้และความเข้าใจใน

วัฒนธรรมนั้นมาปรับเปลี่ยนเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชนโดยใช้ทักษะทางวัฒนธรรม

3.1.2 สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมระดับองค์การพบว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ โดยต้องใช้ทักษะทางวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุด ($\beta = 0.897$) รองลงมาคือ ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.835$) และความตระหนักทางวัฒนธรรม ($\beta = 0.794$) ตามลำดับ เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสถานะเป็นผู้บริหารขององค์กรหรือของลักษณะงานนั้นๆ ในสถานีดำรวจ เพราะฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อุปกรณ์ทางวัฒนธรรมในการบริหารการจัดการและสั่งการให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจต่างๆ และการที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีทักษะทางวัฒนธรรมเพื่อมาส่งเสริมการบริหารได้อย่างเหมาะสมนั้น จะต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของประชาชน โดยการตระหนักถึงวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ แล้วนำความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมของประชาชนมาปรับเป็นแนวทางวิธีการปฏิบัติงาน ในการสั่งการให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งทำให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังทำให้ประชาชนมีความสบายใจและให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ซึ่งส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายและของกลุ่มงานดีขึ้น

จากข้อสรุปข้างต้นพิจารณาได้ว่า ถึงแม้ว่าทักษะทางวัฒนธรรมจะองค์ประกอบที่มีความจำเป็นมากที่สุดในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจทั้งระดับหัวหน้างานและระดับปฏิบัติการ แต่การที่ข้าราชการตำรวจแต่ละนายจะมีทักษะทางวัฒนธรรมที่ดีได้นั้น จะต้องมีความตระหนักทางวัฒนธรรม และความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรมมาเป็นพื้นฐานในการปรับใช้ทักษะทางวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ เนื่องจากสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะที่มีลักษณะของการพัฒนาความสามารถโดย Chang (2007b) ได้ทำการเรียบเรียงลักษณะสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมจากแนวคิดของนักวิชาการที่ศึกษาสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมได้แก่ Lister (1999), Burchum (2002), Campinha-Bacote (2002a; 2002b), Suh (2004) และ Chiu และ Hong (2005) รวมทั้งทำการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อที่จะหาทฤษฎีราก (grounded theory) แล้วนำเสนอรูปแบบลำดับการเกิดขึ้นขององค์ประกอบสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมดังนี้ 1) การเผชิญวัฒนธรรม (cultural encounter) เป็นพฤติกรรมของบุคคลเมื่อได้เผชิญกับวัฒนธรรมอื่นที่มีความแตกต่างจากวัฒนธรรมของตน บุคคลนั้นอาจจะเลือกหรือไม่เลือกที่จะสัมผัสกับวัฒนธรรมที่ได้พบ 2) ความตระหนักทางวัฒนธรรม (cultural awareness) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเผชิญกับ

วัฒนธรรมอื่น และพบว่ามีความหลากหลายหรือมีประเด็นอื่นๆ ทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น แล้วเกิดการเรียนรู้ทั้งวัฒนธรรมของตนเองและวัฒนธรรมของผู้อื่น 3) ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม (cultural knowledge/understanding) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้เรียนรู้วัฒนธรรมนั้นไปแล้วระยะหนึ่ง 4) ทักษะและความไวทางวัฒนธรรม (cultural skill/sensitivity) จะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลนั้นมีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับที่สูงขึ้นแล้วจะมีความไวเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยทักษะจะเกิดขึ้นจากการสังเกตพฤติกรรมของคนและการปฏิบัติ และ 5) ความปรารถนาทางวัฒนธรรม (cultural desire) จะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน แล้วเกิดความอยากเรียนรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างกันเมื่อเผชิญกับวัฒนธรรมอื่น ซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นวงจรต่อไป ดังนั้นสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่จะต้องตระหนักถึงคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ที่อาจมีความแตกต่างกับวัฒนธรรมของตนเอง แล้วพยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมนั้น จนเมื่อมีความรู้และความเข้าใจในวัฒนธรรมนั้นดีแล้วก็จะสามารถปรับเป็นทักษะในการปฏิบัติงานได้โดยตรงหรือผ่านสมรรถนะอื่นๆ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบและความสามารถส่วนตัว เพื่อให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชน ซึ่งอาจเป็นหนทางหนึ่งที่สามารถลดความไม่เข้าใจหรือความขัดแย้งระหว่างประชาชนกับข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับชาติ (คณ) ไตรจันทร์ ที่ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า การสามารถเข้าถึงประชาชนในพื้นที่ที่จะเป็นการสร้างความเข้าใจกันดีกับประชาชน เพราะรู้ว่าประชาชนต้องการอะไร หรือไม่พอใจการทำงานของภาครัฐในประเด็นใด ซึ่งจะเป็นการทำให้ประชาชนให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ มากขึ้นอันจะส่งผลต่อการลดระดับความรุนแรงได้ระดับหนึ่ง

3.2 สมรรถนะหลัก เปรียบได้กับภารกิจหรือภาระหน้าที่ของงาน โดยภาระหน้าที่ที่สำคัญของข้าราชการตำรวจมี 3 ประการคือ 1) หน้าที่ในการบังคับใช้กฎหมาย ซึ่งมีความสำคัญในการปราบปรามอาชญากรรม 2) หน้าที่ในการป้องกันเหตุร้ายต่างๆ ในสังคม และ 3) หน้าที่ในการบริการชุมชน (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2548) และศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2556ก) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การคือ “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ซึ่งหมายถึงต้องเป็นตำรวจที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงโดยการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรม โดยมีเป้าหมายคือความสงบสุขของประชาชน และเพื่อให้องค์การปฏิบัติงานได้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้จึงได้กำหนดเป็นค่านิยมขององค์การขึ้นคือ “เข้มแข็งอำนาจรัฐ ปฏิบัติยุติธรรม เลิศล้ำงานมวลชน” เพื่อให้ข้าราชการตำรวจทุกคนยึดถือและปฏิบัติ โดยมีพันธสัญญาหรือพันธกิจขององค์การซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ป้องกันและปราบปรามความ

รุนแรงและอาชญากรรม เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงในพื้นที่และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน 2) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตธรรม 3) สร้างความสัมพันธ์อันดีด้วยงานมวลชนสัมพันธ์ และ 4) ฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนภารกิจ ดังนั้นจากภาระหน้าที่วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การ และพันธกิจของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงได้กำหนดสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อให้ความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ และพันธกิจหรือกลยุทธ์ขององค์การขึ้นมา (Hamel & Prahalad, 1994; ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อารณ ภูวิทย์พันธ์, 2547; สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2548; นิสิตารักษ์ เวชยานนท์, 2553) ซึ่งประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) จริยธรรมของตำรวจ 3) การบริการ 4) การพัฒนาตนเอง 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 6) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา โดยผลการวิเคราะห์จะพบว่า

3.2.1 สมรรถนะหลักระดับบุคคล หรือสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการเป็นสมรรถนะที่ส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายดีขึ้น และการที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมให้เพิ่มสมรรถนะหลักโดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้หากข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนายมีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจก็จะทำให้สามารถใช้สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น โดยข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์มากที่สุด ($\beta = 0.882$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาตนเอง ($\beta = 0.863$) ด้านการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ($\beta = 0.851$) ด้านจริยธรรมของตำรวจ ($\beta = 0.769$) ด้านการบริการ ($\beta = 0.764$) และด้านการทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.692$) ตามลำดับ ซึ่งพิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่มีน้ำหนักอยู่ระดับสูงและใกล้เคียงกัน แต่ในด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมหรือประชาชนและในหน่วยงานได้แก่ ด้านจริยธรรมของตำรวจ ด้านการบริการ และด้านการทำงานเป็นทีมยังมีค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีม

3.2.2 สมรรถนะหลักระดับองค์กร หรือสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน เป็นสมรรถนะที่ทำให้ผลการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจในลักษณะงานนั้นๆ เพิ่มขึ้นผ่านทางสมรรถนะด้านการบริหาร เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสถานะเป็นผู้บริหารของแต่ละลักษณะงานในสถานีตำรวจ ดังนั้นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการ

ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะต้องใช้ผ่านการบริหารองค์การ และข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีสมรรถนะหลักที่เพิ่มขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นส่วนส่งเสริมเพื่อให้สามารถใช้สมรรถนะหลักได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ โดยข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดศูนย์ปฏิบัติงานตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีหรือให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ($\beta = 0.907$) รองลงมาคือ ด้านจริยธรรมของตำรวจ ($\beta = 0.807$) การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา ($\beta = 0.775$) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\beta = 0.749$) การพัฒนาตนเอง ($\beta = 0.693$) และการบริการ ($\beta = 0.650$) ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า สมรรถนะหลักระดับองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับด้านการทำงานเป็นทีม และด้านจริยธรรมของตำรวจ ส่วนในด้านมุ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเองจะอยู่ในระดับกลาง และที่น่าสนใจก็คือในด้านการบริการยังอยู่ในระดับน้อยเหมือนกับสมรรถนะหลักระดับบุคคล

จากข้อสรุปข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักในระดับบุคคลและระดับองค์การจะมุ่งให้ความสำคัญหรือมีสมรรถนะแต่ละด้านในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะมุ่งให้ความสำคัญในแง่ของการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จโดยการมุ่งผลสัมฤทธิ์ซึ่งต้องใช้การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ต่างๆ หรือจากคติความต่างๆ และมุ่งที่จะพัฒนาตนเองเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ทำให้อาจจะละเลยองค์ประกอบด้านจริยธรรมของตำรวจ และการให้บริการแก่ประชาชนที่มาใช้บริการหรืออำนวยความสะดวกในการติดต่อราชการหรือร้องทุกข์กับข้าราชการตำรวจ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนสำคัญของวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์การ และที่น่าสังเกตคือ ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการค่อนข้างขาดการทำงานเป็นทีมซึ่งถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของสมรรถนะด้านอื่นๆ (Nordhaug, 1993) และอาจทำให้ได้ผลการปฏิบัติงานโดยรวมไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากผลรวมของการช่วยเหลือและสนับสนุนกันของสมาชิกในลักษณะงานเดียวกัน จะอยู่ในรูปของพลังงานร่วม (synergy) ที่แสดงถึงการรวมกันของความร่วมมือช่วยเหลือกันของบุคคลในกลุ่ม (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2000) ส่วนสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานกลับมุ่งให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานของตำรวจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีความต้องการหรือคาดหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันทำงานโดยยึดหลักจริยธรรมเป็นแนวทาง ส่วนรองลงมาคือ ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานโดยมุ่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงานโดยการมุ่งสัมฤทธิ์ สามารถคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และจะต้องมีพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา และองค์ประกอบของสมรรถนะหลักทั้งใน

ระดับบุคคลและระดับองค์การที่มีลักษณะเหมือนกันคือ ด้านการบริการ ซึ่งทั้งสองระดับให้ความสำคัญหรือมีสมรรถนะด้านนี้ค่อนข้างน้อยที่สุด ซึ่งอธิบายได้ว่าในระดับบุคคลข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการยังมิคุ้นเคยกับการบริการแก่ประชาชนค่อนข้างน้อย ทั้งยังไม่ได้ได้รับการส่งเสริมให้มีสมรรถนะด้านการบริการจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานเท่าที่ควร ซึ่งอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ประชาชนไม่พอใจในการปฏิบัติงานของตำรวจ เนื่องจากอาจมีความรู้สึกว่าการปฏิบัติของตำรวจไม่ได้ให้ความสนใจหรือตั้งใจที่จะบริการประชาชน ไม่เข้าใจความต้องการของประชาชน หรือไม่สามารถดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง และการที่ข้าราชการตำรวจทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านนี้น้อยจึงยังไม่ตรงต่อวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจของศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้เท่าที่ควร นอกจากนี้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม แม้ว่าข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะให้ความสำคัญหรือคาดหวังไว้สูง จึงอาจจะเป็นเพราะว่าข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานได้มีการส่งเสริมหรือสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงานได้ไม่มากนัก

3.3 สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ เป็นคุณลักษณะความสามารถของแต่ละบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ หรือตามสายงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมในการทำงานที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลนั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547; อภรณ์ ภู่วิทยพันธ์, 2547) ซึ่งสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจประกอบด้วย 1) การสืบเสาะหาข้อมูล 2) ความยืดหยุ่น และ 3) การควบคุมตนเอง ส่วนสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจประกอบด้วย 1) การมองภาพรวม และ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดย

3.3.1 สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ เป็นสมรรถนะที่ทำให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้น และยังส่งผลทำให้สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายได้ และการที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะสามารถใช้สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจได้ดีนั้นจะต้องใช้บนพื้นฐานสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมที่ถูกต้องและสอดคล้องกับบริบทโดยรวมของพื้นที่ โดยข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจด้านความยืดหยุ่นมากที่สุด ($\beta = 0.858$) รองลงมาคือ การสืบเสาะหาข้อมูล ($\beta = 0.802$) และการควบคุมตนเอง ($\beta = 0.799$) ตามลำดับ พิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีหรือใช้สมรรถนะแต่ละด้านในการปฏิบัติงานในระดับสูงที่ใกล้เคียงกัน โดยจะต้องมีหรือใช้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานด้วยการต้องตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีเปลี่ยนแปลงหรือเกิดการขัดแย้งขึ้นแต่ต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงาน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ด้วยการควบคุมตนเองเมื่อต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ตึงเครียด กดดัน ทั้งในด้านอารมณ์และพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกอย่างสุขุม สุภาพเพื่อลดความตึงเครียด และไม่เป็นการทำลายมิตรภาพและผลการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถสืบเสาะหาข้อมูลได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น เนื่องจากได้รับความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่ โดยจะต้องสามารถกำหนดแหล่งของข้อมูลดิบที่จำเป็น แล้วทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเพื่อหาความเชื่อมโยงและความถูกต้องของข้อมูล จากนั้นจึงนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.3.2 สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ เป็นสมรรถนะที่ส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์ลักษณะเดียวกันกับสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจคือ การที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจที่ดีนั้น จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม หรือกล่าวได้ว่าหากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานไม่มีสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมก็ไม่สามารถใช้สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจเพื่อมาส่งเสริมการบริหารงานในลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบให้ดีได้ โดยข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดศูนย์ปฏิบัติงานตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจด้านการมองภาพรวมมากที่สุด ($\beta = 0.907$) และรองลงมาคือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\beta = 0.834$) พิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีหรือใช้สมรรถนะแต่ละด้านในการปฏิบัติงานในระดับสูงที่ใกล้เคียงกัน โดยข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะต้องสามารถนำหรือรวบรวมข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการวิเคราะห์ เพื่อสรุปหาความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ออกมาเป็นภาพรวมได้ แล้วสามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารงานหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง โดยจะต้องลงมือริเริ่มปฏิบัติแนวทางในการปฏิบัติงานแนวใหม่ด้วยตนเอง และรับผิดชอบปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงเพื่อแสดงถึงภาวะผู้นำ ในการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

จากข้อสรุปข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีหรือใช้อยู่ในระดับสูงอย่างใกล้เคียงกัน เพื่อส่งเสริมทำให้เพิ่มสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานและส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายเพิ่มสูงขึ้น ส่วนสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจเป็นสมรรถนะที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีหรือใช้อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกันและใช้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้น และ

หากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มสูงขึ้นก็จะส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานของลักษณะงานนั้นเพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

3.4 สมรรถนะด้านบริหาร เป็นสมรรถนะระดับองค์การหรือเป็นสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน เนื่องจากข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานถือว่าเป็นผู้บริหารขององค์การหรือของลักษณะงานนั้นๆ ในสถานีดำรวจ ซึ่งการที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับที่ Nordhaug (1993) ได้อธิบายไว้ว่า สมรรถนะด้านการบริหารเป็นสมรรถนะที่มุ่งไปที่ความรู้และศักยภาพในการบริหารจัดการ และมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมขององค์การ และยังสอดคล้องกับ Carnevele (1991) ที่แสดงความคิดเห็นว่า ทักษะด้านการบริหารจะไม่สามารถนำไปใช้ได้เลย หากไม่ทราบถึงบริบทความเป็นไปภายในและภายนอกองค์การ นอกจากนี้การที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะมีสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีนั้นยังต้องขึ้นอยู่กับว่ามีสมรรถนะหลักและสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีดำรวจมากแค่ไหน เนื่องจากทั้ง 3 สมรรถนะเป็นสมรรถนะที่ส่งผลต่อสมรรถนะด้านการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน (contingency theory of action and job performance) ของ Boyatzis (1982; Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2000; Boyatzis & Sala, 2004; Seal, Boyatzis, & Bailey, 2006; Boyatzis, 2008; Boyatzis & Ratti, 2009; Boyatzis, 2011) ที่ว่าผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 3 ประการคือ บุคคล งาน และองค์การ โดยในระดับองค์การหรือข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีความจำเป็นต้องมีหรือใช้สมรรถนะทั้ง 3 ด้าน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานองค์การและผู้ที่บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานโดยเฉลี่ยของลักษณะงานที่ตนรับผิดชอบ โดยสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ ($\beta = 0.808$) 2) การบังคับบัญชา ($\beta = 0.899$) และ 3) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ($\beta = 0.777$) พิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีหรือใช้สมรรถนะด้านการบริหารอยู่ในระดับสูงอย่างใกล้เคียงกันและเป็นองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1997) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลในที่นี้เปรียบได้กับการบังคับบัญชาต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วน Stogdill (1974) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมในการจูงใจโน้มน้าวบุคคลให้เกิดความร่วมมือเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และ Nanus (1992) ได้อธิบายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ควรต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ด้วยการให้คำสนับสนุนและจูงใจ และต้องมีวิสัยทัศน์ในการใช้ประโยชน์

จากข้อได้เปรียบของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร รวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการปรับปรุงขั้นตอนกระบวนการทำงานขององค์กรได้

3.5 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นกระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างเป็นระบบ เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานในตำแหน่งนั้นๆ และนำผลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น โดย Gomez-Mejia, Balkin และ Cardy (2001) ได้กล่าวว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมี 3 ประการคือ คุณลักษณะของบุคคล พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงาน แต่ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการประเมิน 2 ประการคือ 1) วิธีการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานมี 3 ตัวชี้วัดได้แก่ การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ และการเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก เนื่องจากเป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดี และสามารถนำไปประบู่ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้น และสามารถสื่อสารให้แก่พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ในเกณฑ์ดีมาก และ 2) วิธีการประเมินผลสำเร็จของงานมี 2 ตัวชี้วัดได้แก่ การประพฤติดคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ และการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นวิธีที่มีความแม่นยำในการประเมินและการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม แต่การระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา การระบุศักยภาพเพื่อการเลื่อนขั้นให้ผลลัพธ์ในระดับปานกลาง เนื่องจากให้ความสำคัญในเรื่องผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Brumback และ McFee (1982) ที่ได้เสนอวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงาน (managing of behavior and result: MBR) ซึ่งเป็นการพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยวิธีการผสมผสาน (hybrid model) โดยเป็นการผสมกันระหว่างพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (behaviors of performance) ของผู้ปฏิบัติงาน และวิธีประเมินผลความสำเร็จของงาน (result of performance) ซึ่งเป็นการแก้ไขจุดด้อยและนำจุดเด่นของแต่ละวิธีมาใช้ร่วมกัน และยังมีข้อดีคือ มีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มุงเฉพาะเป้าหมายในเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว แต่จะคำนึงถึงคุณภาพของงานควบคู่ไปด้วย โดย

3.5.1 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ จากผลการวิเคราะห์พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีหรือมุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานด้านการประพฤติดคนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจมากที่สุด ($\beta = 0.817$) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.801$) ด้านการเสนอหรือปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก ($\beta = 0.795$)

ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ ($\beta = 0.749$) และสุดท้ายคือ ด้านการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ ($\beta = 0.712$) ตามลำดับ พิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีหรือมุ่งให้ความสำคัญกับการมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานให้สำเร็จถูกต้องตรงตามเวลาที่กำหนด และมีการเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์และพร้อมใช้งาน และที่น่าสนใจคือ ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการให้ความสำคัญกับการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ และการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับน้อยที่สุด หรือกล่าวได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจกับคำสั่งที่รับให้ชัดเจนเท่าที่ควร จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามคำสั่งหรือระเบียบคำสั่งที่ถูกต้อง และอาจส่งผลให้ไม่ค่อยมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับที่เป็นขั้นเป็นตอนอย่างชัดเจน เนื่องจากเป้าหมายในการปฏิบัติงานยังค่อนข้างคลุมเครืออยู่

3.5.2 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับองค์การ หรือผลการปฏิบัติที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานต้องการหรือมุ่งให้ความสำคัญ ผลการวิเคราะห์พบว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในด้านการได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบมากที่สุด ($\beta = 0.999$) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ ($\beta = 0.996$) ด้านการประพฤติดนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ ($\beta = 0.994$) ด้านการเสนอหรือปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก ($\beta = 0.990$) และสุดท้ายคือ ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.972$) ตามลำดับ พิจารณาได้ว่า ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละด้านในระดับสูงและให้ความสำคัญในระดับที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานได้มุ่งให้ความสำคัญในด้านการได้รับมอบหมายงานที่ได้รับผิดชอบ และด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมากที่สุด ซึ่งแตกต่างกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการที่กลับให้ความสำคัญในสองด้านนี้น้อยที่สุด และผลการปฏิบัติงานด้านที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญน้อยที่สุดคือ ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายได้ว่า การที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญกับการพัฒนาการปฏิบัติงานน้อยที่สุด เนื่องจากอาจเห็นว่าเป็นหน้าที่ในความรับผิดชอบตนเอง ทั้งในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความซ้ำซ้อนของงาน การปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วขึ้น หรือการนำข้อมูลจากข้อเสนอแนะต่างๆ มาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงอาจทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในด้านนี้น้อยที่สุด อย่างไรก็ตามในภาพรวมข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีความมุ่งหวังให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีผลการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้านในระดับสูงทั้งสิ้น

จากสรุปข้างต้นจึงสามารถกล่าวได้ว่า ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะมีหรือมุ่งให้ความสำคัญกับการประพุดิตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจและการพัฒนาการปฏิบัติงานมากที่สุด โดยอาจเห็นว่าผลการปฏิบัติงานทั้งสองด้านนี้ค่อนข้างเป็นรูปธรรมที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถพิจารณาได้ชัดเจน หรือเป็นการให้ความสำคัญกับการประเมินผลสำเร็จของงาน ซึ่งค่อนข้างแตกต่างกับข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานที่มุ่งให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานด้านการได้รับมอบหมายงานที่ได้รับผิดชอบ และด้านการวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมากที่สุด หรือมุ่งให้ความสำคัญกับการประเมินพฤติกรรมการทำงาน เนื่องจากหากข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการนายใด ที่มีการทำความเข้าใจกับงานหรือคำสั่งที่ได้รับผิดชอบแล้วทำการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานนั้น ได้อย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติงานตามระเบียบคำสั่งด้วยความซื่อสัตย์สุจริตธรรม โดยมีการวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนก็จะเป็นที่ไว้วางใจ และได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบในปริมาณที่มากขึ้น และการที่ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาการปฏิบัติงานน้อยที่สุดนั้น อาจเป็นเพราะข้าราชการตำรวจเป็นอาชีพที่จะต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด จึงทำให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานคิดว่าการพัฒนาการปฏิบัติงานเป็นหน้าที่ของตนโดยข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะต้องปฏิบัติตาม

4. อภิปรายผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมาในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ พบว่า ไม่มีความแปรเปลี่ยนหรือไม่มีความแตกต่างกันทั้งในด้านรูปแบบและลักษณะ โครงสร้างระหว่างกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานสูงและกลุ่มข้าราชการตำรวจในสังกัดสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา เนื่องจากองค์การตำรวจเป็นองค์การที่มีภาระหน้าที่เหมือนกันทั้งประเทศดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น รวมทั้งมีระบบการบริหารงานระบบยศตำแหน่งและหน้าที่รับผิดชอบตามยศตำแหน่งนั้นๆ และการเลื่อนยศตำแหน่งหรือการลงโทษก็เป็นไปในลักษณะเดียวกัน รวมทั้งศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกองบัญชาการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประชาชนในพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมในลักษณะเดียวกันทั้ง 3 จังหวัด ซึ่งส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลามทำให้วัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่จึง

เป็นวัฒนธรรมอิสลาม รวมทั้งปัญหาการก่อความไม่สงบที่เกิดอย่างต่อเนื่องในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเกิดขึ้นทั้งในเขตชุมชนเมืองที่มีประชาชนอาศัยอยู่อย่างหนาแน่น และมีสภาพความพิเศษของพื้นที่ เช่น มีที่ตั้งศาล มีพื้นที่รับผิดชอบติดเขตชายแดน เป็นต้น ซึ่งเป็นเขตรับผิดชอบของสถานีตำรวจปริมาณงานสูง และเหตุการณ์การก่อความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ในเขตชนบทที่มีประชาชนอาศัยอยู่น้อยกว่า ซึ่งเป็นเขตรับผิดชอบของสถานีตำรวจปริมาณงานรองลงมา

นอกจากนี้การจัดขนาดของสถานีตำรวจที่แตกต่างกันมีลักษณะที่สำคัญคือ จำนวนประชาชนในเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบซึ่งเป็นการจัดกำลังพลให้มีความเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ แต่ระบบการปฏิบัติงานหรือการได้รับคำสั่งในการปฏิบัติงานต่างๆ ของสถานีตำรวจทั้ง 2 ขนาดต้องปฏิบัติตามคำสั่งจากศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้เช่นกัน ดังนั้นข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการและข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดสถานีตำรวจทั้ง 2 ลักษณะจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะตามโมเดลเชิงสาเหตุของระดับของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงานในรูปแบบและลักษณะโครงสร้างที่เหมือนกัน

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการวิจัยสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้: ทดสอบโมเดลทฤษฎีและกลุ่มพหุคูณ ผู้วิจัยขอเสนอแนะผลการวิจัยใน 2 ประเด็นคือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากข้อค้นพบที่ว่า สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมเป็นสมรรถนะสำคัญที่ส่งผลทำให้ทุกสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ดีขึ้นทั้ง 2 ระดับ ข้อค้นพบนี้ทำให้เข้าใจถึงความสำคัญของสมรรถนะเชิงวัฒนธรรม เนื่องจากข้าราชการตำรวจทุกนายที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ประชาชนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและส่วนใหญ่เป็นวัฒนธรรมอิสลาม ซึ่งค่อนข้างมีความแตกต่างกับเขตพื้นที่อื่นๆ ของประเทศ เพราะฉะนั้นการที่ข้าราชการตำรวจแต่ละนายจะสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักถึงความแตกต่างทาง

วัฒนธรรมของประชาชนกับวัฒนธรรมของตนเอง และจะต้องหาความรู้และทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมของประชาชน จึงจะสามารถใช้ทักษะในการปรับตัวหรือปรับวิธีการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมของประชาชน เช่น ในการตรวจค้นเพื่อหาวัตถุระเบิด หรือยาเสพติดไม่ควรใช้สุนัขมาช่วยในการตรวจค้น เพราะในศาสนาอิสลามถือว่า สุนัขเป็น ‘อารอม’ หรือเป็นสิ่งต้องห้ามไม่ควรเข้าใกล้หรือสัมผัส ดังนั้นในการตรวจค้นจึงควรใช้เครื่องมืออื่นมาช่วยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น เพื่อให้ประชาชนมีความสบายใจและให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ นอกจากนี้สมรรถนะเชิงวัฒนธรรมยังเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้ข้าราชการตำรวจทุกระดับเพิ่มสมรรถนะหลักและสมรรถนะของตำแหน่งงานหรือของหัวหน้างานในสถานีดำรวจของตนเอง รวมถึงสมรรถนะด้านการบริหารสำหรับข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน เพื่อนำมาใช้ในบริหารสั่งการได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้นควรมีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่แก่ข้าราชการตำรวจทุกระดับชั้นอย่างต่อเนื่อง รวมถึงควรมีการสอดแทรกหรือปรับเป็นหลักสูตรหนึ่งให้นักเรียนตำรวจที่ผลิตออกมาเพื่อรับราชการตำรวจในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้เรียนรู้ เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับวัฒนธรรมของประชาชนในพื้นที่หรือวัฒนธรรมอิสลามก่อนออกมารับราชการเป็น ‘ข้าราชการตำรวจ’

1.2 จากข้อค้นพบที่ว่า สมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ ดีขึ้น โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจแต่ละดีขึ้น ส่วนสมรรถนะหลักของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานจะทำให้มีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มขึ้น และส่งผลผ่านไปทำให้ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มงานที่ตนรับผิดชอบดีขึ้น จึงสามารถกล่าวได้ว่า สมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจทุกระดับ เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรตั้งไว้หรือดีกว่า และจากข้อค้นพบที่ว่า ในสมรรถนะหลักทั้ง 6 ด้านของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะมุ่งให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา มากกว่าการปฏิบัติงานด้วยความมีจริยธรรมของตำรวจ การบริการประชาชน และการทำงานเป็นทีม ส่วนข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานกลับมุ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมโดยยึดหลักจริยธรรมของตำรวจ ทั้งนี้ในด้านการบริการประชาชนข้าราชการตำรวจทั้ง 2 ระดับยังมีหรือให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านนี้ค่อนข้างน้อยที่สุด ดังนั้นข้าราชการระดับหัวหน้างานจึงควรสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น เช่น การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นโดย

ทั่วกัน เป็นต้น รวมทั้งจะต้องเคร่งครัดให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการการปฏิบัติงานโดยยึดหลักจริยธรรมของตำรวจ โดยการแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง หรือใช้การสื่อสารให้ผู้บังคับบัญชาเห็นถึงความสำคัญและผลกระทบของการปฏิบัติงานโดยไม่มีจริยธรรม นอกจากนี้ ศูนย์ฝึกอบรม ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับกองบังคับการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือกองบังคับการตำรวจภูธรทั้ง 3 จังหวัดซึ่งเป็นหน่วยงานที่ควบคุมการปฏิบัติงานของสถานีตำรวจ จะต้องทำการฝึกอบรมให้ข้าราชการตำรวจทุกคนในสถานีตำรวจมุ่งให้ความสำคัญกับการบริการประชาชนให้เพิ่มขึ้น จนพัฒนาให้เกิดเป็นจิตสำนึกของข้าราชการตำรวจทุกคนว่าการบริการประชาชนหรือบำบัดทุกข์บำรุงแก่ประชาชนถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของตำรวจ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจขององค์การ และอาจจะสามารถลดระดับความรุนแรงของเหตุการณ์การก่อความไม่สงบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ หรือสามารถลดจำนวนแนวร่วมของกลุ่มผู้ก่อการ ซึ่งมักใช้เหตุผลในการชักจูงประชาชนว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ให้ความเป็นธรรมหรือไม่ให้ความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงาน

1.3 จากข้อค้นพบที่ว่า สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ เป็นสมรรถนะส่วนบุคคลของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการแต่ละนาย เพื่อช่วยส่งเสริมให้มีสมรรถนะหลักเพิ่มขึ้น และยังส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจแต่ละนายเพิ่มขึ้น โดยข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีหรือจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจทั้ง 3 ด้านในระดับสูงและใกล้เคียงกัน ซึ่งได้แก่ ด้านความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล และด้านการควบคุมตนเอง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ศูนย์ฝึกอบรม ควรนำสมรรถนะทั้ง 3 ด้านนี้ไปประโยชน์ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติของข้าราชการตำรวจได้หลายด้าน เช่น นำไปใช้ในกระบวนการคัดสรรบุคลากรนำไปช่วยในการประเมินศักยภาพของบุคลากร ช่วยพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ช่วยพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคลากรเข้ามารับราชการตำรวจ เนื่องจากสมรรถนะทั้ง 3 ด้าน เป็นสมรรถนะส่วนบุคคลที่ค่อนข้างมีความยากลำบากในการพัฒนาให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลได้

1.4 สมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ เป็นสมรรถนะที่ช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานมีสมรรถนะด้านการบริหารเพิ่มมากขึ้น โดยข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้มีหรือจำเป็นที่จะต้องใช้สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจทั้ง 2 ด้านได้แก่ การมองภาพรวม และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในระดับสูงและใกล้เคียงกัน เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่มีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นในการแต่งตั้งข้าราชการตำรวจขึ้นมาเป็นข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรพิจารณาข้าราชการตำรวจที่มีสมรรถนะทั้ง 2 ด้านนี้ประกอบกับการพิจารณาในด้านอื่นๆ เนื่องจากสมรรถนะของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ เป็นสมรรถนะส่วนบุคคลที่ค่อนข้างมีความยากลำบากในการพัฒนาให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลได้ เช่นเดียวกับกลุ่มสมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีตำรวจ

1.5 สมรรถนะด้านการบริหาร เป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นอย่างต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่ส่งผลโดยตรงทำให้ผลการปฏิบัติงานของลักษณะงานนั้นๆ ดีขึ้น ดังนั้นหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะด้านการบริหารทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบังคับบัญชา และการสื่อสารจงใจให้แก่ข้าราชการตำรวจที่กำลังจะได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน และควรมีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรนำสมรรถนะด้านการบริหารมาเกณฑ์หนึ่งในการประเมินผลงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานด้วย เนื่องจากสมรรถนะด้านการบริหารถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน

1.6 จากข้อค้นพบที่ว่าผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ทั้ง 5 ด้านของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการจะมุ่งให้ความสำคัญกับผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การประพฤตินเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ การพัฒนาการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน ได้ให้ความสำคัญหรือมุ่งหวังให้ข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการมีผลการปฏิบัติงานทุกด้านในระดับสูงอย่างใกล้เคียงกัน แต่จะมุ่งพิจารณาด้านพฤติกรรมปฏิบัติมากกว่าผลความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับ เป็นต้น ดังนั้น ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานควรมีการสื่อสารให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติให้ชัดเจนว่ามีด้านใดบ้าง และผลการปฏิบัติงานแต่ละด้านมีน้ำหนักในการประเมินเป็นอย่างไร และอธิบายเหตุผลหรือความเชื่อมโยงกันของผลการปฏิบัติแต่ละด้านว่ามีความสำคัญอย่างไรและเป็นผลต่อกันอย่างไร ของการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 ลักษณะคือ การประเมินพฤติกรรมในการปฏิบัติ และการประเมินผลความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ ข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างานก็ต้องแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมและชัดเจนว่าได้ใช้เกณฑ์ทั้ง 2 ลักษณะมาประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ โดยการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ นอกจากนี้ข้าราชการตำรวจทั้งระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานควรร่วมกันตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ชัดเจน ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมและเป็นส่วนช่วยในด้านการพัฒนาการปฏิบัติงานร่วมกันรวมทั้งทำให้รับรู้ถึงเป้าหมายและแนวทางในการปฏิบัติที่ตรงกันทั้งองค์การ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาในงานวิจัย เพื่อให้ได้ตัวแปรสมรรถนะและตัวแปรผลการปฏิบัติงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มากขึ้น เนื่องจากตัวแปรสมรรถนะและตัวแปรผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจฯ เป็นตัวแปรที่พัฒนามาจากองค์ความรู้ส่วนกลางของประเทศและองค์ความรู้จากต่างประเทศ จึงมีความเป็นไปได้ที่สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในบริบทโดยรวมของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จะมีมิติ โครงสร้าง หรือตัวบ่งชี้ที่แตกต่างจากบริบทสังคมอื่น ซึ่งผลการศึกษาก็จะทำให้ได้ตัวแปรที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้มากขึ้น

2.2 การใช้แบบสอบถามแบบมาตราประเมินค่า (rating scale) เพียงอย่างเดียว ทำให้ผู้ตอบไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม เพราะต้องตอบตามตัวเลือกที่กำหนด ประกอบกับการออกแบบสอบถามแบบแบ่งเป็นระดับคือ 3, 5 และ 7 ระดับ มีแนวโน้มที่ทำให้ผู้ตอบอาจตอบระดับที่เป็นกลางทำให้อาจได้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับการรับรู้ของผู้ตอบ ดังนั้นเพื่อลดการเลือกตอบรับกลางหรือตัวเลขที่อยู่ตรงกลางควรออกแบบสอบถามแบบแบ่งเป็นระดับคู่ เช่น 4, 6 และ 8 เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงวัฒนธรรม. (2555). *มิติวัฒนธรรม ประวัติศาสตร์และสภาพอนาคต คืบสู่ต้นตอจังหวัดชายแดนภาคใต้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- งามพิศ สัตย์สงวน. (2547). *การวิจัยเชิงคุณภาพทางมนุษยวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาติ (คนน) ไตรจันทร์. (2551). การกำหนดและการประเมินสมรรถนะบุคลากรภาครัฐที่เหมาะสมในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ภายใต้แผนงานวิจัยบูรณาการปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้. สงขลา: สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ชุตินันท์ จันทร์เสนานนท์. (2553). *การพัฒนาแบบวัดสมรรถนะเชิงวัฒนธรรมสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุฎิปบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาและประเมินผลการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). *การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติพัฒน์ พิษุธาตางศ์. (2549). ยุทธวิธีการใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์... เพื่อผลักดันองค์กรสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง. *วารสารดำรงราชานุภาพ*, 20, 16-63.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2545). *คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารผลงานยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์. (2543). *วิสัยทัศน์การวางแผนพัฒนาประเทศในสหัสวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: เพชรรุ่งการพิมพ์.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสม์: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิยพรรณ (พลวัฒน์) วรรณศิริ. (2550). *มนุษยวิทยา สังคมและวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เฟ็คท์.
- นิสคาร์ก เวชยานนท์. (2551). *Competency Model กับการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: กราฟิโก ซิสเต็มส์.
- นิสคาร์ก เวชยานนท์. (2553). *Competency-Based Approach* (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: บริษัท เดอะกราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.

- ประสิทธิ์ รัตนมณี. (2550). *วัฒนธรรมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส)*.
 ค้นเมื่อ 11 กรกฎาคม 2558, จาก สถาบันวัฒนธรรมศึกษากัลยาณิวัฒนา :
[http://culture.pn.psu.ac.th/culture/index.php?option=com_content&view=article&id=24:
 2552-11-10-08-m-s&catid=3:2009-10-20-09-12-01&Itemid=35](http://culture.pn.psu.ac.th/culture/index.php?option=com_content&view=article&id=24:2552-11-10-08-m-s&catid=3:2009-10-20-09-12-01&Itemid=35)
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2541). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ
 สวนคูสิต.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศักดิ์โสภา
 การพิมพ์.
- ภรณ์ กীরดีบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์
 พับลิเคชั่น.
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
 คุชฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วิภาดา คุณาวิคติกุล. (2549). *การพัฒนานุเคราะห์พยาบาล*. เชียงใหม่: โชตนา พรินท์.
- วิษณุ ทรัพย์สมบัติ. (2549). *การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินการเรียนการสอนของครู: การ
 ฝึกอบรมโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานด้วยการสร้างเครือข่ายและการคิดสะท้อนอภิमान*.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2550). *การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม: กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อ
 การเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้*. *วารสารบริหารศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 3(1), 3-22.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2545). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2554). *การวิเคราะห์พหุระดับ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). (ฉบับปรับปรุงเพิ่มเติม).
 กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2556ก). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี 2556*. ยะลา.
- ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2556ข). *คำนิยาม: การจัดระดับชั้นสถานีตำรวจ*.
 ฝ่ายอำนวยการ 1 กองบังคับการอำนวยการ. ค้นเมื่อ 23 พฤศจิกายน 2556, จาก
http://www.human10.com/home/pdf/survey_police_station.pdf.
- ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2558). *แผนปฏิบัติการราชการประจำปี 2558*. ยะลา.

- ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. (2556). *สรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2556*. ยะลา. สมใจ ลักษณะ. (2552). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2550). *ทฤษฎีทางสังคมวิทยา: เนื้อหาและแนวทางการใช้ประโยชน์เบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). *การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บริษัท จี.พี. ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพฯ: สิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- สุพัตรา สุภาพ. (2542). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 21). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ก). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะหลัก*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553ข). *คู่มือการกำหนดสมรรถนะในราชการพลเรือน: คู่มือสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ*. นนทบุรี: ประชุมช่าง.
- สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ. (2552). *ความรู้เรื่องวัฒนธรรม*. ต้นเมื่อ 5 กรกฎาคม 2558, จาก from <http://www.culture.go.th/know.php>.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2550). *เรื่อง กำหนดอำนาจหน้าที่ของสถานีตำรวจและหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ*. คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 655/2550, ลงวันที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2550.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2553). *สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ*. กองวิจัย, สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ. เอกสารเย็บเล่ม
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2554ก). *ยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2554-2564*. ประกาศสำนักงานตำรวจแห่งชาติ, ลงวันที่ 30 ธันวาคม พ.ศ. 2554.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2554ข). *หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการตำรวจ*. แนบท้ายหนังสือ ตร. ที่ 0009.26/ว 005, ลงวันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2554.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2555ก). *สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ*. กองวิจัย, สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ.

- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2555ข). *เรื่อง การกำหนดอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งในสถานีตำรวจ.*
คำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติที่ 537/2555, ลงวันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2555.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2548). *การปฏิรูปโครงสร้างและระบบงานของตำรวจไทย.*
กรุงเทพฯ.
- เสนาะ ดิยาวี. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.
- โสภณ ศรีวาทน์, พันตำรวจเอก. (2548). *การบริหารงานตำรวจยุคใหม่.* นครปฐม: พันตำรวจ พิธี
ตั้ง.
- อมรรัตน์ ทิพย์เลิศ. (2548). *สมรรถนะด้านการสื่อสารของสื่อบุคคลกับการระดมพลังการพัฒนา.*
สืบค้น 30 มิถุนายน 2559. จาก
www.trf.or.th/research/abstract.asp?PROJECTID=RDG450012
- อุยทธ์ นิสสภา. (2555). *วิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อการจัดการทางการเกษตร.* สงขลา: ภาควิชา
พัฒนาการเกษตร คณะทรัพยากรธรรมชาติ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. (2540). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2).*
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประชาชน.
- อาดุลย์ พรหมแสง. (2554). *ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ใน 14 จังหวัดภาคใต้.* วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปริญญาตรี มหาวิทยาลัยทักษิณ,
สงขลา.
- อาภรณ์ ภู่วิทยพันธ์. (2547). *Career Development in Practice.* กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อารง สุทธาศาสน์. (2525). *อิทธิพลของศาสนาและวัฒนธรรมต่อปัญหาสังคมจังหวัดภาคใต้.* *วารสาร
การศึกษานแห่งชาติ, 16(3), 18.*
- American Psychological Association. (2003). Guidelines on multicultural education, training
research, practice and organizational change for psychologists. *American Psychologist,*
58(5), 377-402.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper
solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor
analysis. *Psychometrika, 49,* 155-173.
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate. *Strategic management journal, 14,* 33-44.

- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. London: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*: Allyn & Bacon.
- Armstrong, M. (1998). *A handbook of personnel management practice* (5th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Asparouhov, T., Muthén, B., & Muthén, B. (2006). Robust chi square difference testing with mean and variance adjusted test statistics. *matrix*, 1, 1-5.
- Athey, T. A., & Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future. *Human Resource Management*, 35, 215-226.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Bartol, C. R., & Bartol, A. M. (1989). *Juvenile delinquency: A systems approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beach, D. S. (1970). *Personal: The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing.
- Bedeian, A. G. (1993). *Management* (3rd ed.). Orlando: Harcourt Brace Javanavich.
- Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A development model of intercultural sensitivity. In R. M. Paige. (Ed.) *Education for the intercultural experience*. 21-71. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bernardin, H. J. (1996). Academic research under siege: Toward better operational definitions of scholarship to increase effectiveness, efficiencies and productivity. *Human Resource Management Review*, 6(3), 207-229.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education*. Boston: Allyn & Bacon.

- Boam, R. and Sparrow, P. (1992). The rise and rationale of competency-based approaches. In R. Boam and P. Sparrow (eds.). *Designing and Achieving Competency*. London: McGraw-Hill.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2011). Managerial and Leadership Competencies A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Boyatzis, R. E., & Ratti, F. (2009). Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development*, 28(9), 821-838.
- Boyatzis, R. E., & Sala, F. (2004). Assessing emotional intelligence competencies. *The measurement of emotional intelligence*, 147-180.
- Browne, M. W., Cudeck, R., Bollen, K. A., & Long, J. S. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage focus editions*, 154, 136-136.
- Browne, W. J., & Draper, D. (2000). Implementation and performance issues in the Bayesian and likelihood fitting of multilevel models. *Computational statistics*, 15, 391-420.
- Brumbach, G., & McFee, T. (1982). From MBO to MBR. *Public administration review*, 42(4), 363-371.
- Burchum, J. L. R. (2002). Cultural competence: An evolutionary perspective. *Nursing Forum*, 37(4), 5-15.
- Burgoyne, J. (1989). Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development. *Management Education and Development*, 20(1), 56 – 61.

- Caldwell, R. G., & Nardini, W. (1977). *Foundations of law enforcement and criminal justice*: Bobbs-Merrill Indianapolis, Ind.
- Cameron, K. S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness. In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 6, 235-285.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539-553.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors. *Management Science*, 32, 87-112.
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (1997). *Core competency-based strategy*. London: Cengage Learning Business Press.
- Campinha-Bacote, J. (2002a). Cultural competence in psychiatric nursing: Have you "ASKED" the right questions? *Journal of the American Psychiatric Nurses Association*, 8(6), 183-187.
- Campinha-Bacote, J. (2002b). The process of cultural competence in the delivery of healthcare services: A model of care. *Journal of Transcultural Nursing*, 13(3), 181-184.
- Carnevale, A. P. (1991). *America and the new economy: How new competitive standards are radically changing American workplaces*: Wiley.
- Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., & Elbert, N. F. (1992). *Personnel/Human Resources Management* (4th ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Personnel Management* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Catano, V. M., Darr, W., & Campbell, C. A. (2007). Performance appraisal of behavior-based competencies: A reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60(1), 201-230.
- Chang, W. W. (2007a). Cultural competence of international humanitarian workers. *Adult education quarterly*, 57(3), 187-204.
- Chang, W. W. (2007b). The negative can be positive for cultural competence. *Human Resource Development International*, 10(2), 225-237.
- Chen, F. F. (2008). What happens if we compare chopsticks with forks? The impact of making inappropriate comparisons in cross-cultural research. *Journal of personality and social psychology*, 95(5), 1005-1018.

- Chiu, C., & Hong, Y. (2005). Cultural competence: Dynamic processes. In A. Elliot & C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of motivation and competence* (pp. 489 – 505). New York: Guilford.
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.
- Cross, T., Bazron, B., Dennis, K., & Isaacs, M. (1989). *Towards a culturally competent system of care* (Vol. 1). Washington, DC: CASSP Technical Assistance Center, Georgetown University Child Development Center.
- Dales, M., & Hes, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Davis, H., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1997). *Exploring the intersection between cultural competency and managed behavioral health care policy: Implications for state and county mental health agencies*. Alexandria, VA: National Technical Assistance Center for State Mental Health Planning.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of studies in international education*, 10(3), 241-266.
- Decenzo, D. A., & Robbins, S. P. (1999). *Human Resource Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Diller, J., & Moule, J. (2005). *Cultural competence: A primer for teachers*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Dosi, G., Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2000). Introduction: The nature and dynamics of organizational capabilities. *The nature and dynamics of organizational capabilities*, 1, 24.
- Douglas, J., Klein, S., & Hunt, D. (1985). *The strategic managing of human resource*. New York: John-Wiley & Sons.

- Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *The learning organization*, 7(4), 206-220.
- Drejer, A., & Riis, J. O. (1999). Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19(10), 631-644.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based Human Resource Management*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- DuPraw, M. E., & Axner, M. (1997). Working on common cross-cultural communication challenges. *Study Circles Recourse Center*, 1-8.
- Eddy, W. B. (1981). *Public Organization behavior and development*. Cambridge, MA: Winthrop.
- Escrig-Tena, A. B., & Bou-Llusar, J. C. (2005). A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative. *Decision Sciences*, 36(2), 221-257.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ferris, G. R., & Rowland, K. M. (1990). *Performance Evaluation, Goal Setting, and Feedback*. London: Jai Press.
- Fielding, N. (1988). Competence and culture in the police. *Sociology*, 22(1), 45-64.
- Fischer, R., & Fontaine, J. (2010). Methods for investigating structural equivalence. *Cross-cultural research methods in psychology*, 179-215.
- Fisher, C., Schoenfeldt, L., & Shaw, J. (1996). *An Introduction to Human Resource Management* (3rd ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ford, D. Y., & Whiting, G. W. (2008). Cultural competence: Preparing gifted students for a diverse society. *Roeper Review*, 30(2), 104-110.
- Foss, N. J. (1993). Theories of the firm: contractual and competence perspectives. *Journal of evolutionary economics*, 3(2), 127-144.
- Gallo, M. L. (2001). Immigrant Workers' Journeys through a New Culture: Exploring the Transformative Learning Possibilities of Photography. *Studies in the Education of Adults*, 33(2), 109-117.
- Gayeski, D. M., Golden, T. P., Andrade, S., & Mason, H. (2007). Bringing competency analysis into the 21st century. *Performance Improvement*, 46(7), 9-16.

- George, D., & Mallery, M. (2003). *Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference*. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.
- Gertsen, M. C. (1990). Intercultural competence and expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(3), 341-362.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Glaser, D. (2001). Book Review of A First Course in Structural Equation Modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 316-323.
- Glass, G., & Hopkins, K. (1995). *Statistical Methods in Education and Psychology* (3th ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Goldstein, H. (2011). *Multilevel statistical models* (Vol. 922): John Wiley & Sons.
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goode, T. D. (2004). *Definitions of cultural competence*: National Center of Cultural Competence, Georgetown University Center for Child and Human Development.
- Goodman, P. S., & Pennings, L. M. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. In E. E. Lawler, D. A. Nadler, & C. Cammann (eds.), *Organizational assessment*. New York: John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 33(3), 3-23.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(2), 109-122.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub.
- Griffin, R. W. (1999). *Management*. United State of America: Houghton Mifflin Company.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.): Pearson Prentice Hall.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 67, 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2013). *Competing for the Future*: Harvard Business Press.
- Hannon, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (1986). *Organization theory for public administration*. Boston: Little, Brown.
- Hayes, J. L. (1979). A New Look at the Managerial Competence: the AMA Model of Worthy Performance. *Management Review*, 59, 2-3.
- Heck, R. H. (2001). Multilevel modeling with SEM. *New developments and techniques in structural equation modeling*, 89-127.
- Heck, R. H., & Thomas, S. L. (2015). *An Introduction to Multilevel Modeling Techniques: MLM and SEM Approaches Using Mplus* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). Managing Human Resources. In *Management International Student Edition* (10th ed.): Thomson South-Western.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2008). *Management: A competency based approach* (11th ed.). OH: Thomson South-Western.
- Hox, J. J. (2002). *Multilevel analysis: Techniques and applications*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Hox, J. J., & Maas, C. J. (2001). The accuracy of multilevel structural equation modeling with pseudobalanced groups and small samples. *Structural Equation Modeling*, 8(2), 157-174.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G., (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4th ed.). New York: Random House.

- Hu, L., & Bentler, P. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling. Concepts, issues, and applications*. London: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure analysis: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1999). *Organization behavior and management* (5th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Johnsrud, L. K., & Rosser, V. J. (2002). Faculty members' morale and their intention to leave: A multilevel explanation. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 518-542.
- Kaplan, D. (1998). *Methods for multilevel data analysis*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Kluckhohn, C. (1962). *Culture and behavior: Collected essays* (Vol. 91745): Free Press of Glencoe.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kwan, P., & Walker, A. (2003). Positing organizational effectiveness as a second-order construct in Hong Kong higher education institutions. *Research in Higher Education*, 44(6), 705-726.
- Lawless, D. J. (1979). *Organization Behavior* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business policy: Text and cases*. IL: RD Irwin Homewood.
- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining organizational effectiveness: Another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514-538.
- Lister, P. (1999). A taxonomy for developing cultural competence. *Nurse Education Today*, 19(4), 313-318.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *Art & Science of Competency Models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35, 382-385.
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica*, 58(2), 127-137.
- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Marcoulides, G. A., & Hershberger, S. L. (1997). *Multivariate statistical methods: A first course*. Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Marcoulides, G. A., & Schumacker, R. E. (2013). *Advanced structural equation modeling: Issues and techniques*. Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Martin, M., & Vaughn, B. (2007). Strategic diversity & inclusion management magazine. *DTUI Publications Division: San Francisco, CA. Retrieved September, 4*, 31-36.
- Mathis, R. T., & Jackson, J. H. (2003). Performance Management and Appraisal. In *Human Resource Management* (10th ed.): Thomson South-Western.
- McCann, J. (2004). Organizational effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42-50.
- McClland, D. C. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(7), 1-14.
- McClland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral event interviews. *Psychological Science*, 9, 331-339.
- McCloy, R. A., Campbel, J. P., & Gudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinant. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 439-505.
- McLagan, P. (1988). Flexible Job Models: A Productivity Strategy for the Information Age. In J. P. Campbell, & R. J. Campbell (Eds). *Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- McNerney, D. J. (1995). Designer Downsizing: Accent on Core Competencies. *HR Focus*, 72(2), 1-7.
- McPhatter, A. R., & Ganaway, T. L. (2003). Beyond the Rhetoric: Strategies for Implementing Culturally Effective Practice with Children, Families, and Communities. *Child Welfare*, 82(2), 103-125.
- Mello, J. A. (2006). Performance Management and Feedback. In *Strategic Human Resource Management* (2nd ed.): Thomson South-Western.
- Milfont, T. L., & Fischer, R. (2015). Testing measurement invariance across groups: Applications in cross-cultural research. *International Journal of psychological research*, 3(1), 111-130.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1992). *Competency Based Human Resource Management*. London: Kogan Page.
- Mok, M. (1995). Sample size requirements for 2-level designs in educational research. Unpublished manuscript, Macquarie University, Sydney Australia.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1989). *Ride the Waves of Change: Developing Management Competencies for a Turbulent World*. Oxford: Jossey-Bass Publisher.
- Morris, C. N. (1995). Hierarchical models for educational data: An overview. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 20(2), 190-200.
- Murray, V. (2005). Evaluating the effectiveness of nonprofit organizations. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-bass handbook of nonprofit leadership and management* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Muthén, B. O. (1989). Latent Variable Modeling in Heterogeneous Populations. *Psychometrika*, 54(5), 557-585.
- Muthén, B. O. (1994). Multilevel covariance structure analysis. *Sociological methods & research*, 22(3), 376-398.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus: Statistical Analysis with Latent Variables user's guide, Version 7*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco: Prentice Hall.

- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The schumpeterian trade-off revisited. *American Economic Review*, 72, 114-132.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organization: Competence, Training, and Learning*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Parry, S. B. (1996). Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35(6), 58.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training: A collection of tools and techniques*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Peck, C. A. (1984). *Pay & Performance: The Interaction of Compensation & Performance Appraisal*. Research Bulletin no. 155. New York: Conference Board.
- Pedhazur, E. J., & Schmmelkin, L. P. (1991). *Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Penrose, E. (1959). The theory of the firm. *Wiley Pettigrew, A., ea (1992). Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organizations. Sage Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review*, 68(3), 79-93.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: Are you sure you know what's begin report? Critique and recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489-497.
- Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6(4), 609-620.
- Price, J. L. (1972). The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13(3), 3-15.
- Qin, Y. (2012). Cross-cultural Competence and Its Development. *Theory and Practice in Language Studies*, 2(1), 92-96.
- Raelin, J. A., & Cooledge, A. S. (1995). From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3), 24-33.

- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2000). *A first course in structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Rigby, D. K. (1998). *Management Tools & Techniques*. Boston, MA: Bain & Company.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, design and applications* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. (1997). *Essentials of Organizational Behavior* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., & Gowing, M. K. (2002). Developing competency models to promote integrated human resource practices. *Human Resource Management, 41*(3), 309-324.
- Rosser, V. J. (2003). Using multilevel SEM to study leadership effectiveness in higher education *Higher education: Handbook of theory and research* (pp. 389-420): Springer.
- Rosser, V. J., Johnsrud, L. K., & Heck, R. H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education, 74*(1), 1-25.
- Runyon, R., Haber, A., Pittenger, D., & Coleman, K. (1996). Statistical inference: categorical variables. *Fundamentals of Behavioral Statistics, 592-594*.
- Rylatt, A., & Lohan, K. (1995). *Creating Training Miracles*. Sydney: Prentice Hall.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven common misconceptions about human resource practices: Research findings versus practitioner beliefs. *The Academy of Management Executive, 16*(3), 92-103.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H. (1996). *Dynamics of competence-based competition: theory and practice in the new strategic management*: Pergamon Press.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of management journal, 43*(1), 9-25.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1991). *Managing Organizational Behavior* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Schmid, H. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management*, 31(3), 377-395.
- Schumacker, R., & Lomax, R. (1996). *A guide to structural equations modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schweiger, I., & Summers, G. E. (1994). Optimizing the value of performance appraisals. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), 3-7.
- Seal, C. R., Boyatzis, R. E., & Bailey, J. R. (2006). Fostering emotional and social intelligence in organizations. *Organization Management Journal*, 3(3), 190-209.
- Seelye, H. N. (1984). *Teaching Culture. Strategies for Intercultural Communication*: National Textbook Company.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. New York: Harber.
- Snijder, T. A. B., & Borsker, R. J. (1999). *Multilevel Analysis: An Introduction to Basic and Advanced Multilevel Modeling*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sonnichsen, R. C. (1999). Measuring police performance. In J. Mayne & E. Z. Goni (Eds.). *Monitoring performance in the public sector*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Steenkamp, J. B. E., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of consumer research*, 25(1), 78-107.
- Steers, R. M. (1977). *The Organizational Effectiveness: A behavioral View*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company.
- Steer, R. M., & Black, J. S. (1994). *Organizational behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sternberg, R. J., & Kolligian Jr, J. E. (1990). *Competence considered*: Yale University Press.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Stone, R. J. (1998). *Human Resource Management* (3rd ed.). Brisbane: John-Wiley & Sons.

- Stuart, M. (1983). *A Comparison of Result-Oriented and Trait-Based Performance Appraisals*. Journal Articles: Report – Research. June, p100-01, 103-05, 135.
- Suh, E. E. (2004). The model of cultural competence through an evolutionary concept analysis. *Journal of Transcultural Nursing, 15*(2), 93-102.
- Taylor, C. W., Smith, W. R., & Ghiselin, B. (1963). The creative and other contributions of one sample of research scientists. In Taylor, C. W., & Barron, F. (Eds.). *Scientific creativity: its recognition and development*. New York: John Wiley & Sons.
- Taylor, E. W. (1994). Intercultural competency: A transformative learning process. *Adult education quarterly, 44*(3), 154-174.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principle of Scientific Management*. New York: The Norton Library.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal, 18*(7), 509-533.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational research methods, 3*(1), 4-70.
- Van der Leeden, R., Busing, F., & Meijer, E. (1997). *Bootstrap methods for two-level models*. Paper presented at the Multilevel Conference, Amsterdam.
- Van de Vijver, F. J., & Leung, K. (2000). Methodological issues in psychological research on culture. *Journal of cross-cultural psychology, 31*(1), 33-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal, 5*(2), 171-180.
- Werther, W. B., & Keith, D. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Wheaton, B., Muthén, B. O., Alwin, D., & Summers, F. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology, 8*(1), 115-148.
- Wheelwright, S. C., & Hayes, R. H. (1985). Competing through manufacturing. *Harvard business review, 63*(1), 99-109.
- Whetton, D. A., & Cameron, K. S. (1994). Organizational effectiveness: Old models and new constructs. In J. Greenberg (Ed.) *Organizational behavior: The state of the science*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Whiddett S., & Hollyfords S. (2000). *The Competencies Handbook*. U.K.: Chartered Institute of Personnel and Development.
- White, M. R. M., & Trevor, M. (1983). *Under Japanese management: The experience of British workers*: Heinemann Educational Publishers.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological review*, 66(5), 297-333.
- Wong, G. Y., & Mason, W. M. (1985). The hierarchical logistic regression model for multilevel analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 80(391), 513-524.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.
- Yu, C. Y., & Muthén, B. (2002). *Evaluation of model fit indices for latent variable models with categorical and continuous outcomes*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*: Suny Press.
- Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

- | | |
|--|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสัจการ | <p>อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา
คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</p> |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ | <p>อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</p> |
| 3. ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์ | <p>อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และ
ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์</p> |
| 4. พันตำรวจเอก ดร.ศักรินทร์ บำเพ็ญสมัย | <p>ผู้กำกับการ ฝ่ายอำนวยการ 3
กองบังคับการอำนวยการ
ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
(ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสังคมศาสตร์
(sociology) Sardar Patel University, Gujrat
India.)</p> |
| 5. พันตำรวจโท ดร.ปรมะ สุวรรณโณ | <p>รองผู้กำกับการกองบังคับการสืบสวนสอบสวน
ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้
(ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ)</p> |

ภาคผนวก ข
เอกสารขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ศษต. โทร. ๐ ๗๓๒๐ ๓๘๔๑, โทรสาร ๐ ๗๓๒๑ ๑๗๐๒

ที่ ๐๐๒๕.๖๒/๑๑๓๓ วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ขอข้อมูลเพื่อใช้ในการจัดทำวิจัย

ผกก.สภ.ในสังกัด ศษต.

ด้วยได้รับรายงานจาก พ.ต.ท.หญิง นภัสนันท์ ผาสุข สว.ฝบช.ศฝร.ศษต. ปัจจุบันเป็น นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดทำดัชนีพนธ์ หัวข้อ สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของ ข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่ม พหุคุณ โดยผลจากการวิจัยดังกล่าวเมื่อเสร็จสิ้นแล้วจะเป็นองค์ความรู้ของ ศษต.เกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของ ตำรวจในสังกัด ศษต.ซึ่งสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ และใช้เป็นแนวทางในกระบวนการฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการจัดทำวิจัยดังกล่าวเป็น ประโยชน์ต่อหน่วย

จึงให้ท่านส่งรายชื่อผู้ประสานงานในการแจกจ่ายและจัดเก็บแบบสอบถาม รวมทั้งระบุ รายชื่อข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน ตามแบบฟอร์มที่แนบ โดยส่งข้อมูลทาง email : namolphasuk@gmail.com ภายในวันที่ ๑๒ ก.พ.๒๕๕๙ หรือหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติม สามารถสอบถามได้ที่ ๐๘๕ ๐๗๗ ๘๗๗๘

เพื่อทราบและดำเนินการ

พล.ต.ต.

(ทรงเกียรติ วาทะกุล)

รอง ผบช.๑ พรท.ผบช.ศษต.



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ ศษต. โทร. ๐ ๗๓๒๐ ๓๘๔๑, โทรสาร ๐ ๗๓๒๑ ๑๗๐๒

ที่ ๐๐๒๕.๖๒/๑๖๐๐

วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙

เรื่อง ตอบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

ผกก.สภ. ในสังกัด ศษต.

ด้วย พ.ต.ท.หญิง นภัสนันท์ ผาสุข สว.ฝบศ.ศฝร.ศษต. ปัจจุบันเป็นนักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้จัดทำดัชนีชี้วัดสมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัด ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ทดสอบโมเดลพหุระดับและกลุ่มพหุคุณ โดยผลจากการวิจัยดังกล่าวเมื่อเสร็จสิ้นแล้วจะเป็นองค์ความรู้ของ ศษต.เกี่ยวกับรูปแบบสมรรถนะของตำรวจในสังกัด ศษต. ซึ่งสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ และใช้เป็นแนวทางในกระบวนการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะแก่ข้าราชการตำรวจในสังกัด ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการจัดทำวิจัยดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อหน่วย

ในการนี้ จึงให้ท่านตอบแบบสอบถามตามข้อเท็จจริง เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานวิจัย แล้วจัดส่งแบบสอบถาม ณ ฝบศ.ศฝร.ศษต. ภายในวันที่ ๒๔ ก.พ.๒๕๕๙ หรือหากต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถสอบถามได้ที่ ๐๘๕ ๐๗๗ ๘๗๗๘

เพื่อทราบและดำเนินการ

พล.ต.ต.

(ทรงเกียรติ วาทะกุล)

รอง ผบช.๑ พรท.ผบช.ศษต.

ภาคผนวก ค
ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



การวิจัยเรื่อง สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ดำรงในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้: การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบพหุ
 กลุ่ม

ผู้วิจัย พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข

แบบสอบถามฉบับที่ 1: สำหรับข้าราชการตำรวจระดับหัวหน้างาน

หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าสถานีตำรวจ ให้รับผิดชอบในการวางแผน
 สั่งการ ควบคุมดูแล และประเมินการปฏิบัติงานลักษณะงานใดลักษณะงานหนึ่ง หรือหลาย
 ลักษณะงานของสถานีตำรวจโดยตรง

คำชี้แจง

1. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและ
 ระดับองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจ
 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และความไม่แปรเปลี่ยนข้ามขนาดองค์กร ทั้งนี้แบบสอบถามฉบับนี้มี
 ทั้งหมด 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
 สังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามการรับรู้ของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ

2. ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้วคืนมาทางไปรษณีย์ตามที่อยู่
 ให้ไว้ด้านหลังแบบสอบถาม หรือส่งคืนที่ผู้ประสานงานประจำสถานีตำรวจของท่าน (โปรดช่วย
 ดำเนินการรวบรวมส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

3. หากท่านมีความประสงค์จะทราบข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง:
 โทรศัพท์มือถือ 085-077-8778 หรือ 085-910-9161; E-mail: namolphasuk@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง และ/หรือเพิ่มเติมข้อมูลของท่าน

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. ชั้นยศ ตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบปัจจุบันในสถานีดำรวจที่ท่านสังกัด

1) ชั้นยศ..... (โปรดระบุ)

2) ตำแหน่ง..... (โปรดระบุ)

3) ลักษณะหน้าที่ที่รับผิดชอบ..... (โปรดระบุ)

3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจ..... (โปรดระบุ)

4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

1) ยะลา

2) ปัตตานี

3) นราธิวาส

5. จำนวนปีที่ท่านปฏิบัติราชการในสังกัดสถานีดำรวจปัจจุบัน (6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)

1) ต่ำกว่า 1 ปี

2) ตั้งแต่ 1 – 5 ปี

3) ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

4) ตั้งแต่ 11 – 15 ปี

5) ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามการรับรู้ของหัวหน้างานในสถานีตำรวจ

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในการปฏิบัติราชการของท่าน แล้วพิจารณาว่าท่านมีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
 4 หมายถึง ระดับมาก (ร้อยละ 61-80)
 3 หมายถึง ระดับปานกลาง (ร้อยละ 41 – 60)
 2 หมายถึง ระดับน้อย (ร้อยละ 21 – 41)
 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด (ร้อยละ 0 – 20)

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะหลัก					
การทำงานเป็นทีม					
1. มีความเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม โดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
2. มีความตั้งใจที่จะทำงานเป็นทีม					
3. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
4. มีความสามารถในการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม					
5. มีความสามารถในการเพิ่มพูนสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม					
6. มีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหของทีม					
7. สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยสนับสนุนให้มีการเสนอความคิดเห็นร่วมกัน					
8. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อชื่นชมหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอ					
จริยธรรมตำรวจ					
9. มีการวางตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจอย่างสม่ำเสมอ					
10. มีความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจอย่างสม่ำเสมอ					
11. ให้ความเคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรีของมนุษยชนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะหลัก (ต่อ)					
จริยธรรมตำรวจ (ต่อ)					
12. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ยุติธรรม					
13. กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
การบริการ					
14. มีความเข้าใจถึงความต้องการของประชาชน					
15. มีความตั้งใจและความพยายามที่จะบริการประชาชน					
16. มีความสามารถในการดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง					
17. มีการนำข้อมูลย้อนกลับจากประชาชน เพื่อสังเกตความพึงพอใจในการใช้บริการ					
การพัฒนาตนเอง					
18. มีความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
19. มีการฝึกฝนทักษะความรู้ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
20. มีความสามารถในการประเมินทักษะของตัวเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน					
21. มีความสามารถในการระบุถึงทักษะที่ตัวเองต้องการที่จะพัฒนา					
22. มีการทำให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่ตนเองต้องการที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
23. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ผลดี หรือดีเกินกว่ามาตรฐานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว					
24. มีความต้องการที่จะกำหนดเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง					
25. มีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง					
26. มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
27. มีการพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา					
28. มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อระบุและประเมินสาเหตุของปัญหา					
29. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน					
30. มีการจัดหมวดหมู่ของปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความสะดวกต่อการแก้ไข					
31. มีความสามารถในการกำหนดและประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะด้านการบริหาร					
ภาวะผู้นำ					
32. มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร					
33. สามารถแนะนำแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
34. มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ					
35. มีความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงบริบทโดยรวมขององค์กร					
36. มีความกล้ารับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานทั้งในแง่ดีและแง่ร้าย					
37. ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
การบังคับบัญชา					
38. มีความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
39. มีความสามารถจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมกับภารกิจ					
40. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ					
41. มีความสามารถในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
42. มีความสามารถในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
43. มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
ศิลปะการสื่อสารสูง					
44. มีความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร โดยการรับฟังและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
45. มีความสามารถในการใช้วิธีการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและยอมรับ					
46. มีความสามารถในการสื่อสารจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขอให้ความร่วมมือสนับสนุนภารกิจอย่างเต็มความสามารถ					
➤ สมรรถนะของหัวหน้าลักษณะงานในสถานีดำรวจ					
การมองภาพรวม					
47. มีความสามารถในการจับประเด็นสำคัญ จากข้อมูลในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะของหัวหน้าลักษณะงานในสถานีดำรวจ (ต่อ)					
การมองภาพรวม (ต่อ)					
48. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล จากประเด็นต่างๆ มาสรุปหาความเชื่อมโยงเป็นภาพรวมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน					
49. มีความสามารถในการนำภาพรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดใหม่ เพื่อใช้ในการบริหารงานหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
50. มีความสามารถในการพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม					
51. มีความสามารถในการเริ่มลงมือปฏิบัติงานแนวใหม่ๆ ด้วยตนเอง					
➤ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม					
ความตระหนักทางวัฒนธรรม					
53. มีความสามารถในการปรับความคิดของตนไปตามบริบททางวัฒนธรรมของพื้นที่ที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสม					
54. สามารถมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่นๆ					
55. พร้อมรับค่านิยมใหม่ที่ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของตัวเองมากจนเกินไปอยู่เสมอ					
56. สามารถมองเห็นความเหมือนกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมของตนเอง					
57. สามารถมองเห็นความแตกต่างกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมของตนเอง					
ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม					
58. มีความสามารถในการตอบสนองทางปฏิบัติต่อวัฒนธรรมอื่นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม					
59. สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างตนเองกับของผู้อื่นได้					
60. สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยกันได้					
61. มีความสามารถในการเข้าใจภาษาของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้					
62. มีความเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ เช่น ศาสนา ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น ของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
63. มีความเข้าใจลักษณะความเป็นอยู่ เช่น อาหาร การแต่งกาย เป็นต้น ของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
64. สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ควรกระทำหรือมีความเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม					
65. สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำหรือไม่มีความเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (ต่อ)					
ทักษะทางวัฒนธรรม					
66. มีความสามารถในการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
67. สามารถสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ของบุคคลรอบข้าง					
68. มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของตัวเอง					
69. มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของผู้อื่น					
70. มีความเข้าใจในพฤติกรรมที่แสดงออกมาของผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน					
71. เข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน					
72. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน ได้อย่างราบรื่น					
73. สามารถยอมรับฟังปัญหา จากความคิดเห็นต่างๆ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
74. มีความสามารถในการทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้เป็นอย่างดี					
75. สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
76. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม					
77. มีความเป็นกันเองกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
78. สามารถเข้ากับผู้คนรอบข้างได้ง่าย					
79. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น					

ที่อยู่สำหรับส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

พ.ต.ท. หญิง นภัสนันท์ ผาสุข

ฝ่ายบริการการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ถ.สุขยางค์ ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา 95000

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านต้องเสียสละเวลาอย่างยิ่ง เพื่อตอบแบบสอบถามนี้ จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอยืนยันว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับส่วนบุคคลและจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของปฏิบัติราชการของท่านแต่อย่างใด และจะนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการวิจัยพัฒนาต่อไป



การวิจัยเรื่อง สมรรถนะระดับบุคคลและระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ
ตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้: การวิเคราะห์โมเดลพหุระดับแบบพหุ
กลุ่ม

ผู้วิจัย พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข

แบบสอบถามฉบับที่ 2: สำหรับข้าราชการตำรวจระดับปฏิบัติการ

หมายถึง ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถานีตำรวจ ในลักษณะงานต่างๆ ของสถานีตำรวจ
ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

คำชี้แจง

1. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลพหุระดับของสมรรถนะระดับบุคคลและ
ระดับองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจ
จังหวัดชายแดนภาคใต้ และความไม่แปรเปลี่ยนข้ามขนาดองค์การ ทั้งนี้แบบสอบถามฉบับนี้มี
ทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ
ในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตอนที่ 3 สอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัด
ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

2. ขอความกรุณาส่งแบบสอบถามที่ตอบเสร็จเรียบร้อยแล้วคืนมาทางไปรษณีย์ตามที่อยู่
ให้ไว้ด้านหลังแบบสอบถาม หรือส่งคืนที่ผู้ประสานงานประจำสถานีตำรวจของท่าน (โปรดช่วย
ดำเนินการรวบรวมส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559)

3. หากท่านมีความประสงค์จะทราบข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้โดยตรง:
โทรศัพท์มือถือ 085-077-8778 หรือ 085-910-9161; E-mail: namolphasuk@gmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง และ/หรือเพิ่มเติมข้อมูลของท่าน

1. เพศ

1) ชาย 2) หญิง

2. ชั้นยศ ตำแหน่ง และหน้าที่ที่รับผิดชอบปัจจุบันในสถานีดำรวจที่ท่านสังกัด

1) ชั้นยศ..... (โปรดระบุ)

2) ตำแหน่ง..... (โปรดระบุ)

3) ลักษณะหน้าที่รับผิดชอบ..... (โปรดระบุ)

3. ปัจจุบันท่านปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจ..... (โปรดระบุ)

4. ปัจจุบันท่านปฏิบัติราชการในสถานีดำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรจังหวัด

1) ยะลา 2) ปัตตานี 3) นราธิวาส

5. จำนวนปีที่ท่านปฏิบัติราชการในสังกัดสถานีดำรวจปัจจุบัน (6 เดือนคิดเป็น 1 ปี)

1) ต่ำกว่า 1 ปี 2) ตั้งแต่ 1 – 5 ปี 3) ตั้งแต่ 6 – 10 ปี

4) ตั้งแต่ 11 – 15 ปี 5) ตั้งแต่ 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะในการปฏิบัติราชการของท่าน แล้วพิจารณาว่าท่านมีคุณลักษณะนั้นอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด (ร้อยละ 81-100)
 4 หมายถึง ระดับมาก (ร้อยละ 61-80)
 3 หมายถึง ระดับปานกลาง (ร้อยละ 41 – 60)
 2 หมายถึง ระดับน้อย (ร้อยละ 21 – 41)
 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด (ร้อยละ 0 – 20)

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะหลัก					
การทำงานเป็นทีม					
1. มีความเข้าใจระบบการทำงานเป็นทีม โดยเป็นส่วนหนึ่งของทีม					
2. มีความตั้งใจที่จะทำงานเป็นทีม					
3. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม					
4. มีความสามารถในการรักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม					
5. มีความสามารถในการเพิ่มพูนสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกในทีม					
6. มีความเต็มใจที่จะช่วยแก้ไขปัญหของทีม					
7. สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม โดยสนับสนุนให้มีการเสนอความคิดเห็นร่วมกัน					
8. มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อชื่นชมหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมอย่างสม่ำเสมอ					
จริยธรรมตำรวจ					
9. มีการวางตัวได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจอย่างสม่ำเสมอ					
10. มีความประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ตามหลักของกฎหมาย คุณธรรม และจริยธรรมของตำรวจอย่างสม่ำเสมอ					
11. ให้ความเคารพต่อสิทธิและศักดิ์ศรีของมนุษยชนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะหลัก (ต่อ)					
จริยธรรมตำรวจ (ต่อ)					
12. ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตธรรม					
13. กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
การบริการ					
14. มีความเข้าใจถึงความต้องการของประชาชน					
15. มีความตั้งใจและความพยายามที่จะบริการประชาชน					
16. มีความสามารถในการดูแลปกป้องประชาชนได้อย่างต่อเนื่อง					
17. มีการนำข้อมูลย้อนกลับจากประชาชน เพื่อสังเกตความพึงพอใจในการใช้บริการ					
การพัฒนาตนเอง					
18. มีความสนใจที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
19. มีการฝึกฝนทักษะความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
20. มีความสามารถในการประเมินทักษะของตัวเองทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน					
21. มีความสามารถในการระบุถึงทักษะที่ตัวเองต้องการที่จะพัฒนา					
22. มีการทำให้ได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่ตนเองต้องการที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
การมุ่งผลสัมฤทธิ์					
23. มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ผลดี หรือดีเกินกว่ามาตรฐานด้วยความถูกต้องและรวดเร็ว					
24. มีความต้องการที่จะกำหนดเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง					
25. มีความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ยากหรือท้าทายเกินกว่ามาตรฐานผลการปฏิบัติงานของตัวเอง					
26. มีการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
27. มีการพัฒนามาตรฐานที่สามารถวัดพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
การคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหา					
28. มีความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อระบุและประเมินสาเหตุของปัญหา					
29. มีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน					
30. มีการจัดหมวดหมู่ของปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความสะดวกต่อการแก้ไข					
31. มีความสามารถในการกำหนดและประเมินทางเลือกในการแก้ไขปัญหา					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะของตำแหน่งงานในสถานีดำรวจ					
การสืบเสาะหาข้อมูล					
32. มีความสามารถค้นหาข้อมูล ด้วยการเข้าถึงข้อมูลดิบและแหล่งที่มา					
33. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลดิบ เพื่อจับประเด็นสำคัญของข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับ					
34. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลดิบ เพื่อประเมินความเชื่อมโยงและความถูกต้องของข้อมูล					
35. มีความสามารถในการนำข้อมูลเดิม หรือสร้างเป็นชุดข้อมูลใหม่ มาใช้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
ความยืดหยุ่น					
36. สามารถแสดงทัศนคติในแง่ดี เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความเกิดความขัดแย้ง					
37. สามารถยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง เมื่อต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดความขัดแย้ง					
38. สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดหรือวิธีคิด ภายใต้กรอบของกฎหมายหรือกฎระเบียบ เมื่ออยู่สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป					
39. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่มีความหลากหลาย โดยการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					
40. สามารถปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีความหลากหลายวุ่นวาย					
การควบคุมตนเอง					
41. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เมื่อต้องปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบาก หรือตึงเครียดอย่างต่อเนื่อง เช่น ความไม่เป็นมิตร การต่อต้าน การขู่ข่ม เป็นต้น					
42. สามารถควบคุมพฤติกรรมในการปฏิบัติงานภายใต้สถานการณ์ที่ยากลำบากหรือตึงเครียด ได้อย่างเหมาะสม					
43. มีความสามารถในการแสดงออกได้อย่างสุ่มและสุภาพ เพื่อลดความตึงเครียด โดยไม่เป็นผลเสียต่อมิตรภาพและผลการปฏิบัติงาน					
➤ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม					
ความตระหนักทางวัฒนธรรม					
44. มีความสามารถในการปรับความคิดของตนไปตามบริบททางวัฒนธรรมของพื้นที่ที่ปฏิบัติงานได้เหมาะสม					
45. สามารถมองเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมอื่นๆ					
46. พร้อมรับค่านิยมใหม่ที่ไม่ขัดแย้งกับค่านิยมของตัวเองมากจนเกินไปอยู่เสมอ					
47. สามารถมองเห็นความเหมือนกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมของตนเอง					

รายการ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
➤ สมรรถนะเชิงวัฒนธรรม (ต่อ)					
ความตระหนักทางวัฒนธรรม (ต่อ)					
48. สามารถมองเห็นความแตกต่างกันของวัฒนธรรมอื่นกับวัฒนธรรมของตนเอง					
ความรู้และความเข้าใจทางวัฒนธรรม					
49. มีความสามารถในการตอบสนองทางปฏิบัติต่อวัฒนธรรมอื่นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม					
50. สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างตนเองกับของผู้อื่นได้					
51. สามารถเปรียบเทียบข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างวัฒนธรรมอื่นๆ ด้วยกันได้					
52. มีความสามารถในการเข้าใจภาษาของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้					
53. มีความเข้าใจค่านิยม ความเชื่อ เช่น ศาสนา ธรรมเนียมปฏิบัติ เป็นต้น ของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
54. มีความเข้าใจลักษณะความเป็นอยู่ เช่น อาหาร การแต่งกาย เป็นต้น ของผู้คนในวัฒนธรรมอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี					
55. สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ควรกระทำหรือมีความเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม					
56. สามารถเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำหรือไม่มีความเหมาะสมในแต่ละวัฒนธรรม					
ทักษะทางวัฒนธรรม					
57. มีความสามารถในการรับรู้ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง					
58. สามารถสังเกตเห็นความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ ของบุคคลรอบข้าง					
59. มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของตัวเอง					
61. มีความเข้าใจในความเป็นมาและรากฐานทางวัฒนธรรมของผู้อื่น					
62. มีความเข้าใจในพฤติกรรมที่แสดงออกมาของผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน					
63. เข้าใจถึงความต้องการของผู้อื่นที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน					
64. มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้ที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกันได้อย่างราบรื่น					
65. สามารถยอมรับฟังปัญหา จากความคิดเห็นต่างๆ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
66. มีความสามารถในการทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ดี					
67. สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น					
68. มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม					
69. มีความเป็นกันเองกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง					
70. สามารถเข้ากับผู้คนรอบข้างได้ง่าย					
71. มีความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น					

ตอนที่ 3 ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจในสังกัดศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของท่านแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด (มีผลร้อยละ 81-100)
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก (มีผลร้อยละ 61-80)
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (มีผลร้อยละ 41-60)
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย (มีผลร้อยละ 21-40)
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด (มีผลร้อยละ 0-20)

ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การได้รับมอบหมายงานในความรับผิดชอบ					
1. มีการทำความเข้าใจกับคำสั่งที่ได้รับมอบหมายก่อนปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
2. มีการปฏิบัติงานโดยยึดตามคำสั่ง ระเบียบคำสั่งหรือกฎหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริตในงานที่ได้รับมอบหมาย					
การวางแผนการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
3. มีการกำหนดเป้าหมายในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างชัดเจน					
4. มีการวางแผนในการปฏิบัติงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน					
5. มีการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน					
การพัฒนาการปฏิบัติงาน					
6. มีการวิเคราะห์ถึงความคุ้มค่าในงานที่ปฏิบัติ					
7. มีการวิเคราะห์ถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน					
8. มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานให้มีความรวดเร็วมากขึ้น					
9. มีการคิดทบทวนข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชา ระดับชั้นเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้รับบริการเพื่อนำมาพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ					
10. ปฏิบัติหน้าที่ตรงต่อเวลา					
11. ไม่ขาดราชการหรือการประชุมโดยไม่จำเป็น					
12. ไม่เสพของมึนเมาในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่					

ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
การประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามข้อปฏิบัติของตำรวจ (ต่อ)					
13. แต่งเครื่องแบบถูกต้องในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่					
14. ปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างถูกต้องตรงตามเวลาที่กำหนด					
15. มีการเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของทางราชการให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์					
16. มีการจัดระเบียบวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานของทางราชการให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน					
17. ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างต่อเนื่อง					
18. มีอัธยาศัยที่ดีต่อผู้รับบริการหรือประชาชน					
การเสนอและปฏิบัติงานพิเศษหรืองานเชิงรุก					
19. มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานพิเศษนอกเหนือจากงานประจำ					
20. มีการทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน					
21. มีการทำงานเชิงรุกอย่างต่อเนื่อง					
22. มีการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงานพิเศษ เพื่อพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานใหม่ๆ ในการแก้ไขปัญหา					

ที่อยู่สำหรับส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

พ.ต.ท. หญิง นภัสนันท์ ผาสุข

ฝ่ายบริการการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ถ.สุขยางค์ ต.สะเตง อ.เมือง จ.ยะลา 95000

ผู้วิจัยตระหนักดีว่าท่านต้องเสียสละเวลาอย่างยิ่ง เพื่อตอบแบบสอบถามนี้ จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้ ทั้งนี้ขอยืนยันว่าข้อมูลดังกล่าวเป็นความลับส่วนบุคคลและจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของปฏิบัติราชการของท่านแต่อย่างใด และจะนำเสนอในภาพรวมเพื่อประโยชน์ในการวิจัยพัฒนาต่อไป

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล พันตำรวจโทหญิง นภัสนันท์ ผาสุข

รหัสประจำตัวนักศึกษา 5510530005

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
พยาบาลศาสตรบัณฑิต	วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ (สถาบันสมทบ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)	2545
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2550

ทุนการศึกษา

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ ประจำปีงบประมาณ 2557 จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

สารวัตร ฝ่ายบริการการศึกษา ศูนย์ฝึกอบรม ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้