

สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ

นางชญาพันธ์ เจริญพันธ์

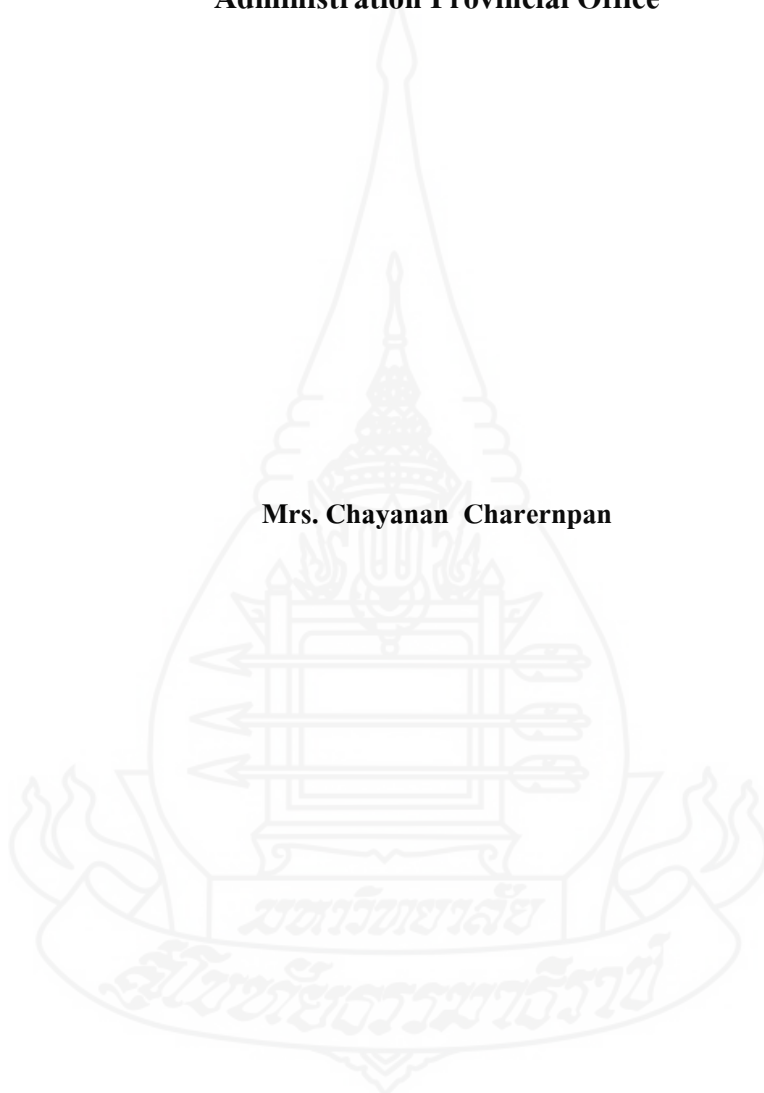


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**The Core Competency of Officials of Sisaket Local
Administration Provincial Office**

Mrs. Chayanan Charernpan



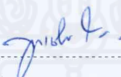
An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University


2015

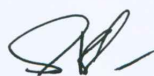
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
ชื่อและนามสกุล นางชญานันท์ เจริญพันธ์
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ


..... ประธานกรรมการ
(อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงษ์ มีสมนัย)


.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
ผู้ศึกษา นางชญานันท์ เจริญพันธ์ **รหัสนักศึกษา** 2563004296 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และ (3) ปัญหาและเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผสมวิธีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกคน จำนวน 60 คน แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหาร และข้าราชการระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ 2) ข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน ใช้แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน โอกาสได้รับคิดชอบ และโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ นโยบาย การบริหารองค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เงินเดือน และค่าตอบแทน การปกครองและการบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในงาน และปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน และ (3) ปัญหาที่พบ ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

Independent Study title: The Core Competency of Officials of Sisaket Local Administration Provincial Office

Author: Mrs. Chayanan Charernpan; **ID:** 2563004296; **Degree:** Master of Public Administration;

Independent Study advisor: Dr. Chamnian Rajphaetyakhom; **Academic year:** 2015

Abstract

The objectives of this study were to study: (1) level of core competency; (2) factors relating to the core competency; and (3) problems and approaches to develop the core competency of officials of Sisaket Local Administration Provincial Office.

This study was mixed method both quantitative and qualitative research. Population was officials of Sisaket Local Administration Provincial Office totally 60 officials which divided into 2 group: 1) executives and heads of section totally 6 officials for in-depth interviewing; 2) operational officials totally 54 officials for primary data collecting. Research tools were questionnaire and in-depth interview form. Statistical analysis applied descriptive statistics namely percentage, mean, frequency, standard deviation.

The results revealed that: (1) an overview image of competency level was at the highest level; (2) factors relating the core competency of officials of Sisaket Local Administration Provincial Office comprised of motivation factors such as; work achievement, recognition, work characteristics, chance of responsibility, career development and factors relating to work implementation such as; organizational policy, administration, interpersonal relationship, salary and payment, hierarchy, work environment, status, work stability and personal factors. Both are at high level; and (3) the problems were unclear communication regarding key performance indicators, insubstantial and unfair work assessment. Approaches to develop the core competency were that the executives should identify clear work performance indicators and measurement, monitor work assessment regularly and systematically, create learning organization and high performance organization condition, change of organization attitudes, value and culture as well as formulate individual development plan.

Keywords: Core competency, Sisaket Local Administration Provincial Office

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้จัดทำขึ้น โดยได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือตลอดจน ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอาจารย์ ดร. จำเนียร ราชแพทยาคม อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมถึงคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความเมตตา ให้คำแนะนำ และให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ท่านท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการ ตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ตลอดจนกำลังใจและแรงสนับสนุนที่ได้จากบิดา มารดา และครอบครัว ที่ทำให้การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี จึงขอขอบคุณ ทุกท่านที่กล่าวถึงมา ณ โอกาสนี้

ชญานันท์ เจริญพันธ์

สิงหาคม 2559



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ประเด็นปัญหาการศึกษา	4
วัตถุประสงค์การศึกษา	4
กรอบแนวคิดการศึกษา	5
ขอบเขตของการศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดสมรรถนะ	11
แนวคิดปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ	38
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	47
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	48
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	51
ประชากร	51
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล	64
การวิเคราะห์ข้อมูล	66
ระยะเวลาการศึกษา	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	71
ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	72
ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	75
ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	81
ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการ ปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ	97
ตอนที่ 5 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล	101
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	112
สรุปการศึกษา	112
อภิปรายผล	133
ข้อเสนอแนะ	139
บรรณานุกรม	141
ภาคผนวก	145
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ	146
ข แบบสอบถาม	148
ค แบบสัมภาษณ์	158
ประวัติผู้ศึกษา	163

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม).....	53
ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ด้านปัจจัยจูงใจ (ตัวแปรอิสระ).....	56
ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (ตัวแปรอิสระ).....	59
ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	64
ตารางที่ 3.5 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ.....	66
ตารางที่ 3.6 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา.....	70
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล.....	72
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม	75
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	76
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการบริการที่ดี.....	77
ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	78
ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านจริยธรรม	79

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านความร่วมมือร่วมใจ	80
ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม.....	81
ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความสำเร็จในงาน.....	82
ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ.....	83
ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านลักษณะของงาน.....	84
ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ.....	85
ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน.....	86
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม.....	87

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านนโยบาย.....	88
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการบริหารองค์การ.....	89
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านสัมพันธภาพ ระหว่างบุคคล.....	90
ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านเงินเดือนและ ค่าตอบแทน.....	91
ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการปกครองและ การบังคับบัญชา.....	92
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านสภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน.....	93
ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านสถานภาพวิชาชีพ.....	94

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความมั่นคงในงาน.....	95
ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านปัจจัยในชีวิต ส่วนบุคคล	96
ตารางที่ 4.24 แสดงประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ.....	97
ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม	115
ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม	117
ตารางที่ 5.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม.....	118

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)	18
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ	47



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการปฏิบัติงานในองค์กร สำหรับประเทศไทย รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับ “คน” ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ดังจะเห็นได้จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ตั้งแต่ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ที่มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นั้น จะต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเพื่อพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนและมั่นคงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง องค์กรใดมีทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีคุณลักษณะเหมาะสมกับสมรรถนะ (Competency) ขององค์กร ย่อมทำให้องค์การก้าวไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

ในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ของภาครัฐให้ประสบผลสัมฤทธิ์นั้น ข้าราชการถือเป็นกลไกสำคัญในการที่จะส่งเสริมภารกิจต่างๆ ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ซึ่งปัจจุบันพบว่าการบริหารงานภาครัฐของไทยต้องประสบกับปัญหาต่างๆ เช่น รายจ่ายเพื่อการบริหารงานบุคคลภาครัฐมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 รัฐบาลได้ตั้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ เช่น เงินเดือน ค่าจ้างประจำ ค่าจ้างชั่วคราว ค่าตอบแทนพนักงานราชการ เป็นงบประมาณทั้งสิ้น 637,603 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 จำนวน 20,513.10 ล้านบาท (งบประมาณ โดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี หน้า 31) ความต้องการอัตราข้าราชการเพิ่มขึ้นมากกว่าอัตราที่ได้รับจัดสรรซึ่งเป็นผลมาจากกรณียืมคนอายุราชการ และมีข้อจำกัดในการเพิ่มอัตราข้าราชการตั้งใหม่ เนื่องจากนโยบายปรับลดขนาดกำลังคนภาครัฐ ซึ่งต้องลด ขุนเล็กอัตรากำลังของส่วนราชการลง ทั้งนี้ สามารถสรุปปัญหาในการบริหารงานภาครัฐของไทยได้ ดังนี้

1. ขาดการวางแผนและการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ ได้แก่
 - 1.1 การวางแผนกำลังคนไม่สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ
 - 1.2 การใช้กำลังคนยังไม่มีประสิทธิภาพ
 - 1.3 ขาดกลไกในการติดตามตรวจสอบการใช้กำลังคน
 - 1.4 ขาดระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน
2. ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ ได้แก่
 - 2.1 การขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพและการสูญเสียอัตรากำลังจากการเกษียณอายุราชการ
 - 2.2 ความไม่สมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและกำลังคนรุ่นใหม่
 - 2.3 กำลังคนภาครัฐมีความหลากหลายในเชิงประชากรเพิ่มขึ้น
3. ปัญหาเกี่ยวกับขีดสมรรถนะของกำลังคนไม่เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่
 - 3.1 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการบริหารราชการ ทำให้กำลังคนภาครัฐต้องปรับความรู้ ทักษะและสมรรถนะ
 - 3.2 การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการเปลี่ยนแปลงภูมิรัฐศาสตร์ ทำให้กำลังคนภาครัฐต้องเพิ่มทักษะและขีดความสามารถในการทำงานระดับภูมิภาคและนานาชาติ
 - 3.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ระบบงานและวิธีการปฏิบัติราชการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้กำลังคนภาครัฐบางส่วนไม่สามารถปรับทักษะได้ทันทั่วถึง
4. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่
 - 4.1 ความยากลำบากในการดึงดูดและสรรหากำลังคนคุณภาพ
 - 4.2 การพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ
 - 4.3 การรักษาและจูงใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิภาพ
 - 4.4 ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการขาดความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐของไทยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เห็นว่า การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพสามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติการกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดย

ได้กำหนดสมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนจะต้องมีร่วมกัน จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบกับมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ โดยให้ยึดหลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น หน่วยงานราชการจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานภาครัฐบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในส่วนภูมิภาค เพื่อให้การดำเนินการกำกับ ดูแล และสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างคล่องตัว และมีประสิทธิภาพ ซึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษพบว่า ประสบปัญหาจำนวนข้าราชการไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เนื่องจากการเกษียณอายุราชการ การแต่งตั้ง (ย้าย) และไม่มีการจัดสรรอัตราตำแหน่งมาทดแทน โดยปัจจุบันมีข้าราชการ จำนวน 60 คน จากกรอบอัตรากำลัง 81 คน ซึ่งไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาดังกล่าวทำให้ผลของการปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการได้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงต้องการจะศึกษาว่าข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีสมรรถนะหลักในระดับใด ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

2. ประเด็นปัญหาการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้มีประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาเพื่อทราบคำตอบอยู่ 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอยู่ในระดับใด

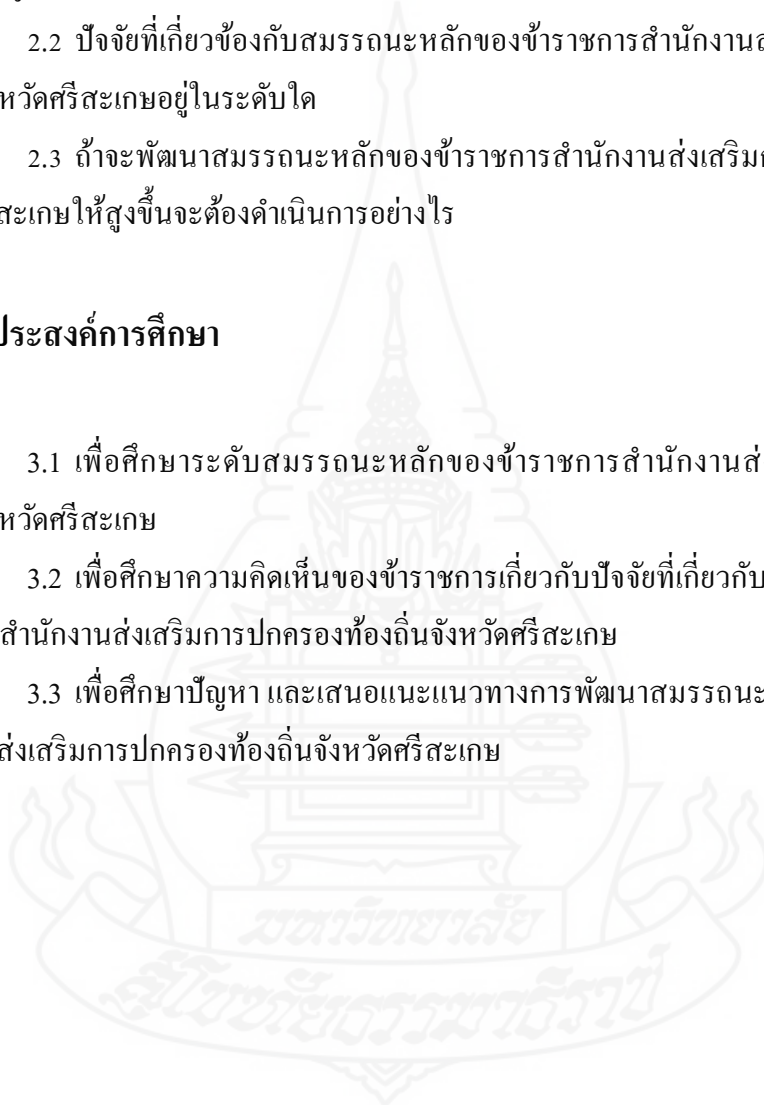
2.3 ถ้าจะพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้สูงขึ้นจะต้องดำเนินการอย่างไร

3. วัตถุประสงค์การศึกษา

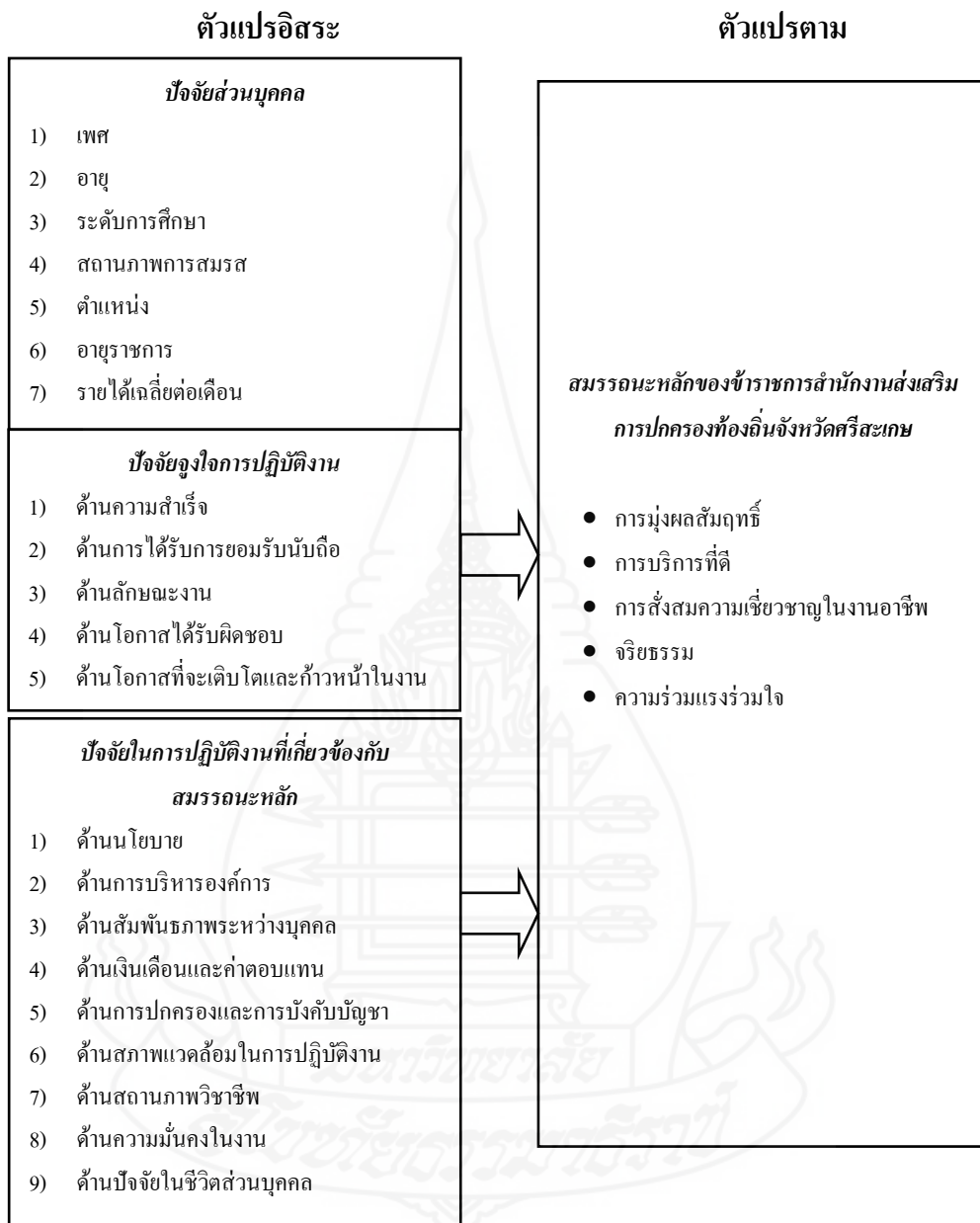
3.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

3.2 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

3.3 เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ



4. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. ขอบเขตของการศึกษา

ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษาซึ่งประกอบด้วย ขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านตัวแปร ขอบเขตด้านพื้นที่ และขอบเขตด้านระยะเวลา สำหรับการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” ไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาประกอบด้วย ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจูงใจและปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ และสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สมรรถนะหลักประกอบไปด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านความร่วมมือร่วมใจ

5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้ มุ่งศึกษาเฉพาะสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

5.3 ขอบเขตประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งสิ้น 60 คน โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษานี้มีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ การสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- 2) ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ ด้านโอกาสที่จะเติบโต และก้าวหน้าในงาน

3) ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านการบริหารองค์การ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล

5.4.2 ตัวแปรตาม คือ กรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 – เดือนมีนาคม 2559 รวม 6 เดือน โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 – พฤศจิกายน 2558 รวม 2 เดือน

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) (Herzberg's Theory, 1959: 67-70) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับลักษณะของงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติด้านบวกและการจูงใจ ปัจจัยเหล่านี้มีผลให้ผลผลิตของงานเพิ่มมากขึ้น

6.1.1 ความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานแก้ปัญหา มองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลของการปฏิบัติงานนั้น

6.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับ หรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชยยกย่องเชื่อถือไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ

6.1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่กำหนดเวลาหรือยืดหยุ่นได้ เป็นงานที่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะเนื้องานเป็นงานที่ซับซ้อน มีความยุ่งยากท้าทายความสามารถ เป็นงานที่มีคุณค่าต้องใช้ทักษะเฉพาะ

6.1.4 โอกาสได้รับรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้เอง การได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีอิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีอำนาจตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

6.1.5 โอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลหรือตำแหน่งในหน้าที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้น ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมและการดูงาน

6.2 ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง หมายถึง ปัจจัยอันเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจของคนทำงาน ปัจจัยนี้ไม่ทำให้ผลผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันมิให้ผลการปฏิบัติงานลดลง ประกอบด้วย

6.2.1 นโยบาย (Policy) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารงาน การจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน

6.2.2 การบริหารองค์การ (Administration) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

6.2.3 ความสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นทางกิริยา การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ทั้งกิริยา ท่าทางหรือวาจา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การสนับสนุนและการปรึกษาหาหรือความเป็นมิตรในกลุ่มงาน

6.2.4 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and Compensation) หมายถึง ความเหมาะสมของอัตราเงินเดือน ขึ้นเงินเดือนและผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ รวมทั้งการได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

6.2.5 การปกครองและการบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน อาจรวมถึงความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการที่จะให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้องเป็นการกระจายงาน

6.2.6 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงานสะอาด สงบเงียบ เครื่องมือเครื่องใช้สะอาดปราศจากโรค วัสดุอุปกรณ์ทันสมัย มีเทคโนโลยีสมัยใหม่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6.2.7 ด้านสถานภาพวิชาชีพ (Job security) หมายถึง ลักษณะของงานหรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน

6.2.8 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในตำแหน่ง ความมั่นคงในอาชีพการงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6.2.9 ปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

6.3 สมรรถนะ (Competency) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 4) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร

6.3.1 สมรรถนะหลัก (Core competency) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 11) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการทุกตำแหน่งในองค์กร เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งมีระดับสมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะ ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4) จริยธรรม (Integrity) และ 5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548: 4)

6.3.2 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

6.2.3 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

6.3.4 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

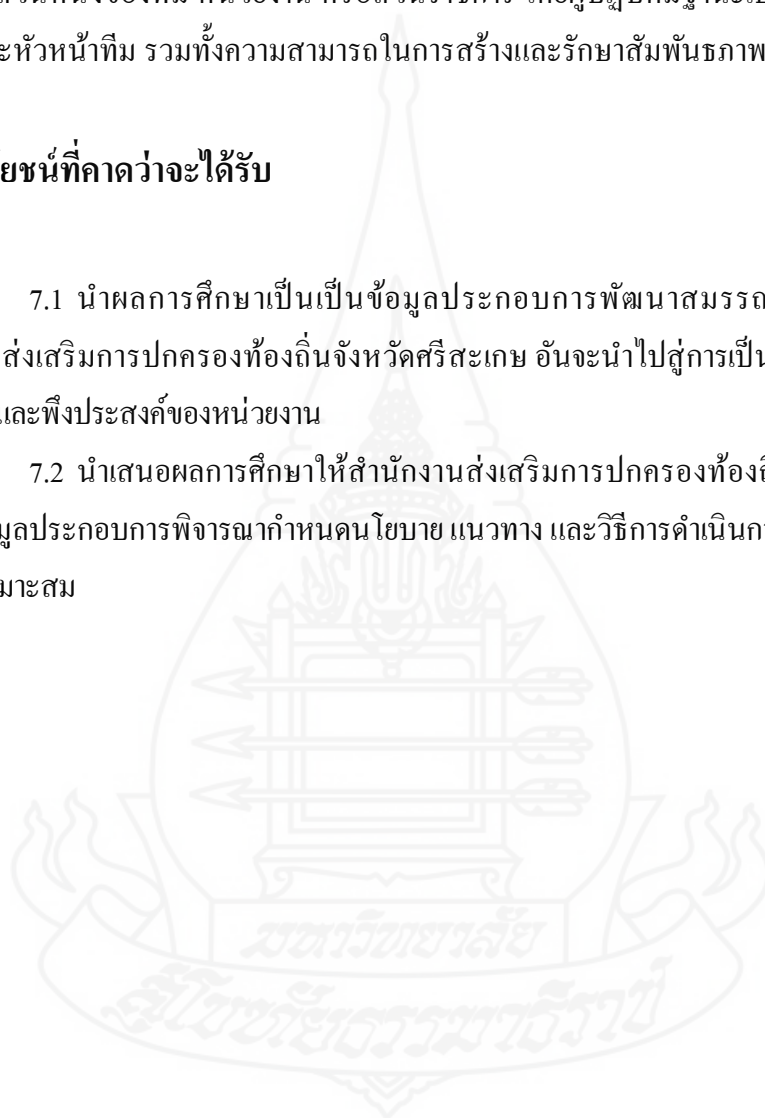
6.3.5 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

6.3.6 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

7.1 นำผลการศึกษาเป็นเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ อันจะนำไปสู่การเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดี มีคุณภาพ และพึงประสงค์ของหน่วยงาน

7.2 นำเสนอผลการศึกษาให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แนวทาง และวิธีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดสมรรถนะ
2. แนวคิดปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สาระสำคัญทั้ง 4 หัวข้อนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมรายละเอียดในแต่ละเรื่องไว้ในประเด็นสำคัญเป็นเรื่องๆ ไป ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดสมรรถนะ

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดสมรรถนะ

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) รวมถึงสภาพการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน ทำให้องค์การทุกองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นสาเหตุสำคัญทำให้องค์การจะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโอกาสและลดความเสี่ยงให้กับองค์กร โดยนำเอาแนวคิดใหม่ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงานมากขึ้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ หรือ New Public Management ถือว่าเป็นพาราไดม์ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน เพื่อลดความเสี่ยงและสร้างโอกาสได้เป็นอย่างดี โดยมีการนำเอาหลักการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับเปลี่ยนเพื่อใช้ในการบริหารงานภาครัฐมากยิ่งขึ้น ที่สำคัญคือ ปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญต่อภาระรับผิดชอบต่อกระบวนการทำงาน (process accountability) มาเน้นภาระรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ การให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหาร ซึ่งจากเดิมภาครัฐได้ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายเป็นหลัก และในการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐให้ประสบผลสัมฤทธิ์นั้น บุคลากรภาครัฐถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานภาครัฐประสบผลสัมฤทธิ์ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีการกล่าวว่าการมีทรัพยากรมากเท่าใดไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการบริหารจัดการ ทรัพยากรแรงงาน และคุณภาพของคน (วรากรณ์ สามโกเศศ, 2542: 6) ประกอบกับพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551 มาตรา 72 ระบุว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ดำเนินการ ให้มีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญให้มีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ของรัฐตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดเกี่ยวกับปรัชญาในการพัฒนากำลังคนภาครัฐไว้ 8 ประการ โดยมุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based development) และเมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2552 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพล เรือน พุทธศักราช 2552 – 2556 ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเสนอ เพื่อให้ส่วน ราชการที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติและดำเนินการอีก 4 ยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะ ของข้าราชการ ซึ่งได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงาน บนพื้นฐานของสมรรถนะที่กำหนดเป้าหมายให้ข้าราชการในภาคส่วนต่างๆ ได้รับการพัฒนาอย่าง มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ได้อย่างคุ้มค่า ดังจะเห็น ได้จากการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based development) และการพัฒนาโดยยึดความสามารถ (Capability) เพื่อให้เป็นผู้มีความรู้ (Knowledge worker) สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและระบบการบริหารจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้มีพื้นฐานมาจากการมุ่งเสริมสร้าง ความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ

สมรรถนะ (Competency) ถือเป็นปัจจัยในการทำงานที่จะเพิ่มขีดความสามารถ ขององค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากสมรรถนะ เป็นปัจจัยที่ช่วยในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ซึ่งใน ปัจจุบันองค์กรต่างประเทศได้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารจัดการกันอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ ประโยชน์บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้ สมรรถนะจะช่วยให้ผลงานของบุคลากรตรงตาม ความต้องการขององค์กร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland, 2006: 17) นักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แสดงแนวคิดที่เกี่ยวกับเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Tasting for Competency Rather than Intelligence ในวารสาร American Psychologist ในปี ค.ศ. 1973 ว่า “ความฉลาดทางปัญญา (ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่ทำนายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า” แนวคิดของเขาสะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า “ผู้ที่ทำงานเก่ง” มิได้หมายถึง “ผู้ที่เรียนเก่ง” แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวคือบุคคลที่มีสมรรถนะ

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

แมคคลีแลนด์ (1970) ได้ให้ความหมายหรือคำจำกัดความของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (อ้างถึงใน จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น, 2551:17) แมคคลีแลนด์ กล่าวว่า สมรรถนะ มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการ ได้แก่

1. ทักษะ คือ สิ่งซึ่งบุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล
3. ทักษะ ค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบุคคล
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมายของเขา

แมคคลีแลนด์ ได้อธิบายว่า สมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ แรงจูงใจ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะขั้นพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงาน โดยสมรรถนะขั้นพื้นฐานนี้ไม่สามารถทำให้บุคคลที่มีผลงานดีกว่าผู้อื่นได้ หรือไม่ทำให้บุคคลมีผลงานที่แตกต่างจากผู้อื่น ดังนั้น สมรรถนะในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มจึงเห็นว่าความรู้และทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่เป็นสมรรถนะ สมรรถนะอีกกลุ่มหนึ่งคือสมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น หมายถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งสมรรถนะในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ ซึ่งรวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติเพื่อช่วยให้เกิดผลสำเร็จที่ดีเลิศในการทำงานและเป็นสมรรถนะที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่าสมรรถนะ

ในกลุ่มแรก เช่น สถาบัน Schoonover Associates ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็ให้ความสำคัญและมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความแตกต่างของความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจ ที่สอดคล้องกับสมรรถนะ โดยสถาบันแห่งนี้ได้อธิบายไว้ในเชิงเปรียบเทียบสมรรถนะกับความรู้ สมรรถนะจะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ความรู้เพียงอย่างเดียวจึงไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้นั้นจะสามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้กับพฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงานจึงจะถือว่าเป็นสมรรถนะ เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะกับทักษะจะพบว่าสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับทักษะเฉพาะในส่วนที่เป็นทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานอย่างชัดเจน ทักษะเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นสมรรถนะ และเปรียบเทียบสมรรถนะกับทัศนคติแรงจูงใจ พบว่า สมรรถนะนั้นไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติ แต่จะเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งทำให้นบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของคน ในแนวคิดของสถาบัน Schoonover Associates ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ แรงจูงใจ ไม่ใช่สมรรถนะ แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ทำให้เกิดสมรรถนะขึ้น

สมรรถนะ (Competency) มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness, aptitude โดยสำนักงาน ก.พ. ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์การใช้คำว่า “ความสามารถ”

ริชาร์ด โบยาดซีส (Richard Boyatzis) (1982) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่สัมพันธ์เชิงเหตุผลกับผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) (1993) กล่าวว่า สมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตมโนทัศน์ (Self – Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลปฏิบัติงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง หรือเป้าหมายที่กำหนด

สก๊อต บี พารี (Scott B. Parry) (อ้างใน สุภัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 16) สมรรถนะคือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานอื่นๆ ซึ่งกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น และสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

บริษัท เฮย์ กรุ๊ป ให้ความหมายของ สมรรถนะ (Competency) (อ้างถึงในรัตนกรณศรี พยัคฆ์, 2548: 67) ว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ที่ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้จะเห็นได้ว่า Competency คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ความจริงแล้วความรู้ ทักษะ และความสามารถก็เป็น Competency เช่นกัน แต่บริษัท เฮย์ กรุ๊ป แยกออกไว้ต่างหาก เนื่องจากความรู้ ทักษะ และความสามารถต่าง ๆ นั้นกล่าวว่าเป็นสิ่งที่วัดได้ง่าย และตรงไปตรงมา ขณะที่คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ซับซ้อนกว่าและวัดได้ยาก การแยกสองส่วนออกจากกันจะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิญญู (2547: 61) นิยามของสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่นๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญอะไรบ้าง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบผลสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 17) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ทำให้บุคคลผู้นั้นทำงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 4) นิยามสมรรถนะว่าหมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อ่อนน้อม ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่

ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

กล่าวโดยสรุป ในความคิดของผู้ศึกษา สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

การที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดความหมายของสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นนั้น โดยนัยหมายความว่า พฤติกรรมในการทำงานเป็นผลรวมที่เกิดมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลทำงานได้โดดเด่น ดังนั้น ในการนำสมรรถนะไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมในการทำงาน จึงเป็นการใช้สมรรถนะที่เป็นเกณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานตามที่ต้องการ โดยการจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันเพื่อเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ส่วนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่กำหนดแล้ว จะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือไม่ ดังนั้น สมรรถนะจึงสามารถเป็นได้ทั้งตัวทำนาย และตัวเกณฑ์ โดยความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญในขั้นตอนของการสรรหาและการเลือกสรร ตลอดจนการพัฒนา เพราะต้องมีการวิเคราะห์งานว่าสิ่งที่บุคคลต้องมีเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ หรือทำงานให้โดดเด่นนั้นประกอบไปด้วยอะไร เพื่อที่จะได้ออกแบบการคัดเลือก หรือออกแบบการพัฒนาให้เหมาะสม ส่วนที่เป็นผลงานเป็นเกณฑ์ ซึ่งโดยทั่วไปมีการนำผลจากการวัดให้สัมพันธ์กับค่าตอบแทนเพื่อจูงใจให้บุคลากรพยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

วิลเลียม เจ. โรซเวลล์ (William J. Rottwell) (อ้างถึงในจุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น, 2551: 18) ผู้เชี่ยวชาญด้านทุนมนุษย์ประเทศสหรัฐอเมริกาที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะ กล่าวว่า ส่วนที่เป็นเนื้อแท้ที่ทำให้คนมีผลงานเยี่ยมนั้นไม่ใช่คุณสมบัติที่เห็นได้ชัดเจน คือ ใฝ่ปัญญา แต่กลับเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นคือ ความกระตือรือร้น ใฝ่ใจทำงาน และมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จซึ่งเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ภาพลักษณ์ตนเอง (Self-Image) และบทบาทในสังคม (Social Role) ของบุคคล ดังนั้น สมรรถนะในนิยามของ วิลเลียม เจ. โรซเวลล์ จึงหมายถึง คุณลักษณะซึ่งทำให้บุคคลทำงานได้เร็วและแสดงออกมาโดยบุคคลที่ประสบความสำเร็จ

เมื่อเปรียบเทียบสมรรถนะในความหมายของ วิลเลียม เจ. โรชเวลล์ กับนิยามสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จะพบว่า นิยามของ วิลเลียม เจ. โรชเวลล์ ค่อนข้างจะคล้ายคลึงกับองค์การอื่นๆ ทั่วไปคือ เป็นคุณลักษณะของบุคคล “ตัวตั้งต้น” ที่นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ซึ่งต่างจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนตรงที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจะเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือเกณฑ์ที่องค์กรต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารผลงานและค่าตอบแทนเป็นหลักเท่านั้น ส่วนความรู้และทักษะในระบบของข้าราชการพลเรือนก็ถูกกำหนดไว้แล้วในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ไม่มีความจำเป็นที่จะนำมากำหนดเป็นสมรรถนะอีกเพราะจะเกิดความซ้ำซ้อนได้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะมักมีการอธิบายในเชิงวิชาการในรูปแบบของภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) เพื่ออธิบายองค์ประกอบของสมรรถนะที่มีในตัวบุคคล โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความง่ายของการพัฒนา ส่วนที่เป็นความรู้ (Knowledge) และทักษะต่างๆ (Skills) ถือว่าเป็นส่วนที่บุคคลแต่ละบุคคลสามารถพัฒนาได้ไม่ยาก โดยอาจใช้วิธีการศึกษา ค้นคว้า และการฝึกปฏิบัติซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่เหนือน้ำ นักวิชาการจึงมักเรียกส่วนนี้ว่า “Hard Skills” ในขณะที่องค์ประกอบที่เหลือซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-image) อุปนิสัย (Traits) แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) นั้น จัดว่าเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากกว่า เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเปรียบได้กับส่วนของภูเขาน้ำแข็งซึ่งอยู่ใต้น้ำที่มองเห็นได้ยากกว่า รวมทั้งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบส่วนใหญ่ของสมรรถนะ ดังนั้น การพัฒนาส่วนนี้จึงทำได้ยากกว่าส่วนที่อยู่เหนือน้ำและอาจต้องใช้เวลาานกว่า นักวิชาการมักเรียกส่วนที่อยู่ใต้น้ำว่า “Soft Skills”



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

ที่มา: รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548: 66)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้และความสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วองไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งไปสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ /ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่นๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น

กล่าวโดยสรุป ในความคิดของผู้ศึกษา สมรรถนะ ประกอบขึ้นด้วย ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของบุคคลที่ทำให้บุคคลมีความโดดเด่นในการทำงานมากกว่าบุคคลอื่น โดยที่คุณลักษณะดังกล่าวเกิดจากทัศนคติ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ คุณธรรมและจริยธรรมในตัวบุคคล ทั้งนี้ สมรรถนะ ไม่ได้เกิดขึ้นจากพรสวรรค์ แต่สมรรถนะสามารถสร้างและพัฒนาได้จากการเรียนรู้ และสมรรถนะจะเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างระหว่างคนดี คนเก่ง กับบุคคลทั่วไป และสมรรถนะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรต่อไป

1.4 ความสำคัญของสมรรถนะ

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลงาน และการรักษาไว้และใช้ประโยชน์ ดังนี้

1. การคัดเลือก ระบบการคัดเลือกข้าราชการ มักเน้นที่ระดับแรกบรรจุ ซึ่งเน้นการวัดความถนัด (ภาค ก) ความรู้เฉพาะในงาน (ภาค ข) และการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค) การวัดความถนัดเป็นการประเมินความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ การวัดความรู้เฉพาะในงาน เป็นการวัดว่าบุคคลมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงานหรือไม่ การวัดทั้งสองส่วนนี้มีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่โดยหลักการของสมรรถนะส่วนของนิสัยใจคอของบุคคลมีความสำคัญมากต่อผลการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนั้นในภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง ควรมีการปรับปรุงเพื่อประเมินสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) ของบุคคลด้วยว่ามีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานในภาครัฐหรือไม่ ซึ่งในอนาคตอาจมีการพัฒนาการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อใช้สำหรับการประเมินสมรรถนะ นอกจากนี้การประเมินอื่นๆ เช่น การใช้บุคคลอ้างอิง หรือการประเมินประสบการณ์ สามารถใช้ประโยชน์ในการประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งได้เช่นกัน กล่าวโดยสรุป ระบบการคัดเลือก ควรเน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ (คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม) เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานมากยิ่งขึ้น

2. การบริหารผลงานและการให้ผลตอบแทน ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ สรุปสาระได้ว่า ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเป็นรายบุคคล โดยใช้สมรรถนะประกอบการประเมิน ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ดังนั้น ก็หมายความว่าต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นจะมีผลต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีของข้าราชการแต่ละราย รวมถึงตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 28 ลงวันที่ 22 ตุลาคม 2552 เรื่อง การเลื่อนเงินเดือนข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งกำหนดให้นำผลของการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ประกอบการคิดร้อยละของการขึ้นเงินเดือนจากฐานในการคำนวณในแต่ละแห่งเงินเดือนตามระดับชั้นงาน ดังนั้น ก็อาจหมายความว่า การกำหนดต้นแบบสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ไม่เพียงมีผลต่อการประเมินแต่จะมีผลการขึ้นเงินเดือนด้วย

3. การบรรจุตำแหน่งก็ควรคำนึงถึงสมรรถนะของผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมหรือความสามารถตรงตามตำแหน่งที่ต้องการ

4. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ตามหลักการพัฒนาข้าราชการตามมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ยึดหลักสำคัญประการหนึ่งคือ หลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่งทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ในด้านการพัฒนาเดิมจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ในปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนหากหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้น สิ่งที่ต้องมีคือ 1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะจัดการฝึกอบรม 2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า need analysis) 3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้นักบุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ และ 4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

5. การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (Career Planning and Succession Planning) องค์กรจะต้องวางแผนเส้นทางอาชีพในแต่ละเส้นทางที่แต่ละคนก้าวเดินไปในแต่ละขั้นตอนนี้ต้องมีสมรรถนะอะไรบ้าง องค์กรจะต้องช่วยเหลือให้ก้าวหน้าอย่างไร และตนเองจะต้องมีการพัฒนาอย่างไร ในองค์กรจะต้องมีการสร้างบุคคลขึ้นมาแทนในตำแหน่งบริหารเป็นการสืบทอดจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะอย่างไร และต้องมีการวัดสมรรถนะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการฝึกอบรมต่อไป

6. การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (Rotation Termination and Promotion) การทราบสมรรถนะของแต่ละคนทำให้สามารถบริหารงานบุคคลเกี่ยวกับการโยกย้าย การเลิกจ้าง และการเลื่อนตำแหน่งได้ง่ายและเหมาะสม

7. การจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการนำหลักการจัดการทางคุณภาพที่เรียกว่า “วงจรกิจภาพ” มาใช้ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวางแผนที่ต้องคำนึงถึงสมรรถนะของแต่ละคน วางคนให้เหมาะสมกับงานและความสามารถทั้งการติดตามการทำงาน การประเมินผลและนำผลที่ได้ไปปรับปรุงต่อไป

นอกจากนี้ การประยุกต์สมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตร อาจดำเนินการได้ โดยการแต่งตั้งหรือกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบการพัฒนาหลักสูตร การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมาช่วย กำหนดความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ของงาน โดยการระดมสมอง การกำหนดเทคนิคที่ใช้ในการวิเคราะห์ ปัญหาที่สำคัญ การกำหนด Core Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะหลักที่เป็นความรู้ ทักษะ คุณลักษณะและนวัตกรรม จนทำให้เกิดเอกลักษณ์ที่โดดเด่นขององค์กร การออกแบบหลักสูตรเพื่อรองรับสมรรถนะและนำไปสู่การพิพากษ์หลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การกำหนดแนวการสอนโดยพิจารณาจากสมรรถนะเป็นหลัก ตลอดจนการนำหลักสูตรไปใช้และประเมินผล

องค์ความรู้เรื่องสมรรถนะ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในงานด้านต่างๆ ของการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันจะพบว่าทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับต้น องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามจุดมุ่งหมาย ทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน โดยองค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักด้านการบริหาร ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงานหรือ

ออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและ พัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการด้าน ทรัพยากรมนุษย์

เนื่องจากสมรรถนะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมในการทำงาน การนำสมรรถนะมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ต้องรู้ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ที่แท้จริง สิ่งสำคัญต้องเข้าใจว่าสมรรถนะคืออะไร นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร เช่น หากนำสมรรถนะมาใช้ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงาน สิ่งสำคัญคือ ต้องพิจารณาที่คุณสมบัติของผู้ที่ดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดมาจากผลการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เน้นที่สมรรถนะได้ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในงานด้านการบริหารงานบุคคล จากผลการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเกี่ยวกับการดำเนินการเลือกสรรคนเก่ง คนดี เข้ามาทำงานในระบบราชการนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการหลายด้านที่สำคัญได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเป็นธรรม หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า

หลักความสามารถ หมายถึง การสรรหาและเลือกสรรบุคคลโดยคำนึงถึงสมรรถนะ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมถึงคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของตำแหน่ง ส่วนราชการต้องพิจารณาว่าสมรรถนะใดที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ แล้วนำไปกำหนดเกณฑ์ที่สามารถประเมินได้ การเลือกใช้เครื่องมือประเมินที่สามารถวัดสมรรถนะที่ต้องการได้อย่างถูกต้องมากที่สุด สามารถเชื่อถือได้และเลือกสรรบุคคลโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นสำคัญ

หลักความเป็นธรรม หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้สมัครทุกคนด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเดียวกันในทุกขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร และดำเนินการอย่างเป็นกลางในรูปของคณะกรรมการ โดยเฉพาะการประเมินสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่นนอกเหนือจากความรู้ ความสามารถที่วัดเชิงปริมาณได้ยากกว่า หากมีการใช้เครื่องมือประเมินสมรรถนะหลาย ส่วนประกอบกัน หรือใช้การสัมภาษณ์มาประเมินสมรรถนะ ส่วนราชการต้องทำให้ขั้นตอนต่างๆ เป็นมาตรฐาน

หลักความโปร่งใส หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสรรหา และเลือกสรร โดยที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ ส่วนราชการต้องสามารถใช้ข้อมูลจากการประเมินสมรรถนะของผู้สมัครแต่ละคน อธิบายเหตุผลที่ทำให้ผ่านหรือไม่ผ่านการเลือกสรร ทำให้ผู้สมัครเข้าใจอย่างชัดเจนและยอมรับผลการเลือกสรรจากการดำเนินการนั้น

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรในการสรรหาและเลือกสรรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ ความคุ้มค่านี้จึงไม่ใช่เพียงการประหยัดงบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการลงทุนที่คุ้มค่าสำหรับส่วนราชการด้วย

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ที่เป็นอย่างชัดเจน คือ การพัฒนาบุคลากรทุกระดับในองค์กรได้ผลมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ในการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง หรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า IDP (Individual Development Plan) ของพนักงานแต่ละคนมีการพัฒนาขึ้นมา มาก ดังนั้นสมรรถนะจึงมีประโยชน์ในการนำมาใช้สำหรับการฝึกอบรม การจัดการศึกษา และการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรที่ช่วยให้บุคคลในองค์กร หรือกลุ่มในองค์กร และองค์กรเองมีสมรรถนะสูงขึ้น ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าบุคคล กลุ่ม และองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่และแข่งขันกับคู่แข่งได้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน และดำเนินต่อไปตลอดจนกระทั่งออกจากงาน นอกจากนี้มิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรวมถึงการวางแผนอาชีพและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2549: 4-7) กล่าวว่า สภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเศรษฐกิจโลกเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญคือ เทคโนโลยีใหม่ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถและภูมิปัญญาในการจัดการทักษะใหม่ๆ ประกอบกับประเทศและองค์กรเป็นระบบเปิดจึงต้องมีการแข่งขันตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยพิจารณาว่าบุคลากรเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นอกเหนือจากทุนอื่นๆ ในองค์กรที่จะต้องรู้จักใช้และพัฒนาให้เกิดผลดีกับองค์กรและประเทศชาติต่อไป

กล่าวโดยสรุป ในความคิดของผู้ศึกษา สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากองค์กรสามารถนำหลักสมรรถนะ (Competency) ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ทุกขั้นตอนทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อให้การบริหารทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) การตีค่างานและการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน (job evaluation of wage and salary administration) การสรรหาและการคัดเลือก (recruitment and selection) การฝึกอบรมและ

พัฒนา (training and development) การวางแผนสายอาชีพและการสืบทอดตำแหน่ง (career planning and succession planning) การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง (rotation termination and promotion) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (performance management)

1.5 สมรรถนะกับระบบราชการไทย

รัตนกรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548: 68 – 71) อธิบายว่า สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัท เฮย์ กรุ๊ป ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยจากข้อมูลหลายแห่งด้วยกัน กล่าวคือ

1. ข้อมูลจากแบบสรุปลักษณะงาน (Role Profile) เป็นแบบสอบถามที่ให้ผู้ตอบบรรยายลักษณะงานแบบย่อที่ระบุลักษณะงาน โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ประจำตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ความรับผิดชอบหลัก คุณวุฒิที่จำเป็น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และสมรรถนะที่จำเป็นของตำแหน่งงาน

2. การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 146 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับ Competency ที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้น ด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident

3. จากข้อมูล Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์ กรุ๊ป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในแต่ละประเทศ

ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสมรรถนะหรือ Competency Model สำหรับระบบราชการพลเรือนไทย ประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนทุกคน และ (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงานสำหรับแต่ละกลุ่มงาน

สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นกลุ่มของสมรรถนะที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผลงานของบุคคลแต่ละคนและผลประกอบการโดยรวมขององค์การ ผู้ที่เริ่มนำสมรรถนะหลักมาใช้เป็นคนแรก คือ ซีเค พรฮาฮาด และ แกรีแฮมเมล (C.K. Prahalad and Gary Hamel) (อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548: 19-20) ซึ่งบุคคลทั้งสองได้กล่าวถึงสมรรถนะไว้ในหนังสือ Competing for the Future ว่า “องค์กรจะมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการนำสมรรถนะหลักเพียงไม่กี่ตัวที่ส่งผลกระทบต่อสินค้าทั้งหมดขององค์กรมาใช้” ซีเค พรฮาฮาด และแกรีแฮมเมลได้ให้คำนิยามสมรรถนะหลักไว้คือ กลุ่มความรู้ทางเทคนิคที่เป็นหัวใจขององค์การ และก่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก สมรรถนะหลักเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การจงใจสร้างหรือกำหนดขึ้น

สมรรถนะหลักจะมีความสัมพันธ์กับงาน และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งก็คือ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ จึงเป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องกำหนดขึ้นมาก่อน เพราะสมรรถนะหลัก เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดสมรรถนะขององค์การและของบุคคลนั้นต่อไป นอกจากนี้ สมรรถนะหลัก ซิเค พราฮาราด และ แกรี่แฮมเมล ยังได้แบ่งออกเป็นอีก 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลักขององค์การ กับสมรรถนะหลักของบุคคล ซึ่งความแตกต่างระหว่างสมรรถนะหลักของ องค์การกับสมรรถนะหลักของบุคคลคือ สมรรถนะหลักขององค์การมีเป้าหมายอยู่ที่เป้าหมาย ในทางกลยุทธ์ ส่วนเป้าหมายสมรรถนะของบุคคลอยู่ที่เฉพาะตัวบุคคลเท่านั้น สมรรถนะหลักของ องค์การจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ ส่วนสมรรถนะของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับตัวบุคลากร ส่วน ลักษณะงานนั้น สมรรถนะหลักจะเป็นระดับกระบวนการ แต่สมรรถนะหลักของบุคคลจะอยู่ใน ระดับกิจกรรมเท่านั้น และสมรรถนะหลักขององค์การจะถูกนำไปใช้ทั่วทั้งองค์การ แตกต่างจาก สมรรถนะหลักของบุคคลจะถูกนำไปใช้เพียงเฉพาะตำแหน่งงาน กล่าวได้โดยสรุปว่า สมรรถนะ หลักขององค์การคือ สิ่งที่องค์การทำได้ดีที่สุดเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายทางกลยุทธ์ และเป็น แนวทางในการกำหนดกระบวนการทำงานต่างๆ ที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน ในระบบเศรษฐกิจ ในขณะที่สมรรถนะของบุคคลคือสิ่งที่ทำให้บุคคลทำงานในตำแหน่งที่ตน รับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดให้สมรรถนะหลักเป็น คุณลักษณะของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึง ประสงค์ร่วมกัน ทั้งนี้ ได้ให้ความหมายของสมรรถนะหลักไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะร่วมของ ข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่ง ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของ ตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์ พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใด สามารถกระทำได้มาก่อน

จากคำจำกัดความข้างต้น สามารถอนุมานได้ถึงคุณลักษณะหลายอย่างที่สัมพันธ์ กันที่แสดงถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การพยายามปรับปรุงงาน (Striving for Improvement) การ ทำงานได้ตามเป้าหมาย (Results Orientation) การทำงานได้ดีกว่าคนอื่น ๆ (Competitiveness) และ การทำงานที่ยากท้าทายซึ่งอาจไม่เคยมีใครทำมาก่อน (Innovation)

คำในภาษาอังกฤษอื่นๆ ที่มีความหมายคล้ายคลึงกับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การเน้นที่ผลลัพธ์ (Results Orientation) การเน้นที่ประสิทธิผล (Efficiency Orientation) การใส่ใจกับมาตรฐาน (Concern for Standards) การเน้นการปรับปรุงงาน (Focus on Improvement) ความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) การใช้ทรัพยากรอย่างสูงสุด (Optimizing Use of Resources)

การมุ่งผลสัมฤทธิ์อาจพิจารณาได้เป็น 3 มิติ (Dimension) สิ่งที่ต้องพิจารณาด้วยกันคือ 1) ความสมบูรณ์ของการทำกิจกรรมในงาน 2) ผลกระทบของผลสำเร็จในงานว่าเกี่ยวกับระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับหน่วยงาน เป็นต้น และ 3) ระดับของนวัตกรรมที่สร้าง เช่น เป็นสิ่งใหม่ต่อหน่วยงาน ต่อส่วนราชการ หรือต่อวิชาชีพ เป็นต้น การมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านอื่นๆ ได้แก่ การคิดริเริ่ม (Initiative) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) และความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ความเกี่ยวพันนี้อาจจะเกี่ยวข้องในแง่ที่ว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ก็มักจะมีความคิดริเริ่ม การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม และความยืดหยุ่นผ่อนปรน อย่างไรก็ดีอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างรวมด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 29)

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์เลย หรือแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับที่ 1 : แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี เช่น พยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติหน้าที่ราชการให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่า หรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน ระดับที่ 1 เป็นระดับที่ต่ำสุดของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในระดับนี้แค่เพียงแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีก็เพียงพอ โดยทั่วไปผู้ครองตำแหน่งควรจะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ เพราะเป็นข้อกำหนดพื้นฐานของการทำงานโดยทั่วไป

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบ เอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ ระดับที่ 2 จะยากกว่าระดับที่ 1 อย่างชัดเจน คือ

ไม่ใช่แค่แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี แต่ยังต้องสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ด้วย โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ที่แสดงไว้ ทั้งนี้ การทำงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายนี้ หมายรวมถึง ทั้งปริมาณและคุณภาพของงานด้วยว่าต้องได้ผลงานที่ถูกต้องและมีคุณภาพ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม ระดับที่ 3 จะยากกว่าระดับที่ 2 โดยความคาดหวังของระดับที่ 2 นี้ นอกจากการทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้ว ยังต้องสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ระดับที่ 4 ต่างจากระดับที่ 3 ตรงที่พฤติกรรมของการทำงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายของงาน หรือพัฒนาวิธีการทำงานนั้น มีจุดประสงค์เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนด้วย ในระดับนี้อาจต้องนำเอามิติในเรื่องความโดดเด่น แตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนว่าต้องมากแค่ไหน เช่น เป็นผลงานใหม่ในหน่วยงาน หรือผลงานใหม่ในระดับประเทศ เป็นต้น

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ เช่น ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด การบริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้ ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุด ซึ่งบุคคลจะแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้ ควรต้องเป็นผู้ที่แสดงสมรรถนะระดับต่ำกว่ามาก่อน กล่าวคือ ควรต้องแสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี จึงจะสามารถทำงานได้ตามเป้าหมาย แล้วจึงจะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ แล้วจึงจะสามารถกำหนดเป้าหมายรวมทั้งพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน แล้วจึงจะกล้าตัดสินใจแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

หรือส่วนราชการได้ ซึ่งในระดับที่ 5 เป็นระดับที่ยากและมีความเสี่ยงสูง โดยมีเป้าหมายในระดับหน่วยงานหรือส่วนราชการ ดังนั้น ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้มักเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในระดับสูง

2. การบริการที่ดี (Service Mind) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 30) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง การบริการที่ดีเป็นสมรรถนะที่มักกำหนดไว้สำหรับลักษณะของงานที่ต้องให้บริการ หรือให้ความช่วยเหลือกับผู้อื่น ซึ่งงานราชการพลเรือนเป้าหมายหลักประการหนึ่ง คือ การให้บริการกับประชาชน ในขณะที่มีข้าราชการพลเรือนบางกลุ่มให้บริการกับข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บริการที่ดีจึงกำหนดไว้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน

สมรรถนะบริการที่ดีมีความเชื่อมโยงกับสมรรถนะอื่นๆ ได้แก่ การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Understanding) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Technical Expertise) และการสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ระดับของการบริการที่ดี มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของบริการที่ดีเลย หรือว่าแสดงไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีบริการที่ดี

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ เช่น ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ระดับที่ 1 ของบริการที่ดี เป็นระดับขั้นพื้นฐานซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งต้องแสดงพฤติกรรมหลัก 2 ด้าน คือ 1) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ และ 2) แสดงความเต็มใจในการให้บริการจึงจะผ่านระดับนี้ ดังนั้น ผู้ดำรงตำแหน่งต้องมีความรอบรู้ / ความสามารถในงานของตนเองในระดับที่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้ เช่น ตอบข้อสงสัย หรือให้คำแนะนำ เป็นต้น และต้องให้บริการด้วยความเต็มใจด้วย

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ รับผิดชอบ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บายเบี่ยงไม่แก้ตัว หรือบิดการะ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใดๆ ในการให้บริการ ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น ระดับที่ 2 นี้เป็นระดับที่สูงขึ้นและยากกว่าระดับที่ 1 เพราะนอกเหนือจากการให้บริการตามปกติแล้ว ในบางกรณีผู้รับบริการบางคนอาจมีปัญหามีความซับซ้อนกว่าปกติ ผู้ดำรงตำแหน่งควรจะสามารถช่วยแก้ปัญหานั้นได้ด้วย

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก เช่น ให้ความแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหามาให้ผู้รับบริการ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด ระดับที่ 3 จะยากกว่าการแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการ โดยเป็นการให้บริการที่เกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ซึ่งอาจต้องเน้นทั้งระดับของบริการที่เกินความคาดหวัง และการใช้เวลา หรือความพยายามอย่างมาก เพื่อที่จะทำให้เห็นว่าระดับที่ 3 นี้ยากกว่าระดับที่ 2 อย่างชัดเจน และสิ่งที่จะต้องเน้นสำหรับลักษณะงานที่มีการใช้อำนาจตามกฎหมายในการให้คุณให้โทษต่อผู้รับบริการ การบริการที่เกินความคาดหวังนั้นย่อมต้องถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ และต้องไม่ใช่ลักษณะของการเอื้อประโยชน์ให้กับใครบางคนอย่างไม่ถูกต้อง

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ เช่น เข้าใจ หรือพยายามทำความเข้าใจในด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยในระดับนี้ผู้ดำรงตำแหน่งต้องสามารถเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งอาจจะเป็นการค้นหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง นอกเหนือจากที่ผู้รับบริการได้แจ้งในตอนต้นของการให้บริการ แล้วจึงเลือกการให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงได้

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการ เช่น คิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการ เป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่

ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ ระดับที่ 5 นี้ ลักษณะของการให้บริการจะเน้นที่ผลประโยชน์ของผู้รับบริการ แต่ในขณะเดียวกันสิ่งนั้นๆ เป็นผลประโยชน์ในระยะยาวของหน่วยงานหรือส่วนราชการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 32) คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นสมรรถนะในกลุ่มกระบวนการความคิด (Cognitive) หรือความฉลาด แต่สมรรถนะนี้ไม่ได้วัดความฉลาด (IQ) โดยตรง แต่เป็นการวัดแนวโน้มของการที่ผู้ดำรงตำแหน่งจะใช้ความฉลาดของตนให้มีประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการวัดทั้งความสามารถและแรงจูงใจ โดยทั่วไปสมรรถนะการคิดวิเคราะห์ และการมองภาพองค์รวมจะสัมพันธ์โดยตรงกับความฉลาดมากกว่าสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แต่จากงานวิจัยสนับสนุนว่า ความฉลาดมีความสัมพันธ์กับความรู้ในงาน เพราะบุคคลที่มีความฉลาดจะสามารถเรียนรู้และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ในงานได้ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ รวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่

1. ความรู้เชิงเทคนิค วิชาการ หรือการจัดการ
2. แรงจูงใจที่จะเรียนรู้เพิ่มขึ้น
3. ใช้ความรู้ในงาน
4. สอนความรู้ต่างๆ ให้กับบุคคลอื่นๆ ด้วย

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) อาจเรียกในชื่ออื่นๆ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้านกฎหมาย (Legal Awareness) ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Knowledge) ภาพลักษณ์ของผู้ช่วยเหลือที่เชี่ยวชาญ (Expert-Helper Image) ทักษะการวินิจฉัย (Diagnostic Skill) และการยึดมั่นต่อการเรียนรู้ (Commitment to Learning) อีกชื่อหนึ่งที่มีได้ยินกันบ่อยคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ระดับของสมรรถนะการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับผู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ระดับที่ 1 : แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ ระดับที่ 1 ของการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพเป็นระดับที่ปฏิบัติได้ง่าย คือ การแสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เพียงแค่การแสดงความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรม การประชุมวิชาการ การอ่านเอกสารวิชาการ การสืบค้นข้อมูลจากห้องสมุดหรืออินเทอร์เน็ต ก็อาจเป็นพฤติกรรมบ่งชี้ของการแสดงความสนใจ และติดตามความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนได้

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน เช่น รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัยและเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังต้องแสดงให้เห็นว่าผู้ดำรงตำแหน่งมีความรู้ในวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตนอีกด้วย

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ เช่น สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง เช่น มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต ในระดับนี้จะเน้นที่การศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญทั้งในเชิงลึกหรือในเชิงกว้าง และการศึกษาพัฒนาตนเองนี้ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในลักษณะของการสั่งสมเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนใน ส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ เช่น สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง ระดับนี้กำหนดสำหรับตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหาร ซึ่งงานใน

ระดับนี้เป็นงานเชิงนโยบาย ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งความรู้ จึงกำหนดให้ ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารสนับสนุนการทำงานของข้าราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิชาการด้าน ต่างๆ กล่าวคือ การนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. จริยธรรม (Integrity) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 33)

คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมีมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังใจสำคัญในการ สนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ระดับของสมรรถนะจริยธรรม มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน ซึ่งหมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และ จริยธรรมเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่ มีการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม

ระดับที่ 1 : มีความสุจริต หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมาย และวินัยข้าราชการ แสดง ความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ หรือกล่าวอีก อย่างหนึ่ง คือ การรักษาคำพูด ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการเป็นบุคคลที่สังคมให้ความเชื่อถือไว้วางใจ

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการ เช่น ยึดมั่นใน หลักการ จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ กล้ายอมรับความผิดพลาด และรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเองด้วย

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง เช่น ยืนหยัดเพื่อความถูกต้องโดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้มักอยู่ในสถานการณ์ที่อาจ มีความยากลำบาก กล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้อง เป็นธรรม แม้อาจก่อความ ไม่พึงพอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรม เช่น ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความ มั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552: 34) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ระดับสมรรถนะการทำงานเป็นทีม มี 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 0 : ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน หมายถึง การที่ผู้ดำรงตำแหน่งไม่ได้แสดงพฤติกรรมบ่งชี้ของการทำงานเป็นทีมเลย หรือว่าแสดงบ้างแต่ไม่ชัดเจนพอที่จะทำให้ผู้ประเมินรับรู้ได้ว่าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้ที่มีการทำงานเป็นทีม

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าเป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมในฐานะของผู้ร่วมทีม ซึ่งต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในระหว่างสมาชิก เพื่อให้เป้าหมายการทำงานของทีมประสบความสำเร็จ นอกจากนี้แล้ว ในการวางแผนการทำงานของทีม สมาชิกของทีมจะถูกคาดหวังว่าจะช่วยให้ความเห็นให้ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจของทีมด้วย

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ระดับนี้เน้นที่ตัวของผู้ดำรงตำแหน่งในการทำหน้าที่ของตนในทีม แต่ในระดับที่ 2 จะขยายขอบเขตความสัมพันธ์ออกไปยังเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ โดยผู้ดำรงตำแหน่งให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยดีตลอดจนเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม และกล่าวถึงในเชิงสร้างสรรค์ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ซึ่งระดับนี้เป็นระดับของการประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เป็นระดับเริ่มต้นของการทำงานผ่านผู้อื่น ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของบรรดาหัวหน้าทีมงาน แต่ในที่นี้ผู้ดำรงตำแหน่งไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมอย่างเป็นทางการ

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งระดับนี้ไม่ใช่เพียงแค่ประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมเท่านั้น แต่เป็นการสนับสนุนและเข้าไปช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม การยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงจัง

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งเป็นระดับสูงสุด ผู้ดำรงตำแหน่งที่แสดงสมรรถนะในระดับนี้จะมีลักษณะเป็นผู้นำทีม ถึงแม้ว่าอาจจะไม่ใช่ผู้นำทีมอย่างเป็นทางการ คือ การสร้างความสามัคคี สร้างขวัญกำลังใจ ในทีมงาน ในกรณีที่มีความขัดแย้งในทีม ก็จัดการแก้ไขข้อขัดแย้งนั้น โดยไม่หลีกเลี่ยงปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จำแนกระดับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ ออกเป็น 4 ประเภทตำแหน่ง และในแต่ละประเภทตำแหน่งก็จะมีกำหนดระดับเป้าหมายขั้นต่ำของสมรรถนะที่คาดหวังไว้แตกต่างกัน ดังนี้

1. ประเภทบริหาร
 - ระดับสูง ระเบียบ 5
 - ระดับต้น ระเบียบ 4
2. ประเภทอำนวยการ
 - ระดับสูง ระเบียบ 4
 - ระดับต้น ระเบียบ 3
3. ประเภทวิชาการ
 - ทรงคุณวุฒิ ระเบียบ 5
 - เชี่ยวชาญ ระเบียบ 4
 - ชำนาญการพิเศษ ระเบียบ 3
 - ชำนาญการ ระเบียบ 2
 - ปฏิบัติการ ระเบียบ 1
4. ประเภททั่วไป
 - ทักษะพิเศษ ระเบียบ 2
 - อาวุโส ระเบียบ 2
 - ชำนาญงาน ระเบียบ 1
 - ปฏิบัติงาน ระเบียบ 1

ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามความหมายของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มมีสมรรถนะประจำกลุ่มงาน กลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงจะมี 5 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงานจะมีทั้งหมด 20 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing Others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ความเข้าใจองค์กร และระบบราชการ (Organizational Awareness) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) ความถูกต้อง

ของงาน (Concern for Order) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการให้อำนาจผู้อื่น (Empowering Others)

กล่าวได้ว่า สมรรถนะ คือ ส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานของบุคคล และสมรรถนะยังเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น เมื่อองค์กรต้องการประเมินสมรรถนะ จึงหมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั่นเอง ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่ในการประเมินก็คือ หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการสั่งการ การควบคุมงาน โดยการประเมินกระทำได้ โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาลงในแบบบันทึกการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา แบบบันทึกการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาได้ครอบคลุมอีกทั้งยังเป็นหลักฐานในการสรุปลงในแบบสรุปฉบับจริงเมื่อครบรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นหลักฐานในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน

1.6 สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้นำแนวคิดระบบสมรรถนะหลักมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน โดยใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสังกัด เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ซึ่งถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้มีอำนาจหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
2. การประเมินผลการปฏิบัติราชการ จะดำเนินการประเมินปีละ 2 ครั้ง ตามปีงบประมาณ ดังนี้

2.1 รอบที่ 1 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม ถึง 31 มีนาคม

2.2 รอบที่ 2 เป็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการระหว่างวันที่ 1 เมษายน ถึง 30 กันยายน

3. การประเมินผลการปฏิบัติราชการจะประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ ได้แก่

3.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน ให้มีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 70 โดยประเมินจากผลการปฏิบัติราชการโดยการจัดทำตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน

3.2 พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 โดยใช้วิธีการสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมิน สำหรับสมรรถนะที่ใช้ประเมิน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (7 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำสายงาน (3 สมรรถนะ) และสมรรถนะทางการบริหาร (6 สมรรถนะ)

4. ในแต่ละรอบของการประเมิน จะแบ่งกลุ่มคะแนนผลการประเมินเป็น 5 ระดับ คือ ดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ และต้องปรับปรุง โดยคะแนนต่ำสุดของระดับพอใช้ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

5. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนดได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

5.1 ก่อนเริ่มการประเมินงานบริหารทั่วไปซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะแจ้งแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการสำหรับรอบการประเมินให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

5.2 ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัดของหน่วยงาน เพื่อให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการภายในหน่วยงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม มีมาตรฐานเดียวกัน และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วมจากข้าราชการในสังกัด รวมทั้งทำให้การดำเนินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายจากระดับหน่วยงานลงสู่ระดับบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5.3 ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ท้องถิ่นจังหวัดและผู้รับการประเมินกำหนดข้อตกลงร่วมกันเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดตัวชี้วัดหรือหลักฐานบ่งชี้ความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรมและเหมาะสมกับลักษณะงาน และให้นำความเห็นของคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัดมาประกอบการพิจารณากำหนดข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานและการกำหนดตัวชี้วัดรายบุคคล

ในระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งกำหนดให้ใช้วิธีการกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการรายบุคคล (ตัวชี้วัดรายบุคคล) จำนวน 4 วิธี ประกอบด้วย

วิธีที่ ๑ การถ่ายทอดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานจากบนลงล่าง ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้เป็นหลัก

วิธีที่ ๒ การสอบถามความคาดหวังของผู้รับบริการ

วิธีที่ ๓ การไต่เรียงตามผังการเคลื่อนของงาน

วิธีที่ ๔ การพิจารณาจากประเด็นที่ต้องปรับปรุง

6. ในแต่ละรอบการประเมิน ให้ท้องถิ่นจังหวัดประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้รับการประเมินตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้ประกาศไว้ และตามข้อตกลงที่ได้ทำไว้กับผู้รับการประเมิน โดยนำความเห็นชอบของคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัดมาประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการในด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน

7. ในระหว่างรอบการประเมิน ให้ท้องถิ่นจังหวัดให้คำปรึกษา แนะนำผู้รับการประเมินเพื่อการปรับปรุง แก้ไข พัฒนาเพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เมื่อสิ้นรอบการประเมิน ท้องถิ่นจังหวัดและผู้รับการประเมินควรร่วมกันวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน และพฤติกรรมในการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ เพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ กรณีการวิเคราะห์ผลสำเร็จของงาน (ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน) ให้นำความเห็นของคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัดมาประกอบการพิจารณาด้วย

8. ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมิน ให้ท้องถิ่นจังหวัดแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบเป็นรายบุคคล โดยให้ผู้รับการประเมินลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมิน กรณีที่ผู้รับการประเมิน ไม่ยินยอมลงลายมือชื่อรับทราบผลการประเมินให้ข้าราชการอย่างน้อยหนึ่งคนในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดลงลายมือชื่อเป็นพยานว่าได้การแจ้งผลการประเมินดังกล่าว

9. ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบการประเมิน ให้ท้องถิ่นจังหวัดประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งในการที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้นำแนวคิดหลักสมรรถนะมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการในสังกัด จะทำให้การประเมินผลการปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกรอบทิศทางในการประเมินที่ชัดเจน อีกทั้งยังสามารถนำผลจากการประเมินมาวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของข้าราชการในสังกัดเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไปได้

2. แนวคิดปัจจัยเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึงกันเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์

การจูงใจ (Motivation) (ราณี อธิชัยกุล, 2544: 7-5) มาจากคำว่า “Movere” ในภาษาละติน แปลว่า การเคลื่อนไหว (Move) การจูงใจโดยทั่วไป หมายถึง แรงผลักดันหรือความปรารถนาที่ทำให้เกิดการกระทำ เนื่องจากการจูงใจมีผลต่อผลิตภาพในการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจเพื่อให้สามารถจูงใจบุคลากรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยแรงจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทหลัก คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนที่องค์การจัดให้ที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริหาร โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนนี้มักได้รับตามระดับในองค์การ

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง รางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากทำสำเร็จ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในที่ทำงาน เป็นต้น การจูงใจภายในนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจบุคลากรในองค์การ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีความพึงพอใจ กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ

1. **กลุ่มทฤษฎีความต้องการหรือความพึงพอใจของมนุษย์ (Need/Content Theories of Motivation)** กลุ่มนี้จะให้ความสำคัญต่อความต้องการของมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการทางจิตใจ ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคล เช่น มนุษย์แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติ และความต้องการของมนุษย์เหล่านี้จะไม่อยู่คงที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์หรือช่วงเวลา ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหาร

เกิดความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์ และการที่บุคลากรมีความต้องการที่แตกต่างกันอาจแสดงพฤติกรรมที่ต่างกันภายใต้สถานการณ์ที่ต่างกัน ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Claton Elderfer) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg)

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ อับราฮัม มาสโลว์ (ราณี อธิชัยกุล, 2544: 7-13)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีการจูงใจแรกที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีสมมติฐานดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
 2. ความต้องการของมนุษย์สามารถเรียงลำดับตามความสำคัญตั้งแต่ระดับต่ำสุด คือ ความต้องการพื้นฐาน สูงขึ้นไปจนระดับสูงสุด
 3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป มนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งจะกลายเป็นสิ่งที่จูงใจแทน
 4. ความต้องการของมนุษย์จะสลับซับซ้อน มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างพร้อมกันได้ ความต้องการอย่างหนึ่งอาจยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นได้
- ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการ 5 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย อากาศ การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งเป็นความต้องการระดับต่ำที่สุด บุคลากรที่มีความต้องการระดับนี้ไม่ได้ให้ความสำคัญต่องานที่ทำเป็นหลัก แต่จะสนใจทำงานเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานได้
2. ความต้องการความมั่นคง (Safety and Security Needs) ได้แก่ ความต้องการปลอดภัยจากอันตราย เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในงาน ตลอดจนความปลอดภัยจากความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน บุคลากรที่มีความต้องการความมั่นคงมองการทำงานว่ามีคุณค่า ในฐานะเป็นหลักประกันว่าจะทำให้ไม่ขาดแคลนการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

3. ความต้องการสังคม (Social or Belongingness Needs) ได้แก่ ความต้องการสังคมหรือความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความต้องการมิตรภาพและความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือที่ทำงาน บุคลากรที่ต้องการสังคมและความรักจะมอบการทำงานว่ามีคุณค่าในการสร้างโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) ประกอบด้วย ความต้องการที่ตอบสนองความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือ และความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ มีชื่อเสียง เกียรติยศ โดยการสร้างผลสำเร็จของงานให้เกิดคุณค่าและชื่อเสียง บุคลากรที่มีความต้องการเกียรติยศหรือชื่อเสียงต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในผลงานและรับรู้ว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงาน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization Needs) ได้แก่ ความต้องการใช้ความพยายาม ทักษะ และศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดผลสำเร็จตามที่นึกคิดหรือเป็นดั่งที่คาดหวัง ความต้องการความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการสูงสุดที่มนุษย์คาดหวังและอาจเป็นไปได้ยาก และหากบุคคลใดบรรลุความต้องการขั้นนี้จะได้รับยกย่องว่าเป็นบุคคลพิเศษ

ทฤษฎีนี้ความต้องการระดับหนึ่งจะได้รับการตอบสนองก่อน และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นๆ จะไม่จูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการต่อไป จึงจำเป็นต้องจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการในระดับสูงกว่าขึ้นไป

1.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (ราณี อิติชัยกุล, 2544: 7-17)

ทฤษฎีการจูงใจของ อัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเพียง 3 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิต (existence needs (E)) ได้แก่ ความต้องการทางกายและวัตถุ เพื่อให้มีชีวิต เช่น อาหาร น้ำ รวมทั้งเงินเดือน ประโยชน์และบริการ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (related need (R)) ได้แก่ ความต้องการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มวิชาชีพ เป็นต้น บุคคลจะตอบสนองความต้องการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ คือ ความต้องการด้านสังคม

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth need (G)) ได้แก่ ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จหรือผลงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่องนับถือ เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ อัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของมาสโลว์ คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

อัลเดอร์เฟอร์ พบว่า บุคคลจะได้รับกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ตัวอย่างความต้องการที่จะได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ (ความต้องการความอยู่รอด) ในขณะที่เดียวกันจะเกิดความต้องการยอมรับ ความพอใจ (ความต้องการทางสังคม) และเกิดความต้องการการสร้างสรรค์ ต้องการความก้าวหน้า (ความต้องการเจริญเติบโต) อัลเดอร์เฟอร์ ยังค้นพบว่าลำดับของประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอีกด้วย

ทฤษฎี ERG ยังสรุปได้ว่า ความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

1.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอริชเบิร์ก (Herzberg's Theory, 1959: 67-70) หรือทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factors Theory) ทฤษฎีนี้เป็นที่นิยมมากเนื่องจากเป็นทฤษฎีที่สรุปความต้องการของคนในองค์การที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน โดยมีแนวคิดว่าคุณสมบัติที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงออกถึงความรู้สึกพอใจในงาน โดยมีแนวคิดว่าคุณสมบัติที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะแสดงออกถึงความรู้สึกพอใจในการที่ได้ทำงานมากกว่าบุคคลที่ไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความรู้สึกของบุคคลที่มีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยลักษณะงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยสภาพแวดล้อมในงานหรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับลักษณะของงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติด้านบวกและการจูงใจ ปัจจัยเหล่านี้มีผลให้ผลผลิตของงานเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานแก้ปัญหา มองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงาน เป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและความพอใจในผลของการปฏิบัติงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชยยกย่องเชื่อถือไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ

1.3 ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่กำหนดเวลาหรือยืดหยุ่นได้ เป็นงานที่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะเนื้องานเป็นงานที่ซับซ้อน มีความยุ่งยากท้าทายความสามารถ เป็นงานที่มีคุณค่าต้องใช้ทักษะเฉพาะ

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง สามารถจัดลำดับความสำคัญของงานได้เอง การได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่ออิสระในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีอำนาจตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

1.5 โอกาสก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสถานภาพของบุคคลหรือตำแหน่งในหน้าที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาต่อหรือการฝึกอบรมและการดูงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยอันเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยป้องกันความไม่พึงพอใจของคนทำงาน ปัจจัยนี้ไม่ทำให้ผลผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันมิให้ผลการปฏิบัติงานลดลง ตามทฤษฎีของเฮอริซเบิร์ก (1959) ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดการและการบริหารงาน การจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารงานได้ครอบคลุม ถูกต้องตรวจสอบได้

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation) หมายถึง การติดต่อกันไม่ว่าจะเป็นทางกิริยา การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ทั้งกิริยา ท่าทางหรือวาจา ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การสนับสนุนและการปรึกษาหาหรือความเป็นมิตรในกลุ่มงาน

2.3 เงินเดือนและค่าตอบแทน (Salary and Compensation) หมายถึง ความเหมาะสมของอัตราเงินเดือน ขึ้นเงินเดือนและผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ รวมทั้งการได้รับการพิจารณาความดีความชอบที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.4 การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน อาจรวมถึงความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการที่จะให้คำแนะนำหรือมอบหมายความรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้องเป็นการกระจายงาน

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงานสะอาด สงบเงียบ เครื่องมือเครื่องใช้สะอาดปราศจากโรค วัสดุอุปกรณ์ทันสมัย มีเทคโนโลยีสมัยใหม่อำนวยความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆ ตลอดจนครอบคลุมถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

2.6 ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในตำแหน่ง ความมั่นคงในอาชีพการงานและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กนี้สิ่งที่สำคัญคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนั้นมาจากปัจจัยที่ต่างกัน จุดขององค์ประกอบด้านปัจจัยค่าจูงในระดับหนึ่งนั้นสามารถทดแทนได้หรือชดเชยได้ โดยการจัดการเพิ่มองค์ประกอบทางด้านปัจจัยจูงใจ แต่ในทางตรงกันข้ามองค์ประกอบทางด้านปัจจัยค่าจูงนั้นจะไม่สามารถทดแทนองค์ประกอบด้านปัจจัยจูงใจได้เลย ซึ่งทฤษฎีนี้ถือเป็นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร (กรรณิการ์ สุวรรณศักดิ์ชัย, 2543) การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับองค์การนั้นๆ มีสิ่งจูงใจมากหรือน้อยเพียงใด ดังนั้น ผู้บริหารในงานจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจมากยิ่งขึ้น และไม่ควรละเลยปัจจัยค่าจูงที่มีส่วนสร้างบรรยากาศในการเตรียมความพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Theories of Motivation) กลุ่มนี้จะพยายามอธิบายว่าบุคคลากรจะเลือกแสดงพฤติกรรมอย่างไรในการทำงาน เช่น ขยันหรือไม่ขยันทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพอใจในรางวัลหรือผลงาน กลุ่มทฤษฎีนี้จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการทางความคิดที่มีความเกี่ยวเนื่องหรือความสัมพันธ์กับการจูงใจ โดยเชื่อว่ามนุษย์ใช้ความคิดอย่างมีเหตุมีผล ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรต่อรางวัลตอบแทน และโอกาสในการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จ ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ เอช วรูม ทฤษฎีความเสมอภาคของ สเตซี อัดัมส์

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) (ราณี อิติชัยกุล, 2544: 7-23)

เป็นทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าบุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่าพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการและความน่าสนใจของผลลัพธ์นั้น แรงจูงใจจึงเกิดจากผลได้ที่บุคคลคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำของตน เช่น การได้ฝึกอบรมวิชาชีพที่ได้รับการรับรอง ซึ่งจะส่งผลให้มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น ซึ่งปัจจัยสำคัญในการจูงใจมี 3 ประการ ดังนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าความพยายามหรือความขยันจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ปรารถนา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความคาดหวัง ได้แก่ การนับถือตนเอง ความสามารถของตนเองในการทำให้เกิดผลที่ต้องการ ความสำเร็จในอดีต ความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในการทำงานให้สำเร็จ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงาน

2. ความเป็นสื่อหน้า (Instrumentality) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จจะนำมาซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลตอบแทนที่ต้องการ

3. ความมีคุณค่า (Valence) หมายถึง ความดึงดูดใจของคุณค่าของรางวัลตอบแทน และผลลัพธ์ของงานที่ได้รับที่บุคคลอาจพิจารณาว่าชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจ ในรางวัลตอบแทน ความชอบนี้ไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายนอก แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในตัวบุคคล คือ ค่านิยม และความรู้สึกชอบของแต่ละบุคคลซึ่งมีความแตกต่างกัน ความมีคุณค่าเป็นความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่คาดว่าจะได้รับ ซึ่งไม่เหมือนกับคุณค่า (Value) ที่หมายถึงความพึงพอใจในคุณค่าของสิ่งที่ได้รับแล้ว

2.2 ทฤษฎีความเสมอภาคของ สเตซี อัดัมส์ (Stacey Adams) (ราณี อิติชัยกุล, 2544: 7-26)

ทฤษฎีความเสมอภาคของ อัดัมส์ มีสมมติฐานว่าบุคคลากรทุกคนในองค์การย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม กล่าวคือ องค์การสามารถจูงใจให้บุคคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ หากบุคคลากรรับรู้ว่ารางวัลตอบแทนที่ตนได้รับคุ้มค่าและเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ตนทุ่มเทลงไป โดยเปรียบเทียบกับรางวัลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับเป็นสัดส่วนกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทลงไปอย่างเป็นธรรม โดยบุคคลากรจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคโดยพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ให้กับงานและปัจจัยที่ได้จากงาน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ให้กับงาน (Input) คือความพยายามที่ตนได้มอบให้องค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษา ทักษะ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความอดสาหัส อาวุโส ความคิดริเริ่ม และความจงรักภักดี

2. ปัจจัยที่ได้จากงาน (Outcome) คือ สิ่งที่ได้รับหรือผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น เงินเดือน ประโยชน์และบริการ สถานภาพ ความมั่นคงในงาน การยอมรับ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ งานที่ทำทนายรวมทั้งรางวัลตอบแทนทางด้านความรู้สึก เช่น ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

ทั้งนี้ อคัมภ์ได้พยากรณ์ว่าบุคลากรจะมีปฏิกิริยาจากความไม่เสมอภาค หรือมีวิธีจูงใจเพื่อแก้ไขความไม่เสมอภาค ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ให้กับงาน เช่น ลดความพยายามหรือความขยันในการทำงานเพื่อให้เกิดความเสมอภาค ขาดงานมากขึ้น พักนานขึ้น หรือเพิ่มความพยายามโดยทำงานหนักขึ้น

2. เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่ได้จากงาน โดยขอเพิ่มปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น พยายามกดดันเพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดีกว่าเดิม ขอเงินเดือนเพิ่ม ขอเปลี่ยนตำแหน่ง แสวงหาโอกาสพัฒนาหรือเติบโต ขอปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือขอลดปัจจัยที่ได้จากงาน เช่น ขอลดค่าตอบแทน

3. เปลี่ยนแปลงจุดเปรียบเทียบ เพื่อพยายามหาวิธีที่ทำให้สถานการณ์ดีขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงการรับรู้อัตราส่วนที่ให้กับงาน และปัจจัยที่ได้จากงานของผู้อื่น เนื่องจากเขาอาจขยันกว่าที่เราคาดหวัง หรือเขามีประสบการณ์มากกว่า

4. เปลี่ยนแปลงสถานการณ์ ซึ่งเป็นวิธีสุดท้าย เช่น ขอย้ายหรือลาออกจากที่ทำงาน

3. กลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ (Reinforcement Theories of Motivation)

ทฤษฎีนี้จะพยายามอธิบายว่ามนุษย์จะแสดงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก หรือสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีนี้จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจในพฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับอิทธิพลจากผลของสภาพแวดล้อมภายนอก ทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มนี้ได้แก่ ทฤษฎีการเสริมแรงของ บี เอฟ สกินเนอร์ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ อัลเบิร์ต แบนดูรา

3.1 ทฤษฎีการเสริมแรงของ บี เอฟ สกินเนอร์ (B.F. Skinner) (ราณี อิติชัยกุล, 2544: 7-33)

ทฤษฎีการเสริมแรงของ สกินเนอร์ มีแนวคิดพื้นฐานดังนี้

1. ถ้าในอดีตบุคคลแสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับผลมาเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการเสริมแรงพฤติกรรมนั้น มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นอีก และในทางตรงกันข้าม พฤติกรรม หรือการกระทำของบุคคลที่กระทำลงไปแล้วได้รับการลงโทษ พฤติกรรมนั้น มีแนวโน้มจะหายไปในที่สุด

2. บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่พบว่าจะทำให้ได้รับรางวัลตอบแทนมากที่สุด

3. การควบคุมรางวัลตอบแทนจะช่วยกำหนดค่าของพฤติกรรมได้

ทฤษฎีการเสริมแรงพัฒนามาจากแนวคิดของ “เงื่อนไขเชิงการปฏิบัติการ” (Operant Conditioning) หรือการควบคุมพฤติกรรม (Behavior Control) หมายถึง การปฏิบัติงาน ตามเงื่อนไขหรือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดผลที่ต้องการ ทฤษฎีการเสริมแรงจะเน้นผลของการ ปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง ไม่ใช่จากการรายงานเป็นสำคัญ โดยใช้วิธีการควบคุมพฤติกรรม 4 วิธี ได้แก่

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการให้รางวัลหรือผลลัพธ์ที่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น คำชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง การเพิ่มความถี่หรือระดับของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยการหลีกเลี่ยงพฤติกรรมหรือพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคลากรเนื่องจากโดยทั่วไปในกลุ่มของบุคลากรจะประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและผู้ปฏิบัติงานที่ด้วยประสิทธิภาพอยู่ด้วย

3. การลงโทษ (punishment) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการให้ผลที่ไม่น่าพอใจแก่บุคลากร เช่น การลงโทษโดยการลดค่าจ้างกับบุคลากรที่มาสายบ่อย หรือบุคลากรที่ชอบดื่มสุราขณะปฏิบัติงาน เป็นต้น

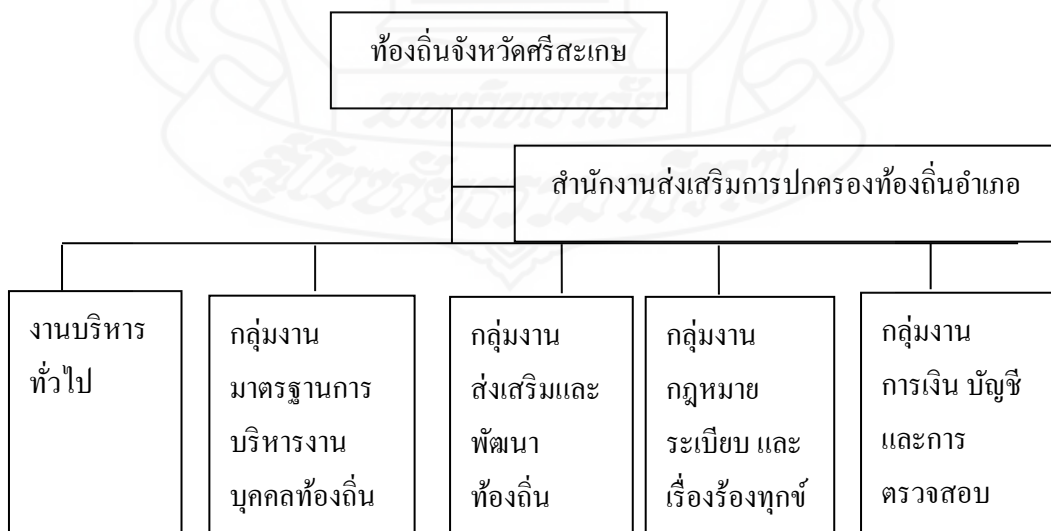
4. การระงับ (Extinction) หมายถึง การลดหรือจำกัดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ โดยการละเลยหรือหยุดการกระทำที่เสริมแรงทางบวกแก่บุคลากร

3.2 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) (ราณี อธิษัชกุล, 2544: 7-36)

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ อัลเบิร์ต แบนดูรา มีแนวคิดว่าคุณคนจะแสดงพฤติกรรมได้ต้องประกอบด้วยทั้งกระบวนการทางความคิดภายใน (Cognitive Process) และสภาพแวดล้อมของสังคมภายนอก กล่าวคือ บุคคลจะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความคาดหวังของผู้อื่นด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม ปัจจัยภายในที่แตกต่าง และสภาพบังคับของสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าบุคคลเรียนรู้พฤติกรรมของมนุษย์โดยการสังเกต การเลียนแบบ และมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคม

3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นส่วนราชการส่วนภูมิภาคที่สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มีบทบาทภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 1 งาน 4 กลุ่มงาน และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีข้าราชการทั้งหมด จำนวน 60 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 32 คน และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ 28 คน แยกเป็นประเภทตำแหน่งได้ คือ ประเภท อำนวยการ จำนวน 1 คน ประเภทวิชาการ จำนวน 48 คน และประเภททั่วไป จำนวน 11 คน (ฐานข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2558)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลดาวัลย์ รุจเศรษฐี (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจ ในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก พบว่า สมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การบริการพยาบาล ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ด้าน การวิจัย ความสามารถในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยกลุ่มปัจจัยพอใจอยู่ในระดับสูง แต่กลุ่มปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อหา ความสัมพันธ์พบว่าทั้งปัจจัยพอใจด้านความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน ลักษณะของงาน การ ยอมรับนับถือ ความสำเร็จในงานและปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล วิธีการปกครองบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของพยาบาล วิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน และการได้รับการอบรมเพิ่มเติมไม่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการ ปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดหนองคาย

เพชรดา ห้วยเรไร (2548) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลห้อง ผ่าตัด โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 299 คน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมี ปัจจัยพอใจในระดับสูง ปัจจัยค้ำจุนระดับปานกลาง สมรรถนะโดยรวมอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วน บุคคล ประกอบด้วย อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานพยาบาล ห้องผ่าตัดและได้รับเงินเดือนที่ได้รับ ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลห้องผ่าตัดอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยพอใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายได้ทุกด้านต่างมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับสมรรถนะของพยาบาลห้องผ่าตัดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

พรพรรณ ระวังพันธุ์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของ สาธารณสุขอำเภอในภาคกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) อธิบายปัจจัยส่วนบุคคลของสาธารณสุข อำเภอ 2) วัดระดับปัจจัยจิตใจ ระดับปัจจัยค้ำจุน และระดับสมรรถนะ และ 3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจิตใจและปัจจัยค้ำจุนกับสมรรถนะหลักของสาธารณสุข อำเภอในภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า 1) สาธารณสุขอำเภอมีอายุโดยเฉลี่ย 50 ปี อายุต่ำสุด 38 ปี และ อายุมากที่สุด 60 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 31,397 บาท และโดยเฉลี่ยดำรงตำแหน่งสาธารณสุขอำเภอ 6 ปี 2) ปัจจัยจิตใจในภาพรวมอยู่ใน ระดับสูง ปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีสมรรถนะหลักโดยรวมในระดับสูง และ 3) ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยค้ำจุนในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะ หลักของสาธารณสุขอำเภอในภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ส่วนปัจจัยค้ำจุน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของสาธารณสุขอำเภอในเขต ภาคกลาง

สมนึก ลิ้มอารีย์ (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ หลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ พบว่า การมีจริยธรรมอยู่ในระดับสูงสุด รอง ลงไปได้แก่ การมีจิตมุ่งบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับต่ำสุด

จิตติสานต์ วุฒิเวชช์ (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักใน การปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า พนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับดีมาก แต่พนักงานคุมประพฤติทุกเพศ ทุกระดับการศึกษา และมีระยะเวลาในการทำงาน ต่างกันมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุม ประพฤติที่มีอายุ 31 – 40 ปี 41 – 50 ปี และ 51 – 60 ปี มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการที่ด้าน จริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยสรุปพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติ ราชการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ประภัสสร มีน้อย (2553) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรเรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ การมุ่งเน้นการให้บริการ การทำงานเป็นทีม และด้านความเป็นมืออาชีพ โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้นำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดสมรรถนะและคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ตรงความต้องการ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถาบัน

ศิริณัญ รุ่งหิรัญ (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์และอำนาจการทำนายของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน แรงจูงใจการปฏิบัติงานกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง แรงจูงใจการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยจูงใจ อยู่ในระดับสูง ปัจจัยค้ำจุน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี แรงจูงใจการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ตัวแปรที่สามารถทำนายสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพตามลำดับคือ ด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ด้านความสำเร็จ และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 34.5 ด้านโอกาสได้รับผิดชอบงาน ด้านความสำเร็จ และด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สามารถร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 34.5



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และ 3) เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

รูปแบบการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น ดังนั้น เพื่อให้การศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดวิธีดำเนินการศึกษาโดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาการศึกษา

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 ราย โดยศึกษาจากประชากรทั้งหมด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษา “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ” ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 11 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมาให้ มีคำถามทั้งหมด 15 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
ตัวแปรตาม ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์	หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น รวมทั้งการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการ การปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
	- ระดับการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
	- ระดับการกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ ส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
การบริการที่ดี	หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือ หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด ที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วย ความเต็มใจ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
	- ระดับการช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
	- ระดับความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
<i>การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ</i>	หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสม ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
	- ระดับการนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	- ระดับการสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
<i>ด้านจริยธรรม</i>	หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	- ระดับการปฏิบัติด้วยความถูกต้องและชอบธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	- ระดับการยึดมั่นในความยุติธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
การทำงานเป็นทีม	หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับของหน่วยงานที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	- ระดับการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มความสามารถ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
	- ระดับการรับฟังความคิดเห็นของทีมงานที่คิดแตกต่าง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตที่ข้องเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วยด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) มีทั้งหมด 13 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ระดับ 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ด้านปัจจัยจูงใจ (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
ปัจจัยจูงใจ	หมายถึง ปัจจัยที่จูงใจบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (Job Content) และการกระทำของบุคลากรในการทำงาน ประกอบด้วย	
ความสำเร็จของงาน	หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จลุล่วง	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
	- ระดับการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงานในความรับผิดชอบในพื้นที่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
	- ระดับความสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
การได้รับการยอมรับนับถือ	หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
	- ระดับการได้รับการยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชนหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31
	- ระดับการได้รับการยอมรับความสามารถในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
ลักษณะของงาน	หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่ม สร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะ สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำดับแต่เพียง ผู้เดียว เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน ซึ่งประกอบ ด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 33
	- ระดับงานที่มอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทนาย ความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการ คิดริเริ่มสร้างสรรค์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 34
	- ระดับงานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขต ชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 35
โอกาสได้รับความ รับผิดชอบ	หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบใหม่ ๆ และมีอำนาจในการ รับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุม อย่างใกล้ชิดเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
	- ระดับการได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญของ องค์กรเสมอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36
	- ระดับการได้รับการนึกถึงก่อนใครเมื่อมีงานเร่งด่วน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 37

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
โอกาสที่จะเติบโต และก้าวหน้าในงาน	หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของ บุคคลในองค์กร การได้มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหา ความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นสิ่งจูงใจ ให้บุคคลอยากทำงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ - ระดับการสนับสนุนจากองค์กรให้มีโอกาสในการ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น - ระดับการได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษา อบรมอย่างเพียงพอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 38 ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านการบริหารองค์กร ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านสถานะภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในการทำงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล โดยเป็นคำถามปลายปิด (Close – ended Questionnaire) มีทั้งหมด 18 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่กำหนดมา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) โดยกำหนดให้

ระดับ 5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง	เห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
ระดับ 2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

โดยมีโครงสร้างของแบบสอบถาม ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
ตัวแปรอิสระ ได้แก่		
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงาน	หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้คนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	
นโยบาย	หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ ติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ประกอบด้วยตัวชี้วัด ที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 40
	- ระดับนโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้เป็นอย่างดี	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 41
การบริหารองค์การ	หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการ ดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร ซึ่ง ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อ การปฏิบัติตามนโยบาย	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 42
	- ระดับการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 43
สัมพันธภาพระหว่าง บุคคล	หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยาหรือวาจาที่ แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงาน ร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วย ตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	- ระดับความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 44
	- ระดับความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 45

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
เงินเดือนและ ค่าตอบแทน	หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนใน หน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ - ระดับการได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ - ระดับเงินเดือนและค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่าง ๆ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 46 ส่วนที่ 4 ข้อที่ 47
การปกครองและ การบังคับบัญชา	หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ - ระดับการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน - ระดับการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการแก้ไข ปัญหาที่มีความชัดเจน เหมาะสม	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 48 ส่วนที่ 4 ข้อที่ 49
สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน	หมายถึง สภาพทางกายภาพภายในของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของ สิ่งแวดลอมอื่น เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ อีก ด้วย ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้ - ระดับสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน - ระดับบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 50 ส่วนที่ 4 ข้อที่ 51

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถาม ข้อที่
สถานภาพวิชาชีพ	หมายถึง ลักษณะของงาน หรือลักษณะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	-ระดับการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 52
	-ระดับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันได้รับการยอมรับนับถือจากส่วนราชการอื่น	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 53
ความมั่นคงในงาน	หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	-ระดับการประเมินผลความดีความชอบอย่างยุติธรรม	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 54
	-ระดับที่หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 55
ปัจจัยในชีวิต ส่วนบุคคล	หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ดังนี้	
	-ระดับความสามารถดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุข	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 56
	-ระดับการปฏิบัติงานไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว	ส่วนที่ 4 ข้อที่ 57

ส่วนที่ 5 แบบเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการรายบุคคล ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด (Open – ended Questionnaire) ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละหัวข้อ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

3.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview form) การศึกษาครั้งนี้ ได้นำแบบสัมภาษณ์มาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทั้งนี้ ก็เพื่อให้ข้อมูลมีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือแบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal interview) โดยมีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด (Open – ended question) ที่กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้อย่างเป็นอิสระ แต่อยู่ภายใต้ข้อคำถามที่กำหนดให้ไว้

3.3 การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

3.3.1 การหาความเที่ยงตรง (validity) ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างเรียบร้อยแล้วไปขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบ เสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไข และเมื่อแก้ไขปรับปรุงแล้วได้นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาอีกครั้ง จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้อง ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความเที่ยงตรงและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) ของแต่ละข้อคำถาม โดยใช้สูตร ดังนี้(ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 95 - 96)

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

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินใจในข้อคำถามนั้นจากผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยที่ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องหรือไม่ มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ให้คะแนน 1	เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ	ใช้ได้
ให้คะแนน 0	เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ	ไม่แน่ใจ
ให้คะแนน -1	เมื่อข้อคำถามวัดตรงตามวัตถุประสงค์ในระดับ	ใช้ไม่ได้

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้องระหว่างข้อความกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (IOC) ได้แก่

ถ้า $IOC > 0.50$ ถือว่าข้อความนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

ถ้า $IOC \leq 0.50$ ถือว่าข้อความนั้นวัดไม่ได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นข้อความที่อยู่ในเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหาที่ใช้ได้ ผลการวิเคราะห์เลือกหาคำถามที่มีค่า IOC จากผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ความสมบูรณ์ และความครอบคลุมของเนื้อหา ซึ่งได้ค่า IOC ระหว่าง 0.6 - 1 จึงนำไปทดสอบกับตัวอย่าง โดยสรุปภาพรวมค่า IOC เท่ากับ 0.95

3.3.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดอุบลราชธานี และใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha-Coefficient) ซึ่งโดยหลักการจะต้องมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงใช้ได้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์ 2554: 129) สูตรการคำนวณ คือ

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{\sum S_x^2} \right]$$

เมื่อ α คือ ความเชื่อมั่น

k คือ จำนวนข้อสอบ หรือข้อความ

S_i^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรายข้อ

S_x^2 คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ เท่ากับ 0.90 มีรายละเอียดดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ตัวแปรด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ)	
1.กลุ่มปัจจัยส่วนบุคคล	0.959
2.ปัจจัยด้านจงใจในการปฏิบัติงาน	0.833
3.ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	0.914

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาคั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนเพื่อทราบปัญหา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว มีวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

เนื่องจากข้อมูลในชั้นนี้เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของตัวอย่างโดยตรง ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าวโดยใช้เครื่องมือหลัก ดังนี้

3.1.1 แบบสอบถาม ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) หลังจากได้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการขอหนังสือราชการจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลจากข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ

2) แจกจ่ายหนังสือขอความอนุเคราะห์จากทางสาขาฯ พร้อมแบบสอบถามให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3) รวบรวมแบบสอบถาม และตรวจสอบความถูกต้อง ลงรหัสเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และแปลผล โดยนำเสนอผลในรูปของค่าสถิติ พร้อมทั้งคำบรรยาย ส่วนแบบสอบถามปลายเปิด จะนำมาจัดระเบียบข้อมูลแยกหมวดหมู่ตามตัวแปรและนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

3.1.2 แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้น และผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือแล้ว โดยมีวิธีดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1) หลังจากได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและนำไปทดลองใช้แล้ว ผู้ศึกษาจะดำเนินการขอหนังสือราชการจากสาขาวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้บริหาร และข้าราชการระดับหัวหน้ากลุ่มงาน หัวหน้างาน

2) นัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า เพื่อกำหนดวันเวลา และสถานที่ที่จะสัมภาษณ์ที่ชัดเจน

3) รวบรวมและสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และตรวจสอบความถูกต้อง และนำไปวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ต่อไป

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ดังนั้น การเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนนี้จึงมีวิธีดำเนินการที่สำคัญ คือ เก็บรวบรวมข้อมูลประเภทแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ตลอดจนสื่อออนไลน์ ประเภทอินเทอร์เน็ต จากนั้นนำมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อใช้สร้างเป็นเครื่องมือสำหรับการศึกษา

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 – 4 และใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามส่วนที่ 5 และข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 3.5 แสดงสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ประเภทข้อมูลเชิงปริมาณ	สถิติ
1. ข้อมูลแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	ค่าความถี่ (Frequency) โดยแสดงผลเป็นค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean)
2. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มี 5 สมรรถนะหลัก	ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้ศึกษาได้นำเอาโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณใน 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอผลในรูปแบบของตารางและการบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางและการบรรยาย ทั้งนี้ ได้กำหนดค่าน้ำหนักของการให้คะแนนสำหรับคำตอบจากแบบสอบถามไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มาก
ระดับ 3	หมายถึง	ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	น้อย
ระดับ 1	หมายถึง	น้อยที่สุด

และได้กำหนดการแปลผลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณเพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555: 142)

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าพิสัย}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า ช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของตัวอย่างต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) จึงแสดงผลได้ 5 ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.20 – 5.00	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.40 – 4.19	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.60 – 3.39	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.80 – 2.59	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 1.79	หมายถึง	ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

3) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ค่าคะแนนตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale) สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลมาจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค, 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ระดับน้ำหนักความคิดเห็น	หมายถึง
4.21 – 5.00	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำ
1.00 – 1.80	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำมาก

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 ลักษณะคำถามแบบปลายปิด (Closed Ended) กำหนดค่าน้ำหนักแบบสอบถาม โดยกำหนดให้ค่าคะแนนตามวิธีการของลิเคอร์ท (Likert's Scale) สามารถกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละลำดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	น้ำหนักความสำคัญ
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

ผู้ศึกษาใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการแปลผล ซึ่งผลมาจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุนนาค, 2537: 29)

$$\text{ความกว้างของอันตรภาค} = \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

ระดับน้ำหนักความคิดเห็น	หมายถึง
4.21 – 5.00	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลกับสมรรถนะอยู่ในระดับสูงมาก
3.41 – 4.20	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลกับสมรรถนะอยู่ในระดับสูง
2.61 – 3.40	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลกับสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลกับสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำ
1.0 – 1.80	องค์กรมีการจัดการปัจจัยที่มีผลกับสมรรถนะอยู่ในระดับต่ำมาก

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 5 ซึ่งมีข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด และแบบสัมภาษณ์โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน และนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis)

5. ระยะเวลาการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการศึกษาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นไว้ 6 เดือน คือ ระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ.2558 - มีนาคม 2559

ตารางที่ 3.6 แสดงระยะเวลาและขั้นตอนในการดำเนินการศึกษา

ขั้นตอนในการดำเนินงาน	ระยะเวลาดำเนินการศึกษา					
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.
1. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ที่ศึกษา	↔					
2. สร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย	↔					
3. ตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือ	↔					
4. เก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม	↔					
5. ดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล	↔					
6. สรุปและจัดทำรูปเล่มรายงานฉบับสมบูรณ์	↔					

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ” ในครั้งนี้ ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่เป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 คน โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรตาม) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) และปัญหา ข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ นอกจากนี้ยังได้ใช้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน คือ ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน รวมจำนวน 6 คน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ในลำดับต่อไป ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลตามที่ได้เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ในรูปของตาราง (Tables) และการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูลจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณนั้น ได้นำโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปมาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ แสดงผลข้อมูลเป็นค่าสถิติซึ่งได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอผลในรูปของตารางพร้อมทั้งคำบรรยาย

ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามในส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันและนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย พร้อมกับการนำค่าสถิติ ซึ่งได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เข้ามาช่วยในการวิเคราะห์อีกด้วย เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้นๆ อันจะเป็นการช่วยเพิ่มน้ำหนักความน่าเชื่อถือได้ดียิ่งขึ้น

ส่วนกรณีของการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ เน้นการวิเคราะห์เนื้อหาตามแต่ละประเด็นของข้อคำถามและนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ผู้ศึกษาได้แบ่งการเสนอออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 5 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ประเภทตำแหน่งงาน อายุราชการ และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ของประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้ ซึ่งได้แก่ข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวนทั้งหมด 60 ราย โดยแจกแจงเป็นจำนวนร้อยละ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N = 60)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	35	58.33
หญิง	25	41.67

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N = 60)	ร้อยละ (100)
อายุ		
18 -30 ปี	4	6.67
31 - 40 ปี	20	33.33
41 – 50 ปี	18	30.00
51 ปีขึ้นไป	18	30.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.66
ปริญญาตรี	25	41.67
ปริญญาโท	34	56.67
สถานภาพการสมรส		
โสด	12	20
สมรส	44	73.33
หม้าย /หย่า	4	6.67
ประเภทตำแหน่ง		
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ	1	1.67
ตำแหน่งประเภทวิชาการ	47	78.33
ตำแหน่งประเภททั่วไป	12	20.00
อายุราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	7	11.67
5 – 10 ปี	7	11.67
11 – 15 ปี	10	16.66
16 – 20 ปี	11	18.33
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	25	41.67

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (N = 60)	ร้อยละ (100)
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
10,001 - 20,000 บาท	17	28.33
20,001 - 30,000 บาท	11	18.33
30,001 บาทขึ้นไป	32	53.34

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 ราย มีรายละเอียด ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 35 คน ร้อยละ 58.33 รองลงมาคือ เพศหญิง จำนวน 25 คน ร้อยละ 41.67

อายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 31- 40 ปี จำนวน 20 ราย ร้อยละ 33.33 รองลงมาคือ 41 - 50 ปี จำนวน 18 ราย ร้อยละ 30 อายุ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 18 ราย ร้อยละ 30 และอายุ 18 – 30 ปี จำนวน 4 ราย ร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 34 ราย ร้อยละ 56.67 รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 25 ราย ร้อยละ 41.67 และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 ราย ร้อยละ 1.66 ตามลำดับ

สถานภาพการสมรส พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 44 ราย ร้อยละ 73.33 รองลงมาคือ โสด จำนวน 12 ราย ร้อยละ 20 และหม้าย/หย่า จำนวน 4 ราย ร้อยละ 6.67 ตามลำดับ

ประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ จำนวน 47 ราย ร้อยละ 78.33 รองลงมาคือ ตำแหน่งในสายงานประเภททั่วไป จำนวน 12 ราย ร้อยละ 20 และสายงานประเภทอำนวยการ จำนวน 1 คน ร้อยละ 1.67 ตามลำดับ

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนนั้น พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่รายได้ 30,000 บาทขึ้นไป จำนวน 32 ราย ร้อยละ 53.34 รองลงมาคือ รายได้ระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท จำนวน 17 ราย ร้อยละ 28.33 และมีรายได้ระหว่าง 20,001 – 30,000 บาท จำนวน 11 ราย ร้อยละ 18.33 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 5 สมรรถนะหลัก ตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจ โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

2.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามหลักสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.55	.582	มากที่สุด	3
ด้านการบริการที่ดี	4.77	.450	มากที่สุด	2
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.49	.599	มาก	4
ด้านจริยธรรม	4.91	.295	มากที่สุด	1
ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.36	.562	มาก	5
รวม	4.62	.498	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.2 พบว่าข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ระดับสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 รองลงมาคือด้านการบริการที่ดี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และน้อยที่สุดคือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ตามลำดับ

2.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในจำแนกตามรายด้าน

เมื่อพิจารณารายด้านผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามหลักสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และการร่วมมือแรงร่วมใจ มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

2.2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ท่านปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้	4.77	.427	มากที่สุด	1
ท่านได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	4.55	.594	มากที่สุด	2
ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.32	.725	มาก	3
รวม	4.55	.582	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักในด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้มีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 รองลงมาคือ การได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ค่าเฉลี่ย 4.55 และน้อยที่สุดคือ ความกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

2.2.2 ด้านการบริการที่ดี โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการบริการที่ดี

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ท่านให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ	4.87	.343	มากที่สุด	1
ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ	4.77	.435	มากที่สุด	2
ท่านเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้	4.67	.572	มากที่สุด	3
รวม	4.77	.450	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 รองลงมาคือ การช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และน้อยที่สุด คือ ความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67

2.1.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านศึกษา พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ และ ความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง	4.63	.551	มากที่สุด	2
ท่านนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ	4.63	.531	มากที่สุด	1
การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนใน ส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการ ด้านต่างๆ	4.22	.715	มาก	3
รวม	4.49	.599	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ในด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญงานอาชีพ ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การนำ ความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการมีมากที่สุด ซึ่งเท่ากับ การศึกษา พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้าง อย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนใน ส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

2.1.4 ด้านจริยธรรม โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวนค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านจริยธรรม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน	4.90	.303	มากที่สุด	2
ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและชอบธรรม	4.90	.303	มากที่สุด	2
ท่านยึดมั่นในความยุติธรรม	4.92	.279	มากที่สุด	1
รวม	4.91	.295	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในด้านจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การยึดมั่นในความยุติธรรมมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและชอบธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.90

2.1.4 ด้านความร่วมมือร่วมใจ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านความร่วมมือร่วมใจ

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม	3.68	.725	มาก	3
ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มความสามารถ	4.70	.530	มากที่สุด	2
ท่านรับฟังความคิดเห็นของทีมงานที่คิดแตกต่าง	4.70	.432	มากที่สุด	1
รวม	4.36	.562	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในด้านความร่วมมือร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การรับฟังความคิดเห็นของทีมงานที่คิดแตกต่างมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 รองลงมาคือ การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีมอย่างเต็มความสามารถ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

ตอนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยเชิงใจ และด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน โดยการแจกแจงค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ดังนี้

3.1 ด้านปัจจัยเชิงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยเชิงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

3.1.1 ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยเชิงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยเชิงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ด้านความสำเร็จของงาน	4.51	.539	มากที่สุด	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.24	.683	มาก	3
ด้านลักษณะของงาน	4.29	.735	มาก	2
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ	3.83	.662	มาก	4
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน	2.98	.886	ปานกลาง	5
รวม	3.97	.701	มาก	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้านปัจจัย
 จูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
 จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า
 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงานมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ
 4.51 รองลงมาคือ ด้านลักษณะของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
 ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 และน้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสที่
 จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ตามลำดับ

3.1.2 ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ รายด้าน รายละเอียดดังนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
 ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดใน
 ตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่
 เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด
 ศรีสะเกษ ด้านความสำเร็จของงาน

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านปฏิบัติตามที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมาย สำเร็จลุล่วง	4.60	.527	มากที่สุด	2
ท่านมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงาน ในความรับผิดชอบในพื้นที่ของท่าน	4.60	.494	มากที่สุด	1
ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่	4.32	.596	มาก	2
รวม	4.51	.539	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
 จูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51
 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติงานตามที่
 ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จลุล่วงมีมากที่สุด เท่ากับการมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการ
 ทำงานในความรับผิดชอบในพื้นที่ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 และน้อยที่สุดคือ ความสามารถแก้ไข
 ปัญหาในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์
 ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียด
 ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้อง
 กับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด
 ศรีสะเกษ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน	4.22	.691	มาก	3
ท่านได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชน หลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้น	4.22	.666	มาก	2
ท่านได้รับการยอมรับความสามารถ ในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน	4.28	.691	มาก	1
รวม	4.24	.683	มาก	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย
 จูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24
 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การได้รับการยอมรับ
 ความสามารถในการทำงานจากเพื่อนร่วมงานมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ การ
 ได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชนหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น ซึ่งกับเท่าการได้รับคำ
 ยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

3) ด้านลักษณะของงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านลักษณะของงาน

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
งานที่ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.48	.676	มาก	2
งานที่ท่านมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทลายความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.52	.725	มากที่สุด	1
งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน	3.88	.804	มาก	3
รวม	4.29	.735	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้านลักษณะของงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เป็นงานที่ทำทลายความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 รองลงมาคืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 และน้อยที่สุดคือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88

4) ด้านโอกาสรับผิชอบ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสได้รับผิชอบ

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญขององค์กรเสมอ	4.00	.664	มาก	2
ท่านเป็นผู้ที่ได้รับการนึกถึงก่อนใครเมื่อมีงานเร่งด่วน	3.65	.659	มาก	2
รวม	3.83	.662	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสได้รับผิชอบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ข้าราชการได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญขององค์กรเสมอมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 รองลงมาคือ การเป็นผู้ที่ได้รับการนึกถึงก่อนใครเมื่อมีงานเร่งด่วน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65

5) ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	2.93	.861	ปานกลาง	2
ท่านได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอบรมอย่างเพียงพอ	3.02	.911	ปานกลาง	1
รวม	2.98	.886	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอบรมอย่างเพียงพอมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 รองลงมาคือ การได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93

3.2 ด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริการองค์กร ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ ดังนี้

3.2.1 ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงาน
ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ด้านนโยบาย	3.71	.623	มาก	6
ด้านการบริหารองค์กร	3.74	.654	มาก	5
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	4.49	.637	มาก	2
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	2.78	.834	ปานกลาง	9
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา	3.83	.721	มาก	4
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	3.36	.831	ปานกลาง	7
ด้านสภาพวิชาชีพ	3.90	.752	มาก	3
ด้านความมั่นคงในงาน	3.10	.726	ปานกลาง	8
ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล	4.50	.717	มาก	1
รวม	3.71	.722	มาก	

จากตาราง 4.14 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ด้านสภาพวิชาชีพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ด้านการปกครองและการบังคับ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ด้านการบริหารองค์กร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ด้านนโยบาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 และน้อยที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ตามลำดับ

**3.2.2 ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก
ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ รายด้าน รายละเอียด
ดังนี้**

1) ด้านนโยบาย โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ)
และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงาน
ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ด้านนโยบาย

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
องค์การมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน	3.62	.613	มาก	2
นโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้เป็นอย่างดี	3.80	.632	มาก	1
รวม	3.71	.623	มาก	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยใน
การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ด้านนโยบาย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 พิจารณารายข้อ
พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า นโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็น
อย่างดีมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือ องค์การมี นโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่
ชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62

2) ด้านการบริหารองค์การ โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น
ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดใน
ตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการบริหารองค์การ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบาย	3.80	.632	มาก	1
การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ	3.68	.676	มาก	2
รวม	3.74	.654	มาก	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีด้านการบริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบายมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 รองลงมาคือ การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา	4.47	.676	มาก	2
มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.50	.597	มาก	1
รวม	4.49	.637	มาก	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 รองลงมาคือ มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47

4) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.17	.763	ปานกลาง	1 2
เงินเดือนและค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่างๆ เหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ	2.38	.904	น้อย	
รวม	2.78	.834	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 รองลงมาคือ เงินเดือนและค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่างเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.38

5) ด้านการปกครองและบังคับบัญชา โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	3.83	.693	มาก	1
ท่านคิดว่าการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านในการแก้ไขปัญหา มีความชัดเจนเหมาะสม	3.82	.748	มาก	2
รวม	3.83	.721	มาก	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจนมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 รองลงมาคือ การสั่งการของผู้บังคับบัญชาในการแก้ไขปัญหา มีความชัดเจนเหมาะสม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82

6) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงาน
ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน อย่างเพียงพอ	3.40	.807	ปานกลาง	1
บรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่านเอื้อต่อ การปฏิบัติงาน	3.32	.854	ปานกลาง	2
รวม	3.36	.831	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปัจจัยในการ
ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มีสิ่งอำนวยความสะดวก
ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 รองลงมาคือ บรรยากาศใน
สถานที่ทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

7) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์
ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดใ
นตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านสถานภาพวิชาชีพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.28	.691	มาก	1
ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันได้รับการยอมรับนับถือจากส่วนราชการอื่น	3.52	.813	มาก	2
รวม	3.90	.752	มาก	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษด้านสถานภาพวิชาชีพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 รองลงมาคือ ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันได้รับการยอมรับนับถือจากส่วนราชการอื่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

8) ด้านความมั่นคงในงาน โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านความมั่นคงในงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
การประเมินผลความดีความชอบอย่างยุติธรรม	3.48	.567	มาก	1
หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน	2.72	.885	ปานกลาง	2
รวม	3.10	.726	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ด้านความมั่นคงในงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า การประเมินผลความดีความชอบอย่างยุติธรรมมีมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพที่ชัดเจน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.72

9) ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล โดยสามารถแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ในรูปของตารางพร้อมคำอธิบาย ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.23

ตารางที่ 4.23 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงาน
ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ท่านสามารถดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุข	4.60	.527	มากที่สุด	1
การปฏิบัติงานไม่ได้มีผลกระทบต่อ การดำเนินชีวิตส่วนตัวของท่าน	4.40	.906	มาก	2
รวม	4.50	.717	มาก	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การสามารถดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุขมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 รองลงมาคือ การปฏิบัติงานไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40

ตอนที่ 4 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 แสดงประเด็นการแสดงความความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบแสดงความคิดเห็น
1. ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์	
<u>ปัญหา</u>	
1. การกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน และไม่ทั่วถึง	55
2. การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและรูปธรรมที่ชัดเจน	54
3. ข้าราชการยังมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ	49
4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานยังไม่มีมากเท่าที่ควร	34
5. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ข้าราชการบางคนยังไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ	27

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบแสดง ความคิดเห็น
<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1. ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และจังหวัด	55
2. มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด	54
3. องค์กรควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ	49
4. องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือข้าราชการที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ อันจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น	34
5. ควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ	27
6. ไม่แสดงความคิดเห็น	3
2. ด้านการบริการที่ดี	
<u>ปัญหา</u>	
1. ข้าราชการบางคนยังมีความกระตือรือร้นในการให้บริการในระดับต่ำ	34
<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1. องค์กรควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี	30
2. ไม่แสดงความคิดเห็น	26

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบแสดง ความคิดเห็น
3. การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	
<u>ปัญหา</u>	
1. ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้ไม่ต่อเนื่อง และไม่ตรงกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ	43
2. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการในการปฏิบัติงานมีน้อย	31
<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1. องค์กรควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนา ความรู้ของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้ จากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่	43
2. ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใน หน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน	31
3. ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงาน จากพี่เลี้ยง โดยข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือผู้ที่มี ความรู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้แก่ข้าราชการใหม่	24
4. ไม่แสดงความคิดเห็น	10

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ประเด็น	จำนวนผู้ตอบแสดง ความคิดเห็น
4. ด้านจริยธรรม	
<u>ปัญหา</u>	
ข้าราชการบางคนมีการเลือกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน	5
<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1. องค์กรควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น	35
2. ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	10
3. ไม่แสดงความคิดเห็น	18
5. ความร่วมแรงร่วมใจ	
<u>ปัญหา</u>	
ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ยังมีไม่มากเท่าที่ควร	54
<u>ข้อเสนอแนะ</u>	
1. องค์กรควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	51
2. ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ สามารถให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาให้แก่ทีมได้เป็นอย่างดี	5
3. ไม่แสดงความคิดเห็น	4

ตอนที่ 5 ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน/งาน เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

5.1 ประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

5.1.1 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งอุปนิสัยของบุคคลที่จะส่งผลการต่อผลการปฏิบัติงาน โดยตรง และสมรรถนะหลัก ก็เป็นคุณลักษณะที่ข้าราชการไทยทุกคนต้องมี ซึ่งประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

5.1.2 ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการเพื่อให้มีระดับสมรรถนะหลักในระดับสูง

5.2 ประเด็นการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร และมีแนวคิดใดบ้างที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ โดยมีแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

5.2.1 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของข้าราชการในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และข้าราชการในสังกัดมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อระดับสมรรถนะหลักที่สูงขึ้น

5.2.2 การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ตามยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) โดยผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการร่วมกัน เพื่อใช้เป็นทิศทาง และแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน การมีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ข้าราชการ โดยแนวคิด HPO นี้จะช่วยให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีขีดสมรรถนะหลักที่สูงขึ้น

5.2.3 การส่งเสริมให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 8 ประการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนี้

1) Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

2) Activeness คือ ความขยันตั้งใจทำงานหรือเรียกว่าการปฏิบัติงานเชิงรุก ซึ่งข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกุศโลบายในการปฏิบัติงาน

3) Morality คือ มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยในบริสุทธิ์ และกุศลเจตนา โดยข้าราชการจะต้องไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค รวมทั้งคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

4) Relevancy คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ โดยจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน หรือในความหมายโดยรวมก็คือ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

5) Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นจากการจัดการภายในที่ดีของหน่วยงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ประหยัดทรัพยากรและเกิดความคุ้มค่า

6) Accountability คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณชน ข้าราชการจะต้องตระหนักในความรับผิดชอบของตน พร้อมเสมอที่จะรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องมีระบบการให้รางวัลและลงโทษที่มีประสิทธิภาพ

7) Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส โดยจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ประสานความสัมพันธ์กับทุกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และร่วมในการปฏิบัติงาน

8) Yield คือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยจะต้องตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถวัดประเมินผลการปฏิบัติงานได้

การส่งเสริมให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะทำให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในระดับที่สูงขึ้น เพราะจะทำให้ข้าราชการเกิดการยอมรับและมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้ผลดีกว่าการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียว

5.2.4 ระบบการสอนงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ควรเพิ่มระบบการสอนงานจากข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสพการณ์ และคุณธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ ซึ่งการสอนงานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้สอนและผู้ถูกสอน กล่าวคือ จะทำให้ความรู้ของผู้สอนมากขึ้น เนื่องจากการสอนผู้อื่นจะทำให้เกิดการสังเคราะห์และสรุปความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และเป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในความรู้ใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น สำหรับผู้ถูกสอนจะได้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่ถูกถ่ายทอดจากผู้สอน

5.2.5 การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ โดยดำเนินการดังนี้

ด้านความสำเร็จ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบนี้จะสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะมีการออกคำสั่งมอบหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างอิสระตามกรอบของระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอแนะแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการยกย่องชมเชยข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีเด่น ดังจะเห็นได้จากการกล่าวยกย่องชมเชยข้าราชการในที่ประชุมประจำเดือน หรือในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการประกาศผลการประเมินข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ดีเด่นในแต่ละรอบให้ข้าราชการในสังกัดทราบ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแล้ว ยังเป็นการแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ด้านลักษณะงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ข้าราชการแต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ โดยให้ข้าราชการแต่ละคนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างทั่วถึง

ด้าน โอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัดเจริญก้าวหน้าในสายงาน ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน หรือการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ โดยการยึดหลักคุณธรรม (Merit System) ซึ่งประกอบด้วย หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) และหลักความเป็นกลางปลอดจากการเมือง (Political Neutrality) ซึ่งการยึดหลักคุณธรรมนี้นอกจากจะทำให้ได้คนดีคนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว ยังทำให้ข้าราชการเกิดขวัญกำลังใจที่ดีและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วย

ด้านนโยบาย สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง

ด้านการบริหารองค์การ ในการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการในทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ รวมทั้งมีช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ข้าราชการมีความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพี่น้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัย การสื่อสารในหน่วยงานจะเน้นการสื่อสารในแนวราบ ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารและเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้หลายง่าย ผู้บริหารให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้น

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษนั้น จะมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการโดยยึดกรอบและแนวทางตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 12 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2555 เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อนเงินเดือน และประกาศกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2556 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะมีการกำหนดองค์ประกอบของการประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน โดยแยกเป็น 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 70 และ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์จะมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีคณะกรรมการถ่วงดุลตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นประธาน หัวหน้ากลุ่มงาน ทุกกลุ่มงาน และข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ท้องถิ่นอำเภอ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นเลขานุการ ทั้งนี้ เพื่อให้การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นธรรม

สำหรับการประเมินพฤติกรรมการทำงานหรือสมรรถนะนั้น จะมีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 โดยจะเป็นการประเมินสมรรถนะหลักตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) การร่วมแรงร่วมใจ และสมรรถนะหลักที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด 2 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) ภาวะผู้นำและการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สายงานละ 3 สมรรถนะ

โดยในการประเมินดังกล่าวจะทำด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามหลักคุณธรรม และกรอบแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด และจะมีการประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ด้านการปกครองและบังคับบัญชา สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงานคือ ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีหน้าที่กำกับดูแล การปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และมีหัวหน้ากลุ่มงาน/งาน จำนวน 4 งาน ท้องถิ่นอำเภอ จำนวน 22 อำเภอ ซึ่งแต่ละกลุ่มงาน/งาน /อำเภอ จะมีการมอบหมายข้าราชการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และข้าราชการจะมีการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการในสังกัด เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านสถานภาพวิชาชีพ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นส่วนราชการสังกัดภูมิภาคที่ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการอื่นๆ ในระดับจังหวัด ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ข้าราชการในสังกัดได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในระดับจังหวัด อยู่เสมอ ซึ่งสร้างความภาคภูมิใจแก่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ด้านความมั่นคงในงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของ การเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน และการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยยึดหลักคุณธรรม

ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ผู้บริหารจะให้ความสำคัญและเน้นการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) เช่นการมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การไม่สั่งให้ข้าราชการมาปฏิบัติหน้าที่ในวันหยุดราชการยกเว้นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความสุขกับการดำเนินชีวิต สามารถกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวันให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมทั้งในเรื่องงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

ขั้นที่ 1 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัดทุกคนเกี่ยวกับสมรรถนะ ความจำเป็นของสมรรถนะ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะระดับต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนอกจากจะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักสมรรถนะแล้ว ยังเป็นการลดการต่อต้านและลดความขัดแย้งในองค์กรอีกด้วย

ขั้นที่ 2 การประเมินระดับสมรรถนะของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะที่แท้จริง และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาระดับสมรรถนะให้สูงขึ้น โดยการประเมินระดับสมรรถนะดังกล่าวสามารถประเมินได้จากหลายวิธี เช่น การสังเกต การประเมินแบบ 360 องศา (The 360 – Degree Feedback Evaluation) ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศาจะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ข้าราชการที่ถูกประเมินเนื่องจากการประเมินจากบุคคลในหลายๆ ส่วน และนอกจากนี้การประเมินควรให้ข้าราชการประเมินตนเองด้วยว่าตนเองมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับใด (Self- Assessment) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนความรู้สึก ทักษะ ความเชื่อและความสนใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงผลักดันจากภายใน (Self – Motivation) ของข้าราชการเอง โดยเมื่อได้ประเมินตนเองแล้วพบว่า เกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่องค์กรคาดหวังกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ จะทำให้เกิดแรงผลักดันจากภายในซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ องค์กรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสัมมนา ทั้งนี้ การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักในเบื้องต้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การที่จะพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูงและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการฝึกฝนจนเป็นนิสัย (Practice) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ควรทำเป็นครั้งคราว แต่ควรเป็นการปรับปรุงการพัฒนาที่ถาวร และเป็นระบบ โดยอาจใช้วิธีการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างต่อเนื่อง และการประเมินจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่แน่นอน ชัดเจน ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะทำให้ข้าราชการมีสมรรถนะสูงแล้วยังจะทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” อีกด้วย

5.3 ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

5.3.1 จุดแข็ง

1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะ ทักษะและความรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงาน

2) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

3) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความสนใจที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

4) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด

5) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นผู้มีความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม

5.3.2 จุดอ่อน

1) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเนื่องจากข้าราชการแต่ละคนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้อาจปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกรอบ และระยะเวลาที่กำหนด

2) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)

3) ไม่ค่อยมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในช่วงกลุ่มงาน หรือในกลุ่มงานเดียวกัน

4) สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงาน และให้บริการในบริเวณเดียวกันได้ ต้องแยกกลุ่มงานต่างๆ ออกไปปฏิบัติหน้าที่ตามสถานที่ต่างๆ ของศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ

5.3.3 โอกาส

1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความสำคัญกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ในการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอย่างชัดเจน

3) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการกำหนดโครงสร้าง และอัตรากำลังบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ชัดเจน เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ รวมทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการ

4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น ระบบ GFMS ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและประเมินผลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-Plan) ระบบข้อมูลกลาง (Info) ระบบเน็ทยังชีพ เป็นต้น

5.3.4 อุปสรรค

ความเหลื่อมล้ำ ไม่เท่าเทียมกันของการบริหารงานบุคคลขององค์กรกลาง บริหารงานบุคคลต่างๆ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ

5.4 บทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ประเด็นดังกล่าว สามารถสรุปบทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

5.4.1 การแสดงออกถึงความจริงใจในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ พันธกิจ แผนงาน โครงการต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนถึงความจริงใจของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการพัฒนาองค์กรอีกด้วย ซึ่งในกรณีของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษผู้บริหารได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงานในยุทธศาสตร์ที่ 1: การส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง

5.4.2 การจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีความชัดเจน เหมาะสม และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารไปสู่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

5.4.3 การสร้างบรรยากาศและการกระตุ้นให้ข้าราชการมีความต้องการที่จะเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

5.4.4 ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่มิบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้น ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และการพัฒนาข้าราชการให้มีระดับสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision) มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptable) มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (Confident Acceptation of Self) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiating) มีความพยายาม

(Persistent) มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotional Balance) มีความเข้าใจลึกซึ้งในงานที่ตนรับผิดชอบ (Insightful) และจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable/Dependable) ซึ่งการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน

สำหรับผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่คุณศึกษานำเสนอมาข้างต้นนั้น ผู้ศึกษาจะนำไปสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ไว้ในบทต่อไป



บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ” ทำให้พบว่าผลการศึกษาที่ได้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการ ได้แก่ 1) ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ 3) ปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในการนำเสนอผลการศึกษานี้สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการสรุปการศึกษาไว้ 3 ประเด็น คือ วัตถุประสงค์การศึกษา วิธีดำเนินการศึกษา และผลการศึกษา ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1.1.3 เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 60 คน ซึ่งใช้ประชากรทั้งหมดในการศึกษา

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็น โดยที่เครื่องมือทั้งสองมีองค์ประกอบดังนี้

1) เครื่องมือประเภทแบบสอบถาม มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 11 ข้อ ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายปิด ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบตามรายการที่กำหนดมาให้ มีคำถามทั้งหมด 15 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิตชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยเป็นคำถามปลายปิด มีทั้งหมด 13 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบ ตามรายการที่กำหนดมา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านการบริหารองค์การ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านสถานะภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล โดยเป็นคำถามปลายปิด มีทั้งหมด 18 ข้อ ซึ่งให้ผู้ตอบเลือกตอบตามรายการที่กำหนดมา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก และส่วนที่ 5 แบบเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการรายบุคคล ในส่วนนี้เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ ภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ในแต่ละหัวข้อ จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมมือร่วมใจ

2) เครื่องมือประเภทแบบสัมภาษณ์ สำหรับแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิดที่กำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบได้อย่างเป็นอิสระ แต่อยู่ภายใต้ข้อคำถามที่กำหนดให้ไว้

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ แหล่ง ทั้งจากเอกสารประเภทต่างๆ ได้แก่ ตำรา หนังสือ บทความ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รวมทั้งสื่อจากสิ่งพิมพ์อื่นๆ ซึ่งจัดเป็นข้อมูลทุติยภูมิ และเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตลอดจนเพื่อทราบข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการรายบุคคล ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิ

1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการหาค่าสถิติ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยนำเสนอข้อมูลด้วยการพรรณนาบรรยาย

1.3 สรุปผลการศึกษา

สำหรับผลการศึกษาเรื่อง “สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ” ในครั้งนี้ สามารถนำเสนอประเด็นผลการศึกษาออกเป็น 5 ประเด็น ดังนี้

1.3.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.33 อายุ 31- 40 ปี มากที่สุด ร้อยละ 33.33 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 56.67 สถานภาพสมรส ร้อยละ 73.33 ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ ร้อยละ 78.33 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 53.34 และอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.67

1.3.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตารางที่ 5.1 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.55	.582	มากที่สุด	3
ด้านการบริการที่ดี	4.77	.450	มากที่สุด	2
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.49	.599	มาก	4
ด้านจริยธรรม	4.91	.295	มากที่สุด	1
ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.36	.562	มาก	5
รวม	4.62	.498	มากที่สุด	

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ซึ่งครอบคลุมสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการร่วมแรงร่วมใจ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าระดับสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 และน้อยที่สุดคือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า การปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้มีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 และน้อยที่สุดคือ ความกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32

2) ด้านการบริการที่ดี ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีระดับสมรรถนะหลักในด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.77 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการ ได้ด้วยความเต็มใจมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.87 และน้อยที่สุดคือ ความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.67 ตามลำดับ

3) ด้านการการส่งเสริมความเชี่ยวชาญงานอาชีพ ผลจากการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระดับสมรรถนะหลักในด้านการการส่งเสริมความเชี่ยวชาญงานอาชีพ ในภาพรวมมีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การนำความรู้วิชาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการมีมากที่สุด ซึ่งเท่ากับการศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้นทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.63 และน้อยที่สุดคือ การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในสวนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิชาการด้านต่างๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22

4) ด้านจริยธรรม ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระดับสมรรถนะหลักในด้านจริยธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การยึดมั่นในความยุติธรรมมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.92 และน้อยที่สุดคือ ความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน ซึ่งเท่ากับการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและชอบธรรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.90

5) ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ จากการศึกษา พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีระดับสมรรถนะหลักในด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า การรับฟังความคิดเห็นของทีมงานที่คิดแตกต่างมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.70 และน้อยที่สุดคือ หน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68

1.3.3 ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตารางที่ 5.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ด้านความสำเร็จของงาน	4.51	.539	มากที่สุด	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.24	.683	มาก	3
ด้านลักษณะของงาน	4.29	.735	มาก	2
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ	3.83	.662	มาก	4
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน	2.98	.886	ปานกลาง	5
รวม	3.97	.701	มาก	

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

1) ด้านปัจจัยจูงใจ

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงาน ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน ผลจากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จของงานในภาพรวมในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51

(2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24

(3) ด้านลักษณะของงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านลักษณะของงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29

(4) ด้านโอกาสได้รับผิดชอบในงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านโอกาสได้รับผิดชอบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

(5) ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยจูงใจในการทำงานด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98

2) ด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก

ตารางที่ 5.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับสมรรถนะหลัก
ด้านนโยบาย	3.71	.623	มาก	6
ด้านการบริหารองค์กร	3.74	.654	มาก	5
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	4.49	.637	มาก	2
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	2.78	.834	ปานกลาง	9
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา	3.83	.721	มาก	4

ตารางที่ 5.3 (ต่อ)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ	ลำดับ สมรรถนะหลัก
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	3.36	.831	ปานกลาง	7
ด้านสภาพวิชาชีพ	3.90	.752	มาก	3
ด้านความมั่นคงในงาน	3.10	.726	ปานกลาง	8
ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล	4.50	.717	มาก	1
รวม	3.71	.722	มาก	

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริการองค์การ ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และน้อยที่สุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

(1) ด้านนโยบาย พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักด้านนโยบายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

(2) ด้านการบริหารองค์การ พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักด้านการบริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74

(3) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49

(4) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.78

(5) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ด้านการปกครองและการบังคับบัญชาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83

(6) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

(7) ด้านสถานภาพวิชาชีพ พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ด้านสถานภาพวิชาชีพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90

(8) ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักด้านความมั่นคงในงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

(9) ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความคิดเห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

1.3.4 ข้อสรุปที่ได้จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามแบบปลายเปิด แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัญหา

(1) การกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดที่ชัดเจนลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน
ยังไม่ชัดเจนและทั่วถึง

(2) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบเป็น
และรูปธรรม

(3) ข้าราชการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ

(4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานยังไม่มีมากเท่าที่ควร

(5) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ข้าราชการบางคนยังไม่ตรงกับ
กับความรู้ความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

(1) ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัด
ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และ
จังหวัด

(2) มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและ
สม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองตาม
เกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด

(3) องค์กรควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ

(4) องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน
เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือข้าราชการที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ
อันจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

(5) ควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และตรงกับ
ตำแหน่งและความรู้ความสามารถ

2) ด้านการบริการที่ดี

ปัญหา

ข้าราชการบางคนยังมีความกระตือรือร้นในการให้บริการในระดับต่ำ

ข้อเสนอแนะ

องค์กรควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ
มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี

3) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ปัญหา

(1) ข้าราชการได้รับการพัฒนาความรู้อย่างไม่ต่อเนื่อง และตรงกับหน้าที่
ความรับผิดชอบ

(2) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการในการปฏิบัติงานมีน้อย

ข้อเสนอแนะ

(1) องค์กรควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้
ของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษา
ดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่

(2) ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายใน
หน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์การ
ปฏิบัติงาน

(3) ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงาน
จากพี่เลี้ยง โดยข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อ
เป็นพี่เลี้ยงให้แก่ข้าราชการใหม่

4) จริยธรรม

ปัญหา

ข้าราชการบางคนมีการเลือกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

(1) องค์กรควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ
โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น

(2) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่
ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

5) ด้านการทำงานเป็นทีม

ปัญหา

ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆ ของสำนักงาน
ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ยังมีน้อย

ข้อเสนอแนะ

- (1) องค์กรควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
- (2) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ สามารถให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาให้แก่ทีมได้เป็นอย่างดี

1.3.5 ข้อสรุปที่ได้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ประเด็นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก

(1) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของสมรรถนะหลักที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดีและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความเห็นว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ความสามารถ ทักษะ รวมทั้งอุปนิสัยของบุคคลที่จะส่งผลการต่อผลการปฏิบัติงานโดยตรง และสมรรถนะหลัก ก็เป็นคุณลักษณะที่ข้าราชการไทยทุกคนต้องมี ซึ่งประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน

(2) ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการเพื่อให้มีระดับสมรรถนะหลักในระดับสูง

2) ประเด็นการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร และมีแนวคิดใดบ้างที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่าสมรรถนะหลักมีความจำเป็นในการช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ โดยมีแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

(1) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของข้าราชการในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่าง ต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ และข้าราชการในสังกัดมีกระบวนการทำงานที่มี ประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ส่งผลต่อระดับสมรรถนะหลักที่สูงขึ้น

(2) การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ตามยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) โดยผู้บริหารและข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ นโยบาย แผนงาน โครงการร่วมกันเพื่อใช้เป็นทิศทาง และแนวทางในการปฏิบัติงานของข้าราชการ รวมถึงการเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการ บริหารงาน การมีคู่มือและกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ข้าราชการ โดยแนวคิด HPO นี้จะช่วยให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีขีดสมรรถนะหลักที่สูงขึ้น

(3) การส่งเสริมให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 8 ประการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังนี้

Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ข้าราชการจะต้องมีจรรยาบรรณ ในวิชาชีพของตน มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน มุ่งประโยชน์ส่วนรวม และที่สำคัญต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน ไม่ทุจริตคอร์รัปชัน

Activeness คือ ความขยันตั้งใจทำงานหรือเรียกว่าการปฏิบัติงาน เจริญรุก ซึ่งข้าราชการจะต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น อยู่ตลอดเวลา องค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังต้องมีทัศนคติเชิงบวกและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีกลยุทธ์ในการ ปฏิบัติงาน

Morality คือ มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม ปฏิบัติราชการด้วยใจบริสุทธิ์ และกุศลเจตนา โดยข้าราชการจะต้องไม่เลือกปฏิบัติยึดหลักความเป็นธรรมและเสมอภาค รวมทั้ง คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ

Relevancy คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ โดยจะต้องมีการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องให้มีความเป็นเลิศในวิชาชีพ มีการนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน หรือในความหมายโดยรวมก็คือการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ซึ่งแสดงให้เห็นจากการจัดการภายในที่ดีของหน่วยงาน ทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ได้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ประหยัดทรัพยากรและเกิดความคุ้มค่า

Accountability คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ ข้าราชการจะต้องตระหนักในความรับผิดชอบของตน พร้อมเสมอที่จะรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยหน่วยงานจะต้องมีระบบการให้รางวัลและลงโทษที่มีประสิทธิภาพ

Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วมโปร่งใส โดยจะต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน ประสานความสัมพันธ์กับทุกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ และร่วมในการปฏิบัติงาน

Yield คือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยจะต้องตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถวัดประเมินผลการปฏิบัติงานได้

การส่งเสริมให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานดังกล่าว จะทำให้เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในระดับที่สูงขึ้น เพราะจะทำให้ข้าราชการเกิดการยอมรับและมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้องค์การสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้ผลดีกว่าการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียว

(4) ระบบการสอนงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ควรเพิ่มระบบการสอนงานจากข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ ซึ่งการสอนงานนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้สอนและผู้ถูกสอน กล่าวคือ จะทำให้ความรู้ของผู้สอนเพิ่มขึ้น เนื่องจากการสอนผู้อื่นจะทำให้เกิด

การสังเคราะห์และสรุปความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และเป็นการสร้างความสำเร็จในความรู้ใหม่ๆ ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งได้เรียนรู้เพิ่มเติมจากกระบวนการเรียนรู้ของคนอื่น สำหรับผู้ถูกสอนจะได้ความรู้ ทักษะและทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่ถูกถ่ายทอดจากผู้สอน

(5) การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

ด้านความสำเร็จ โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบนี้จะสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะมีการออกคำสั่งมอบหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างอิสระตามกรอบของระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอแนะแนวทางและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะมีการยกย่องชมเชยข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีเด่น ดังจะเห็นได้จากการกล่าวยกย่อง ชมเชยข้าราชการในที่ประชุมประจำเดือน หรือในโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการประกาศผลการประเมินข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ดีเด่นในแต่ละรอบให้ข้าราชการในสังกัดทราบ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแล้ว ยังเป็นการแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย

ด้านลักษณะงาน สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ข้าราชการแต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ โดยให้ข้าราชการแต่ละคนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้โอกาสข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างทั่วถึง

ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัดเจริญก้าวหน้าในสายงาน ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน หรือการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ โดยการยึดหลักคุณธรรม (Merit System) ซึ่งประกอบด้วย หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity)

หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) และหลักความเป็นกลาง ปลอดจากการเมือง (Political Neutrality) ซึ่งการยึดหลักคุณธรรมนี้นอกจากจะทำให้ได้คนดีคนเก่ง เข้ามาในองค์กรแล้ว ยังทำให้ข้าราชการเกิดขวัญกำลังใจที่ดีและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วย

ด้านนโยบาย สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นกรอบ และแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ ของหน่วยงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถของสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง

ด้านการบริหารองค์การ ในการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการในทุกระดับสามารถแสดง ความคิดเห็นได้อย่างอิสระ รวมทั้งมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และมีการนำเอา เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ข้าราชการมีความสะดวก และรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ความสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพี่น้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัย การสื่อสารในหน่วยงานจะเน้นการสื่อสารในแนวราบ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารและเข้าถึงผู้บังคับบัญชาได้หลายง่าย

ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ในการพิจารณาเงินเดือน ข้าราชการสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษนั้น จะมีการประเมินผล การปฏิบัติราชการของข้าราชการ โดยยึดกรอบและแนวทางตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน (ก.พ.) กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน 2552 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือน หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008.1/ว 12 ลงวันที่ 30 สิงหาคม 2555 เรื่อง การปรับปรุงหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการเลื่อน เงินเดือน และประกาศกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ลงวันที่ 31 พฤษภาคม 2556 เรื่อง หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดกรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น โดยในการประเมินผลการปฏิบัติราชการดังกล่าว จะมีการกำหนดองค์ประกอบ ของการประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน โดยแยกเป็น 1) ผลสัมฤทธิ์ ของงาน มีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 70 และ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมี สัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์จะมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยมีคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัด ซึ่งประกอบด้วย ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นประธาน

หัวหน้ากลุ่มงาน ทุกกลุ่มงาน และข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ท้องถิ่นอำเภอ จำนวนไม่น้อยกว่า 2 คน เป็นกรรมการ โดยมีหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นเลขานุการ ทั้งนี้เพื่อให้การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเป็นธรรม

สำหรับการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือสมรรถนะนั้น จะมีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 โดยจะเป็นการประเมินสมรรถนะหลักตามกรอบที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม และ 5) การร่วมแรงร่วมใจ และสมรรถนะหลักที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด 2 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ 2) ภาวะผู้นำ และการประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สายงานละ 3 สมรรถนะ

โดยในการประเมินดังกล่าวจะทำด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามหลักคุณธรรม และกรอบแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด และจะมีการประกาศรายชื่อข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ด้านการปกครองและบังคับบัญชา สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงานคือท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีหน้าที่กำกับดูแล การปฏิบัติราชการของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และมีหัวหน้ากลุ่มงาน/งาน จำนวน 4 งาน ท้องถิ่นอำเภอ จำนวน 22 อำเภอ ซึ่งแต่ละกลุ่มงาน/งาน /อำเภอ จะมีการมอบหมายข้าราชการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และข้าราชการจะมีการปฏิบัติงานตามลำดับขั้นของการบังคับบัญชา

ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการในสังกัด เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ด้านสถานภาพวิชาชีพ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นส่วนราชการสังกัดภูมิภาคที่ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการอื่นๆ ในระดับจังหวัด ดังจะเห็นได้จากการที่ข้าราชการในสังกัดได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่างๆ ในระดับจังหวัดอยู่เสมอ

ด้านความมั่นคงในงาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของ การเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสาขางาน และการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยยึดหลักคุณธรรม

ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะเน้นการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) เช่น การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การไม่สั่งให้ข้าราชการมาปฏิบัติหน้าที่ในวันหยุดราชการยกเว้นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีความสุขกับการดำเนินชีวิต สามารถกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวันให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมทั้งในเรื่องงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

สำหรับขั้นตอนการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ผู้ให้สัมภาษณ์มีความคิดเห็นดังนี้

ขั้นที่ 1 การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัดทุกคนเกี่ยวกับสมรรถนะ ความจำเป็นของสมรรถนะ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงสมรรถนะระดับต่างๆ เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนอกจากจะเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักสมรรถนะแล้ว ยังเป็นการลดการต่อต้านและลดความขัดแย้งในองค์กรอีกด้วย

ขั้นที่ 2 การประเมินระดับสมรรถนะของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ทราบระดับสมรรถนะที่แท้จริง และนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาระดับสมรรถนะให้สูงขึ้น โดยการประเมินระดับสมรรถนะดังกล่าวสามารถประเมินได้จากหลายวิธี เช่น การสังเกต การประเมินแบบ 360 องศา (The 360 – Degree Feedback Evaluation) ซึ่งการประเมินแบบ 360 องศานี้จะก่อให้เกิดความเป็นธรรมแก่ข้าราชการที่ถูกประเมินเนื่องจากการประเมินจากบุคคลในหลายๆ ส่วน และนอกจากนี้การประเมินควรให้ข้าราชการประเมินตนเองด้วยว่าตนเองมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับใด (Self- Assessment) เช่น การตอบรายงานเกี่ยวกับตนเองที่สะท้อนความรู้สึกทัศนคติ ความเชื่อและความสนใจ เพื่อเป็นการสร้างแรงผลักดันจากภายใน (Self – Motivation) ของข้าราชการเอง โดยเมื่อได้ประเมินตนเองแล้วพบว่า เกิดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องการคาดหวังกับสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ จะทำให้เกิดแรงผลักดันจากภายในซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป การวัดและประเมิน Competency แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ๆ 3 กลุ่ม คือ

ขั้นที่ 3 การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ องค์กรสามารถดำเนินการได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสัมมนา ทั้งนี้ การฝึกอบรมจะมุ่งเน้นการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น ซึ่งถือเป็นการพัฒนาสมรรถนะหลักในเบื้องต้น โดยผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่า การที่จะพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะสูงและมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีการฝึกฝนจนเป็นนิสัย (Practice) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ไม่ควรทำเป็นครั้งคราว แต่ควรเป็นการปรับปรุงการพัฒนาที่ถาวร และเป็นระบบ โดยอาจใช้วิธีการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างต่อเนื่อง และการประเมินจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานที่แน่นอน ชัดเจน ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าวนอกจากจะทำให้ข้าราชการมีสมรรถนะสูงแล้วยังจะทำให้องค์กรกลายเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” อีกด้วย

3) ประเด็นความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ ดังนี้

จุดแข็ง

(1) ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การยกระดับความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และสมรรถนะ ทักษะและความรู้ของข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงาน

(2) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

(3) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีความสนใจที่พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ โดยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่างๆ ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดขึ้น รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

(4) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบ กฎหมายอย่างเคร่งครัด

(5) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นผู้มีความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม

จุดอ่อน

(1) ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษมีไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการ ปฏิบัติงานเนื่องจากข้าราชการแต่ละคนต้องรับผิดชอบหลายหน้าที่ทำให้อาจปฏิบัติงานไม่เป็นไป ตามกรอบ และระยะเวลาที่กำหนด

(2) ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan: IDP)

(3) ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนงานของข้าราชการ ทำให้ข้าราชการ ไม่สามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ในระหว่างกลุ่มงาน หรือในกลุ่มงานเดียวกัน

(4) สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบไม่สามารถรองรับการปฏิบัติงาน และ ให้บริการในบริเวณเดียวกันได้ ต้องแยกกลุ่มงานต่างๆ ออกไปปฏิบัติหน้าที่ตามสถานที่ต่างๆ ของ ศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ

โอกาส

(1) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความสำคัญกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

(2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ในการพัฒนาข้าราชการในสังกัดอย่างชัดเจน

(3) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการกำหนด โครงสร้าง และอัตรากำลังข้าราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ชัดเจน เหมาะสมกับ บทบาทภารกิจ รวมทั้งการพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการ

(4) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงานได้ เช่น ระบบ GFMIS ระบบสารสนเทศเพื่อการวางแผนและประเมินผลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (e-Plan) ระบบข้อมูลกลาง (Info) ระบบเบิยยังชีพ เป็นต้น

อุปสรรค

ความเหลื่อมล้ำ ไม่เท่าเทียมกันของการบริหารงานบุคคลขององค์กรกลาง
บริหารงานบุคคลต่างๆ ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ

5) *บทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน ในการ
พัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ*

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประเด็นดังกล่าว สามารถสรุป
บทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน/หัวหน้ากลุ่มงาน/หัวหน้างาน ที่มีต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

(1) การแสดงออกถึงความจริงใจในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์
ยุทธศาสตร์ พันธกิจ แผนงาน โครงการต่างๆ ของหน่วยงาน ซึ่งนอกจากจะสะท้อนถึงความจริงใจ
ของผู้บริหารแล้ว ยังเป็นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการพัฒนาองค์กร
อีกด้วย ซึ่งในกรณีของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษผู้บริหารได้ให้
ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการโดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาของ
หน่วยงานในยุทธศาสตร์ที่ 1: การส่งเสริมยกระดับขีดความสามารถของสำนักงานส่งเสริมการ
ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง

(2) การจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีความชัดเจน เหมาะสม และเอื้อ
ต่อการปฏิบัติงาน เช่น การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจจาก
ผู้บริหารไปสู่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานโดยตรง การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

(3) การสร้างบรรยากาศและการกระตุ้นให้ข้าราชการมีความต้องการที่
จะเรียนรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติ
ราชการ เป็นต้น

(4) ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ที่
มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดทิศทางขององค์กร ดังนั้น ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรที่มี
ขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และการพัฒนาข้าราชการให้มีระดับ
สมรรถนะหลักที่สูงขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Vision) มีความสามารถ
ในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptable) มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) มีความเชื่อมั่น
ในตัวเอง (Confident Acceptation of Self) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiating) มีความพยายาม

(Persistent) มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotional Balance) มีความเข้าใจลึกซึ้งในงานที่ตนรับผิดชอบ (Insightful) และจะต้องเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable / Dependable) ซึ่งการที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะทำให้ข้าราชการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการปฏิบัติงาน

2. อภิปรายผล

2.1 **วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านจริยธรรม มีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 และด้านความร่วมมือมีระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ผลจากการศึกษาที่พบว่าระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น น่าจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูง และระดับหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สมรรถนะหลักที่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีมากที่สุดคือ ด้านจริยธรรม ร้อยละ 4.91 ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการที่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ที่เน้นการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ ประกอบกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างจริยธรรมให้แก่ข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยได้กำหนดข้อบังคับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม ชำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของข้าราชการ สอดคล้องกับการการศึกษาของ สมณีกุลมอริย์ (2552) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสมรรถนะหลักด้านการมีจริยธรรมเป็นสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับสูงสุด และสอดคล้องกับ จิตติสานดี วุฒิเวช (2553) ที่พบว่า พนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน

ระดับดีมากและมีสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับ ประภัสสร มีน้อย (2553) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการด้านคุณธรรมจริยธรรมมีมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่ง สอดคล้องกับหลักแนวคิดธรรมาภิบาล

สำหรับสมรรถนะหลักที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านความร่วมมือแรงร่วมใจ มี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 นั้น น่าจะมีผลมาจากการที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด ศรีสะเกษมีสถานที่ปฏิบัติงานกับแคบต้องกระจาย ลักษณะการทำงานแบ่งเป็นส่วนย่อยหลายส่วน กล่าวคือ ส่วนราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ ศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 1 งาน 4 กลุ่มงาน กระจายไปตามห้องต่างๆ ของศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 3 แห่ง และมีข้าราชการที่ไป ปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภออีก จำนวน 22 อำเภอ ซึ่งอาจขาดการ ติดต่อดสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ค่อยมีโอกาสได้พบเจอหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากนัก เป็น เหตุให้ระดับสมรรถนะหลักด้านการร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งควรเสริมสร้างสมรรถนะ หลักด้านความร่วมมือแรงร่วมใจให้กับข้าราชการได้ โดยการเพิ่มระดับของการติดต่อดสื่อสารให้ เพียงพอ รวมทั้งให้มีช่องทางในการติดต่อดสื่อสารที่หลากหลาย การจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของข้าราชการ

2.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ความคิดเห็นในส่วนของปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงานมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุดคือ ด้าน โอกาสที่จะเติบโต และเจริญก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ซึ่งสอดคล้องกับ อหิตยา เสนะวงศ์ ที่พบว่า ระดับ ความคิดเห็นของข้าราชการระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างานที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จ ในงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความ ก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับมาก

ด้านโอกาสที่เติบโตและก้าวหน้าในงานที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดนั้น น่าจะมีผล เนื่องจากการที่โครงสร้างของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่สำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นอำเภอยังไม่ได้เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ทำให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งท้องถิ่น อำเภอรู้สึกว่าจะไม่มีความก้าวหน้าในงาน ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ขาดระเบียบกฎหมายรองรับ ซึ่งในการที่ จะทำให้ระดับความคิดเห็นด้าน โอกาสที่เติบโตและก้าวหน้าในงานมีระดับสูงขึ้นนั้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และน้อยที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

สาเหตุที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดนั้น อาจจะเป็นเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบมีการกำหนดตัวชี้วัด และการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติไม่ชัดเจนและทั่วไม่ชัดเจนและทั่วถึง รวมถึงขาดการประชาสัมพันธ์แผนและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

2.3 วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มีการกำหนดโครงสร้าง และอัตรากำลังบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ข้าราชการไม่ได้จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ควรมีมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลเป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ไม่เท่าเทียมกันของการบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะพบจุดแข็งและโอกาสของหน่วยงานในการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความสำคัญกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งผู้บริหารทั้งในระดับกรม และหน่วยงานมีความจริงใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ จึงได้ดำริที่จะกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกรมและหน่วยงาน รวมทั้งมีแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน ซึ่งการที่ผู้บริหารในระดับสูงให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ก็จะนำมาสู่การกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกัน อันจะเป็นแรงผลักดันให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดที่จะนำมาพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

2.3.1 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจะสามารถทำให้ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการมีระดับสูงขึ้น เนื่องจากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของข้าราชการ และก่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน

2.3.2 การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าแนวคิด HPO นี้จะช่วยให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีขีดสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นได้ โดยปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือ ต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือ การกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน

2.3.3 การส่งเสริมให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 8 ประการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย 1) Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2) Activeness คือ ความขยันตั้งใจทำงาน 3) Morality คือ มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม 4) Relevancy คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่างๆ 5) Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 6) Accountability คือ การมีความรับผิดชอบ ต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ 7) Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม และ 8) Yield คือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ การส่งเสริมให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้ผลดีกว่าการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียว

2.3.4 ระบบการสอนงาน ควรเพิ่มระบบการสอนงานจากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณธรรม จริยธรรมแก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่

2.3.5 การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยยึดหลักคุณธรรม การประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) เป็นต้น

2.4 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีดังนี้

2.4.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

1) ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และจังหวัด

2) มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด

3) องค์กรควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ

4) องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือข้าราชการที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ อันจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

5) ควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ

2.4.2 ด้านการบริการที่ดี

องค์กรควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี

2.4.3 ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

1) องค์กรควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่

2) ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

3) ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงานจากพี่เลี้ยง โดยข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ข้าราชการใหม่

2.4.4 ด้านจริยธรรม

- 1) องค์กรควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น
- 2) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4.5 ด้านการทำงานเป็นทีม

- 1) องค์กรควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
- 2) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ สามารถให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหามาให้แก่ทีมได้เป็นอย่างดี

2.5 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่นๆ มีดังนี้

2.5.1 ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน

- 1) ควรมีการผลักดันให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- 2) ควรกำหนดโครงสร้างของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และมีกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม
- 3) ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ

2.6 ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่นๆ มีดังนี้

2.6.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

- 1) ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ควรจัดวัสดุ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2.6.2 ด้านความมั่นคงในงาน

1) ควรมีแผนและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการได้ทราบถึงโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ข้าราชการว่าเมื่อทำงานแล้วจะมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการลดจำนวนข้าราชการที่ขอโอน (ย้าย) ไปสังกัดส่วนราชการอื่น

2) ควรมีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

2.6.3 ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

1) ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม

2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสภาพเศรษฐกิจ

3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการแต่ละประเภทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของข้าราชการในแต่ละประเภท

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาในครั้งนี้

3.1.1 องค์การควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และจังหวัด

3.1.2 องค์การควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี

3.1.3 องค์การควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่

3.1.4 องค์การควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น

3.1.5 องค์การควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์การ โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นเฉพาะข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเท่านั้น ซึ่งหากทำการศึกษากครั้งต่อไป ผู้ศึกษาเสนอแนะให้ทำการศึกษาในกลุ่มข้าราชการกรมอื่นๆ เพื่อนำผลศึกษาที่ได้มาทำการศึกษาเปรียบเทียบกัน และนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐต่อไป

3.2.2 ควรทำการศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการโดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการขอรับบริการจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เช่น พนักงานส่วนตำบล ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย เพื่อนำข้อมูลและทัศนคติที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษต่อไป





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2551.
ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 125 ก. ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2551.
- กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (ฉบับที่ 2)
พ.ศ. 2559. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133 ตอนที่ 6 ก. ลงวันที่ 18 มกราคม 2559.
- กรรณิการ์ สุวรรณศักดิ์ชัย. (2543). *การประเมินการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน
ในจังหวัดกาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพมหานคร.
- จิตติสานต์ วุฒิเวชช์. (2553). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของ
พนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,
มหาสารคาม.
- จิรสุดา บัวผัน, ประจักษ์ บัวผัน, และพรทิพย์ คำพอ. (2554). *วารสารวิจัย มข 2554*, 16(6):
679-692.
- จุฬารัตน์ คำวงศ์ปิ่น. (2551). *การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครอง
แรงงาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เฉลิมพงษ์ มีสมนัย. (2554). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ*. ใน *เอกสารชุดวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. หน่วยที่ 14 (หน้า 14-6 ถึง 14-11). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ไทรรัตน์ โภคพลารณ์. (2549). *การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. ใน *เอกสารชุดวิชา
การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. หน่วยที่ 4 (หน้า 4-7). นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ชานินทร์ ศิลป์ จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS*. (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.

- ประภัศสร มีน้อย. (2553). *การสร้างสมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากรอบคุณลักษณะบุคลากรในส่วนราชการ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- เพชรดา ห้วยเรไร. (2548). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลห้องผ่าตัด โรงพยาบาลศูนย์ กระทรวงสาธารณสุข. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- พรพรรณ ระวีงพันธ์. (2551). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคกลาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- มัลลิกา นูนาค. (2537). *สถิติเพื่อการตัดสินใจ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. (2548). *ขีดสมรรถนะ: การบริหารทรัพยากรบุคคล. วารสารดำรงราชานุภาพ.* 5,15 (เมษายน – มิถุนายน): 65 -81.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.
- ราณี อธิชัยกุล. (2544). *การจูงใจและการสื่อสารในองค์กร. ใน เอกสารชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์. หน่วยที่ 7 (หน้า 7-5, 7-9, 7-10, 7-13, 7-14, 7-17, 7-19, 7-22 ถึง 7-26).* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ.
- ลดาวลัย รุจเศรษฐี. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ความพึงพอใจในงานกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดหนองคาย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- วราภรณ์ สามโกเศศ. (2542). *โลกนี้ไม่มีอะไรฟรี. (พิมพ์ครั้งที่ 4).* กรุงเทพฯ: มติชน.
- ศิริบุญรุ่ง หิรัญ. (2554). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดปทุมธานี. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).* มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2548). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- สำนักงาน ก.พ. (2548). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.อีฟวิ้ง.
- สำนักงานประมาณ. (2559). *งบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*
- สำนักงาน ก.พ. (2552). *มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน*. นนทบุรี: พี.เอ.อีฟวิ้ง.
- สมนึก ลิมอริย์. (2552). *การศึกษาสมรรถนะหลักของบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.
- อานนท์ สักดีวีวิชญ์. (2547). *แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency: เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง*. *Chulalongkon Review*. 16 (ก.ค. – ก.ย.): 57-72.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Herberg, F. Mausner, B., & Syndermen, BB. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley.
- McClelland D.C. (1973). *Test for Competence. Rather than intelligence*. *American Psychologists* Vol.17 No.7: 57-83.
- Spencer, L. M. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

นายยุทธนา สายสิงห์ทอง
นายกริชชัย ศิลปประยะ
นางสาวณัฏฐณิชา จิระธัมมังกูร

ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่น
นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ให้มีสมรรถนะสูงสุดและปรับปรุงให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของบุคคล

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตอนที่ 5 ปัญหาและข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

การจัดเก็บข้อมูลครั้งนี้ไม่มีผลใดๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่าน ผู้ศึกษาจะถือเป็นความลับและจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์ มหาคณิศ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยแสดงผลในภาพรวมเท่านั้น

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอความกรุณาท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพื่อความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการศึกษา

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้

นางชฎานันท์ เจริญพันธ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-mail: ya-nan22@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามความเป็นจริง หรือกรอกข้อความลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) 18 – 30 ปี (2) 31 – 40 ปี
 (3) 41 – 50 ปี (4) 51 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
4. สถานภาพการสมรส (1) โสด (2) สมรส
 (3) หม้าย/หย่า
5. ประเภทตำแหน่งงาน (1) ตำแหน่งประเภทบริหาร (ไปตอบ ข้อ 6)
 (2) ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (ไปตอบ ข้อ 7)
 (3) ตำแหน่งประเภทวิชาการ (ไปตอบ ข้อ 8)
 (4) ตำแหน่งประเภททั่วไป (ไปตอบ ข้อ 9)
6. ตำแหน่งประเภทบริหาร (1) ระดับต้น (2) ระดับสูง
7. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ (1) ระดับต้น (2) ระดับสูง
8. ตำแหน่งประเภทวิชาการ (1) ระดับปฏิบัติการ (2) ระดับชำนาญการ
 (3) ระดับชำนาญการพิเศษ (4) ระดับเชี่ยวชาญ
 (5) ระดับทรงคุณวุฒิ
9. ตำแหน่งประเภททั่วไป (1) ระดับปฏิบัติงาน (2) ระดับชำนาญงาน
 (3) ระดับอาวุโส (4) ระดับทักษะพิเศษ

10. อายุราชการ (1) น้อยกว่า 5 ปี (2) 5 – 10 ปี
 (3) 11 – 15 ปี (4) 16 – 20 ปี
 (5) มากกว่า 20 ปีขึ้นไป
11. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน (1) ต่ำกว่า 10,000 บาท (2) 10,001 – 20,000 บาท
 (3) 20,001 – 30,000 บาท (4) 30,001 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

หมายเหตุ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย 1 = น้อยที่สุด

สมรรถนะที่ประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)					
12. ท่านปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้					
13. ท่านได้ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
14. ท่านกล้าตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการแม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
การบริการที่ดี (Service Mind – SERV)					
15. ท่านให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยเต็มใจ					
16. ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้รับบริการเสมอ					
17. ท่านเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้					

สมรรถนะที่ประเมิน	ระดับสมรรถนะ				
	5	4	3	2	1
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)					
18. ท่านศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญ ในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง					
19. ท่านนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการ					
20. การสนับสนุนการปฏิบัติงานของคนในส่วนราชการ ที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่างๆ					
จริยธรรม (Integrity – ING)					
21. ท่านมีความซื่อสัตย์ สุจริตในการปฏิบัติงาน					
22. ท่านปฏิบัติงานด้วยความถูกต้องและชอบธรรม					
23. ท่านยึดมั่นในความยุติธรรม					
ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork – WT)					
24. หน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีม					
25. ท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมทีม อย่างเต็มความสามารถ					
26. ท่านรับฟังความคิดเห็นของทีมงานที่คิดแตกต่าง					

ตอนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

หมายเหตุ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านความสำเร็จของงาน					
27. ท่านปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชาได้มอบหมายสำเร็จลุล่วง					
28. ท่านมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการทำงาน ในความรับผิดชอบในพื้นที่ของท่าน					
29. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จเป็นส่วนใหญ่					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ					
30. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน					
31. ท่านได้รับยกย่อง แสดงความยินดีจากประชาชน หลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้น					
32. ท่านได้รับการยอมรับความสามารถในการทำงาน จากเพื่อนร่วมงาน					
ด้านลักษณะของงาน					
33. งานที่ท่านได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถของท่าน					
34. งานที่ท่านมอบหมายให้ปฏิบัติเป็นงานที่ทำทนายความสามารถ และต้องใช้ความรู้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
35. งานที่ท่านได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีขอบเขตชัดเจน					

ปัจจัยจูงใจ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ					
36. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานสำคัญขององค์กรเสมอ					
37. ท่านเป็นผู้ที่ได้รับการนึกถึงก่อนใครเมื่อมีงานเร่งด่วน					
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน					
38. ท่านได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					
39. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการศึกษาอบรมอย่างเพียงพอ					

ตอนที่ 4 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงข้อเดียว

หมายเหตุ 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง 4 = เห็นด้วย 3 = ไม่แน่ใจ 2 = ไม่เห็นด้วย 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านนโยบาย					
40. การมีนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
41. นโยบายที่กำหนดสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้เป็นอย่างดี					
ด้านการบริหารองค์การ					
42. การได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติตามนโยบาย					
43. การได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การ					

ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล					
44. มีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา					
45. มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา					
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน					
46. การได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
47. เงินเดือนและค่าตอบแทน เงินสวัสดิการต่างเหมาะสมกับสภาพทางเศรษฐกิจ					
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา					
48. ท่านคิดว่าหน่วยงานของท่านมีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
49. ท่านคิดว่าการสั่งการของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านในการแก้ไขปัญหา มีความชัดเจน เหมาะสม					
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน					
50. สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
51. บรรยากาศในสถานที่ทำงานของท่านเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
ด้านสถานภาพวิชาชีพ					
52. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
53. ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันได้รับการยอมรับนับถือจากส่วนราชการอื่น					
ด้านความมั่นคงในงาน					
54. การประเมินผลความดีความชอบอย่างยุติธรรม					
55. หน่วยงานมีการกำหนดเส้นทางสายอาชีพชัดเจน					
ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล					
56. ท่านสามารถดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีความสุข					
57. การปฏิบัติงานไม่ได้มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวของท่าน					

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น

คำชี้แจง กรุณาเขียนข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation – ACH)

ปัญหา

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

ข้อเสนอแนะ

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

2. การบริการที่ดี (Service Mind – SERV)

ปัญหา

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

ข้อเสนอแนะ

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

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise – EXP)

ปัญหา

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

ข้อเสนอแนะ

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

4. จริยธรรม (Integrity – ING)

ปัญหา

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

ข้อเสนอแนะ

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

5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork – TW)

ปัญหา

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

ข้อเสนอแนะ

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

ผู้ศึกษาขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์

**เรื่อง สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ**

1. ท่านมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสมรรถนะหรือไม่ อย่างไร

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

2. ท่านคิดว่าการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้นหรือไม่ อย่างไร และมีแนวคิดใดบ้างที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

- การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลจะส่งผลทำให้ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษสูงขึ้นหรือไม่

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

- แนวคิดใดบ้างที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะหลัก

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

- ภายในหน่วยงานมีการดำเนินการเกี่ยวกับเสริมสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการอย่างไรเพื่อให้มีสมรรถนะหลักที่สูงขึ้น

(1) ด้านความสำเร็จ

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

(2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

.....

.....

.....

(3) ด้านลักษณะงาน

.....

.....

.....

(4) ด้านโอกาสได้รับฝึกหัด

.....

.....

.....

(5) ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน

.....

.....

.....

(6) ด้านนโยบาย

.....

.....

.....

(7) ด้านการบริหารองค์การ

.....

.....

.....

(8) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

.....

.....

.....

(9) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

.....

.....

.....

(10) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา

.....

.....

.....

(11) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

(12) ด้านสถานภาพวิชาชีพ

.....

.....

.....

(13) ด้านความมั่นคงในงาน

.....

.....

.....

(14) ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล

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

3. ท่านคิดว่าปัจจัยภายในและภายนอกองค์การอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ปัจจัยภายใน

- จุดแข็ง

.....
.....

- จุดอ่อน

.....
.....

ปัจจัยภายนอก

- โอกาส

.....
.....

- ปัญหา อุปสรรค

.....
.....

4. ผู้บริหารหน่วยงาน / หัวหน้ากลุ่มงาน / หัวหน้างาน มีบทบาทในการพัฒนาสมรรถนะหลักของ
ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอย่างไรบ้าง

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

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางชญาณันท์ เจริญพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	22 กันยายน 2522
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
ประวัติการศึกษา	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2557
สถานที่ทำงาน	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
ตำแหน่ง	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นชำนาญการ

