

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร” ผู้วิจัยได้นำเสนอแนะแนวคิด ทฤษฎีข้อมูลเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น
3. บริบทองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของประสิทธิผล

ปัจจุบันมีการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กันอย่างแพร่หลาย และมีการนิยามความหมายแตกต่างกัน โดยมีการใช้หลักเกณฑ์มาประกอบกัน มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามต่าง ๆ กัน ดังนี้

กรณีกิริติบุตร มหามนต์ (2549, หน้า 42 อ้างถึงใน ซูหญิงหลิน, 2557, หน้า 7) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสมดุลอย่างดีที่สุดระหว่างกิจการด้านการปรับตัวและรักษาสุขภาพ ดังนั้น กิจกรรมขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องตัดสินการปฏิบัติขององค์กรว่ามีประสิทธิผลหรือไม่ประกอบด้วย การได้มาซึ่งทรัพยากร การใช้ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับผลผลิตการผลิตในรูปแบบบริการหรือสินค้า การปฏิบัติงานด้านเทคนิคหรือด้านการบริการอย่างมีเหตุผลการลงทุนในองค์กร การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของพฤติกรรมและการตอบสนองของความสนใจที่แตกต่างกันของบุคคลและกลุ่ม

สุพจน์ พรายแก้ว (2545, หน้า 18 อ้างถึงใน สุพจน์ วีียงอินทร์, 2554, หน้า 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์กรสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ทั้งในส่วนของผลผลิตและ

ผลลัพธ์ เป็นกระบวนการเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ก่อให้เกิด
ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่ตรงตามความคาดหวังที่กำหนดล่วงหน้าไว้มากน้อยเพียงใด
การมีประสิทธิผลจึงมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์ การดำเนินงาน
เป็นกระบวนการวัดผลงานที่เน้นปัจจัยนำออก

จุฑารัตน์ สุนทรสัจจะศิลป์ (2546, หน้า 13 อ้างถึงใน สุพักตร์ เวียงอินทร์,
2554, หน้า 27) ประสิทธิภาพ หมายถึง การพิจารณาผลของการปฏิบัติงานให้บรรลุ
วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้และบังเกิดผลที่แท้จริงกับประชาชนผู้รับบริการ
ในทางบวก ความสำเร็จของงานมีประสิทธิผลนั้นอาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ประหยัด
หรือไม่ประหยัดทรัพยากรก็ได้

วัชระ ประสาทแก้ว (2549, หน้า 19 อ้างถึงใน สุพักตร์ เวียงอินทร์, 2554,
หน้า 27) ประสิทธิภาพ คือ การบรรลุผลสำเร็จตามการดำเนินนโยบาย ตามเป้าหมายและ
วัตถุประสงค์ ตามแนวทางการดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ
ก็ได้แต่ทำให้เกิดความสำเร็จของการดำเนินตามนโยบาย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 97 อ้างถึงใน ชูหญิง หลิน, 2557,
หน้า 8) ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุ
เป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือหมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน
จะต้องตอบสนองหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2551, หน้า 3 อ้างถึงใน ชูหญิง หลิน, 2557, หน้า 8)
ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้และได้รับ
ประโยชน์มากที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2553, หน้า 31 อ้างถึงใน ชูหญิง หลิน, 2557, หน้า 8)
ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพว่า หมายถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุ
เป้าหมายขององค์กร เป็นการใช้โดยมีเป้าหมายให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

มณีจันทร์ โคตรบรรเทา (2553, หน้า 17) ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับมาก
น้อยที่องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ประสิทธิภาพเป็นความสามารถ
ในการผลิต และความพึงพอใจในการจัดบริการให้แก่ผู้รับบริการอย่างมีคุณค่า ความมี
ประสิทธิผลจึงเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์การที่เกิดจากการปฏิบัติงานของ
บุคลากรการบริหารว่ามีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

กล่าวโดยสรุปแล้ว ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นของงาน หรือผลสำเร็จจากการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้กำหนดไว้ และพัฒนาเพื่อให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ความมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์การที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

ศิริญา ทิพย์โส (2545, หน้า 5 อ้างถึงใน ภาคภูมิ นันทปรีชา, 2555, หน้า 6) ได้อธิบายประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานไว้ว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยการวัดจากคุณภาพของการให้บริการในเรื่องเวลาการให้บริการที่รวดเร็วและความสามารถในการให้บริการซึ่งมีทั้งปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของการทำงานและความพึงพอใจในการให้บริการ รวมถึงการมีกฎระเบียบวิธีการที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550, หน้า 7-9 อ้างถึงใน ชูหญิง หลิน, 2557, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างเป็นผลตามเป้าหมายที่วางไว้โดยที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นจะส่งผลในสองระดับ คือ ระดับองค์กรและระดับบุคคล ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำให้สัดส่วนทั้งสองมีความสมดุลและสนับสนุนซึ่งกันและกัน องค์การและบุคลากรเป็นสิ่งที่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะผลลัพธ์ขององค์การ ก็คือผลรวมของผลลัพธ์ของบุคลากร หากบุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ก็หมายความว่าองค์การไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน และในทำนองเดียวกันหากองค์การไม่ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการและจัดสรรขอบเขตหน้าที่งานหรือสนับสนุนการพัฒนาให้ทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง บุคลากรก็จะปรับตัวเปลี่ยนแปลงได้ยากเช่นกันเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ โดยเฉพาะการผสมผสานความรู้แจ้งทางวิชาการ (Explicit Knowledge) เข้ากับการนำเอาความรู้ที่ผูกพันหรือฝังรากลึกอยู่กับผู้ปฏิบัติงาน (Tacit Knowledge) มาจัดระบบ

เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ ซึ่งหมายความว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องสามารถเข้าถึงและรับรู้ความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม มีจิตใจของความใฝ่รู้และขีดความสามารถในการประมวลความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานจากแหล่งต่าง ๆ ตลอดจนการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานในการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนงาน และเป้าหมายของการทำงานตามที่ได้กำหนดไว้

ประสิทธิผลของบุคคล

ประสิทธิผลของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้บังเกิดผลตรงและครบถ้วนตามที่มีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า ความเหมาะสมต้งาม ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคมและผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คือ เป็นการปฏิบัติด้วยความพอใจ ปฏิบัติเต็มความสามารถ ปฏิบัติด้วยการเลือกสรรกลวิธีและเทคนิควิธีการที่เหมาะสมที่สุดที่จะทำให้บรรลุผลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ อย่างสูงสุดแต่ใช้ทุน ทรัพยากร และระยะเวลาให้น้อยที่สุดนอกจากนี้ยังมีประสิทธิผลระดับบุคคล คือ ความตระหนักในผลการทำงานของพนักงานแต่ละบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจพิจารณาได้จากการประเมินประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน การได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัลหรือประกาศเกียรติคุณจากองค์การ โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีประสิทธิผล ได้แก่ ความสามารถของบุคคล ทักษะ ความรู้ทัศนคติแรงจูงใจและความเครียด (พระจอม จารุวัฒน์, 2557)

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ความตระหนักในผลงานและความสามารถของบุคคลที่ปฏิบัติงานแล้วประสบผลสำเร็จ โดยผลลัพธ์ที่ได้ตรงและครบถ้วนตามเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาบุคลากร

คนหรือบุคลากรขององค์การถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะคนมีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ ทั้งหมด ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารงาน ดังนั้นถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถแล้ว องค์การนั้นย่อมมีโอกาสที่จะดำเนินงานไปได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล แม้ว่าองค์กรจะได้พยายามสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้วก็ตาม แต่ต่อมาสภาพสังคมได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทในชีวิตของคนมากขึ้น และการเพิ่มของประชากรในอัตราสูงเป็นผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องขยายการผลิตและการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งมีผู้ที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ยกตัวอย่าง เช่น จำรัส นองมาก (2532, หน้า 19 อ้างถึงใน มณีจันทร์ โคตรบรรเทา, 2553, หน้า 20) กล่าวว่า เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับงานบุคลากรที่ต่อเนื่องจากการประเมิน จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงตนเองที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรทางการศึกษา ได้มีการกระทำอันมากมายหลายรูปแบบ และมีการตีความไปในหลาย ๆ ลักษณะ เช่น การฝึกอบรมประจำปี การประชุมสัมมนา การฝึกปฏิบัติการศึกษาอบรมระยะสั้น และการศึกษาต่อเพื่อรับวุฒิสถาบันชั้น ฯลฯ วัตถุประสงค์ที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมให้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร การพัฒนาบุคลากรนั้นย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งหน้าที่ขององค์กรก็คือให้บริการ สาธารณะประโยชน์แก่ประชาชนในสังคมอันเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง เพราะคุณภาพของประชาชนสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากรขององค์กรนั่นเอง ดังนั้นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม

นอกจากนี้บุคลากรที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ ครอบคลุมตามที่ระบบขององค์กรต้องการ ย่อมหาได้ยากหรือมีน้อย ดังนั้น บุคลากรที่ได้รับการสรรหาเข้ามาปฏิบัติงานจึงมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปมากบ้างน้อยบ้าง เมื่อเทียบกับคุณสมบัติที่องค์กรต้องการ การพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของทุกระบบขององค์กร เพราะจะเป็นกระบวนการเบื้องต้นในการที่จะช่วยแก้ปัญหาบุคลากรให้มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคลากรทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและทัศนคติที่ดีขึ้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น สำหรับบุคลากรในแต่ละองค์กรที่รับเข้ามาทำงานย่อมมีคุณสมบัติแตกต่างกันไปเมื่อเทียบกับคุณสมบัติตามที่แต่ละองค์กรต้องการ

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงถือเป็นกิจกรรมขององค์การที่จะช่วยแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการวางแผนและดำเนินการให้ข้าราชการ หรือพนักงานของรัฐปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยทัศนคติ และจิตสำนึกที่ถูกต้อง ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยขณะเดียวกันบุคลากรก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย

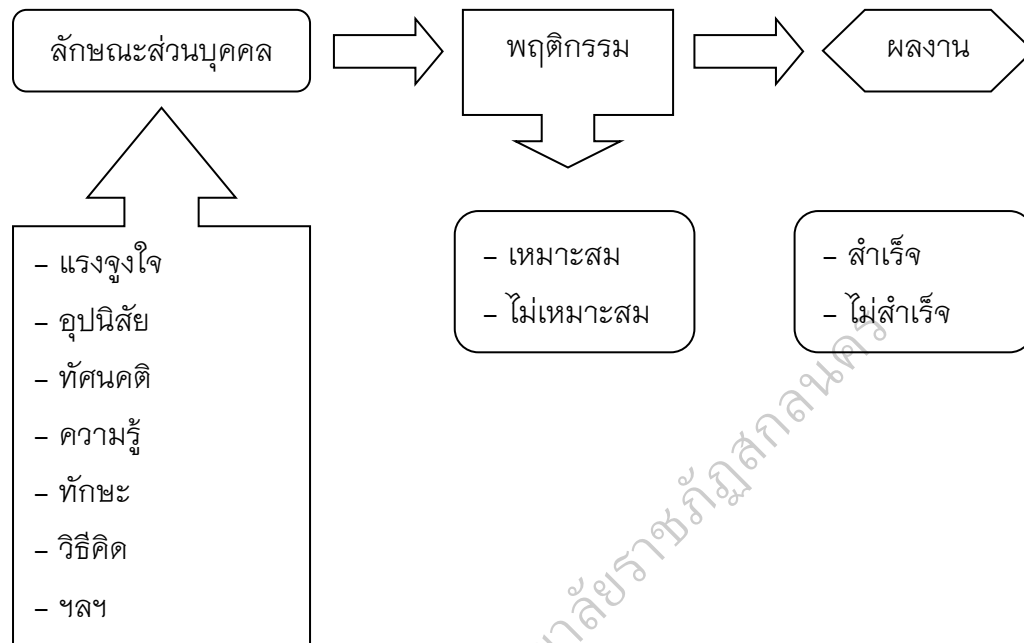
แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยจะกล่าวถึงทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับต้นแบบสมรรถนะและกระบวนการจัดทำสมรรถนะที่จะใช้ในการศึกษาในงานวิจัยนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจถึงหลักการในการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในราวปี 1970 โดย McClelland ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลสหรัฐอเมริกาเกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งได้ผ่านการทดสอบทั้งข้อเขียนและสัมภาษณ์ได้คะแนนสูง แต่กลับปฏิบัติงานได้ไม่ดีเหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามาในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกและได้คะแนนน้อยกว่ากลับปฏิบัติงานได้ดีกว่า จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาต้องการหาวิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง McClelland จึงได้มาทำการเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานและทำการศึกษาข้อมูลโดยทำการสัมภาษณ์และสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่ปฏิบัติงานได้ดีตามเกณฑ์และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ผู้ปฏิบัติงานเก่งไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เรียนเก่ง แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมีสมรรถนะที่เหมาะสมและตรงกับงานนั้น ๆ และให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลบางกลุ่มหรือบางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้ได้แสดงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงาน

คนอื่น ๆ ในสถานการณ์หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น (ปิยะ คังกัน, 2559, หน้า 1)



ภาพประกอบ 2 แสดงกระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล
ที่มา : คู่มือสมรรถนะและบทเฉพาะกาล พ.ศ. 2559

จากภาพประกอบ 2 แสดงถึงกระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไป จนเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชา ก็จะพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ดี ตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่ ในขณะที่เดียวกันก็จะมี การประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานได้ดีหรือไม่ ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเป็นการประเมินที่ผลลัพธ์ ซึ่งเป็นผลปลายทาง ในขณะที่ ต้นทางถูกละเลย ไม่มีการประเมินหรือคำนึงถึง แต่สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะจะคิดว่า สาเหตุของผลงานที่ดีหรือไม่ดีเกิดขึ้นจากสาเหตุในตัวของผู้บริหารส่วนท้องถิ่นนั้น (ปิยะ คังกัน, 2559, หน้า 2)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะจึงมุ่งไปที่ต้นทางมากกว่าปลายทาง โดยเชื่อว่าการปรับปรุงบุคคลให้มีคุณลักษณะที่ดีหรือเหมาะสมจะทำให้พฤติกรรมของบุคคลนั้น

ปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การขาดทักษะในงานที่รับผิดชอบ การมีทัศนคติในทางที่ไม่ดี ขาดความตั้งใจ ฯลฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยน โดยการพัฒนาไม่ว่าด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่น ๆ เพื่อแก้ไขคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่ดีให้ดีขึ้นโดยเชื่อว่าเมื่อพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานที่บุคคลนั้น รับผิดชอบย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน

ประโยชน์ของสมรรถนะ

การนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยพอสรุปประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นได้ ดังนี้ (ปิยะ คังกัน, 2559, หน้า 3)

ประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล
2. สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง
3. ทำให้การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งมีรากฐานอยู่บนปัจจัยที่ช่วยในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ
4. สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นและลึกซึ้งกว่าการพิจารณาที่วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น
5. สนับสนุนให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงสมรรถนะเป็นระบบการบริหารที่สามารถยึดโยงกับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

6. สามารถกำหนดกรอบและแผนการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งสร้างระบบใหม่ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก้าวหน้าไปอย่างมีเอกภาพในระยะยาวกว่า

7. สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังสรรค์ภาพของทั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบทางเดินสายอาชีพที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

8. สนับสนุนและเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1. ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาข้าราชการส่วนท้องถิ่นใหม่
2. ให้ผู้บังคับบัญชาพูดภาษาเดียวกันในการประเมินผลงาน
3. ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ช่วยผู้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่

จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละบุคคล

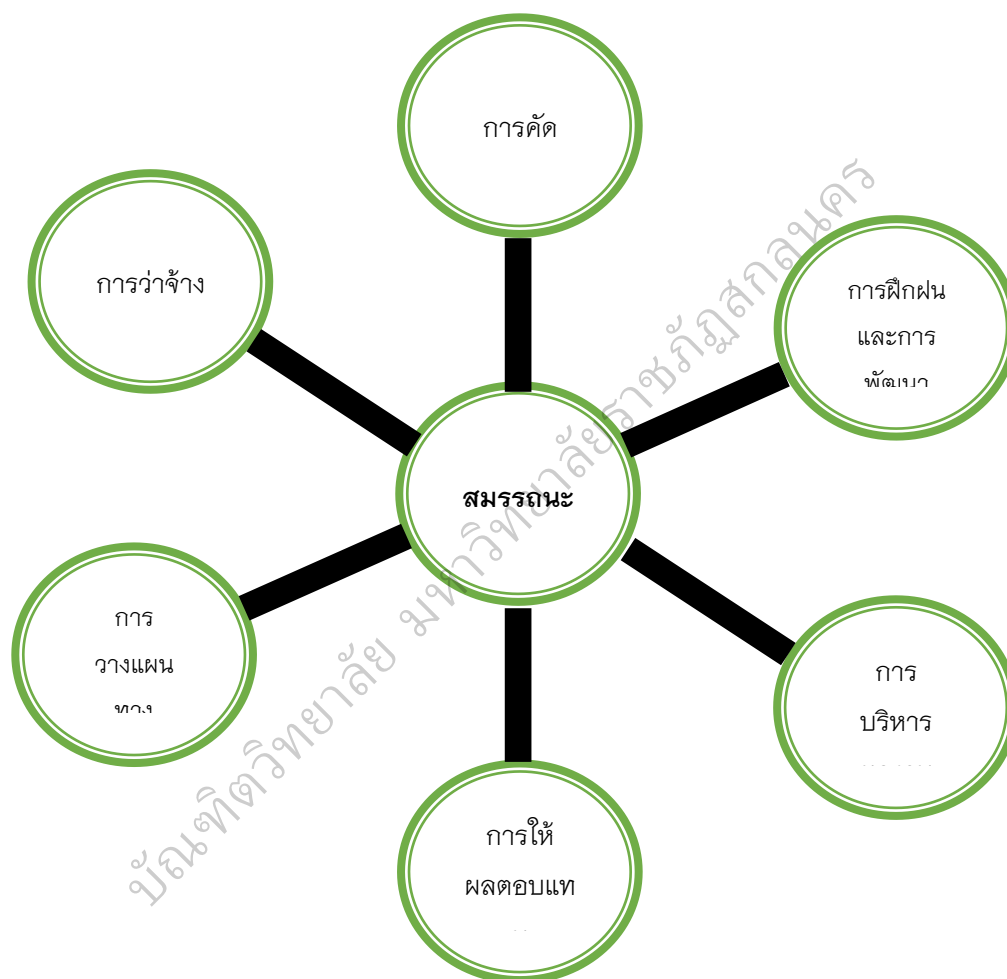
5. สามารถเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลเข้ากับระบบค่าตอบแทนและระบบพิจารณาความดีความชอบ โดยหลักการที่ว่า การที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีสมรรถนะหรือสามารถพัฒนาสมรรถนะจนถึงระดับตามที่ระบุไว้ว่าจำเป็นแก่การทำงานได้ ก็หมายถึงว่าผู้นั้นมีศักยภาพในเชิงสมรรถนะเหมาะสมแก่งาน อันถือได้ว่าเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่งาน จึงสมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบในส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

ประโยชน์ต่อบุคคล

1. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
2. ช่วยสร้างทางก้าวหน้าสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว

3. ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งงานใหม่

3. การประยุกต์กรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competencies) กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดเรื่องสมรรถนะกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบ
จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2) พ.ศ. 2553

หลาย ๆ องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่นำระบบสมรรถนะมาใช้นั้นจะใช้ในระบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การว่าจ้าง

1. ช่วยลดปัญหาการว่าจ้างคนที่ไม่เหมาะสม
2. สร้างความชัดเจนในตำแหน่งงาน

การคัดเลือก

1. ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว
2. มีเหตุผลประกอบการตัดสินใจในการคัดเลือกคนที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ

การฝึกฝนและการพัฒนา

1. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างไร้ทิศทาง
2. เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ช่วยในการพัฒนาผลงานมากที่สุด
3. ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมอย่างไร้ทิศทาง
4. เน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ช่วยในการพัฒนาผลงานมากที่สุด

การบริหารผลงาน

1. หลีกเลี่ยงเน้นความสำคัญของบุคคลในการสร้างความแตกต่าง
2. ให้ผลประกอบการที่ดี

การให้ผลตอบแทน

สร้างความชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดจะช่วยสร้างความดีความชอบให้เกิดขึ้นได้ และสร้างแรงจูงใจที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาผลงาน

การวางแผนเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ

1. หลีกเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรเกินความจำเป็น
2. ระบุและรักษาศักยภาพได้ดีขึ้นและสร้างแรงจูงใจที่ดีขึ้น อันนำไปสู่การพัฒนาผลงาน

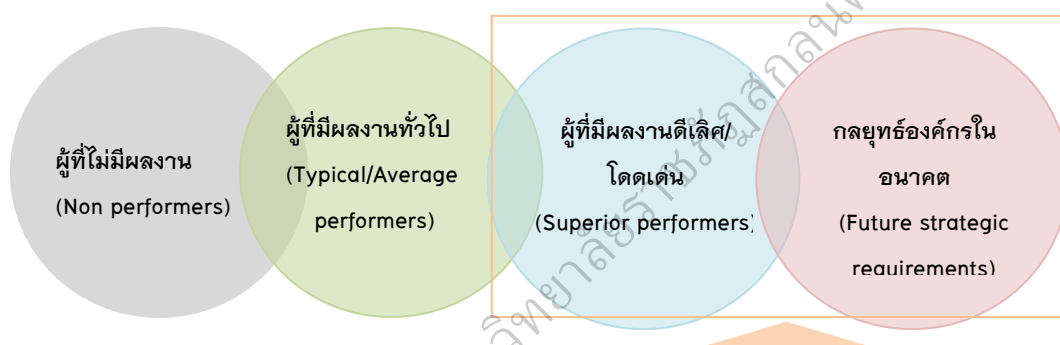
หลักการของการจัดทำต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

(Competency model)

เนื่องจากการจัดทำต้นแบบสมรรถนะที่ได้นั้นผู้ใช้ต้องสามารถทำได้ เพื่อให้สามารถนำไปปรับใช้หรือปฏิบัติได้จริงในงานประจำวัน ดังนั้น การจัดทำต้นแบบสมรรถนะจึงเกิดจากการเลือกสมรรถนะจำนวนหนึ่งที่เหมาะสมกับความทรงจำ

โดยในโครงการนี้ที่ปรึกษาจะใช้ทฤษฎีความทรงจำระยะสั้น ซึ่งกล่าวว่าคนส่วนใหญ่จะจำข้อมูลหรือตัวเลขได้ไม่เกิน 5-9 ข้อมูลหรือตัวอักษร ดังนั้นต้นแบบสมรรถนะที่จะเสนอนั้นจะมีจำนวนไม่เกิน 5-9 ตัว ตามแต่ละตำแหน่ง

เนื่องจากการจัดทำจำเป็นต้องเลือก ดังนั้นสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2553, หน้า 314) จึงได้เสนอว่า การจัดทำต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) นั้นจะอยู่บนพื้นฐานของต้นแบบที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสร้างคนเก่งคนดีจนเป็นผู้มีผลงานดีเลิศหรือโดดเด่น และสามารถตอบโจทย์กลยุทธ์ในอนาคตของได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด



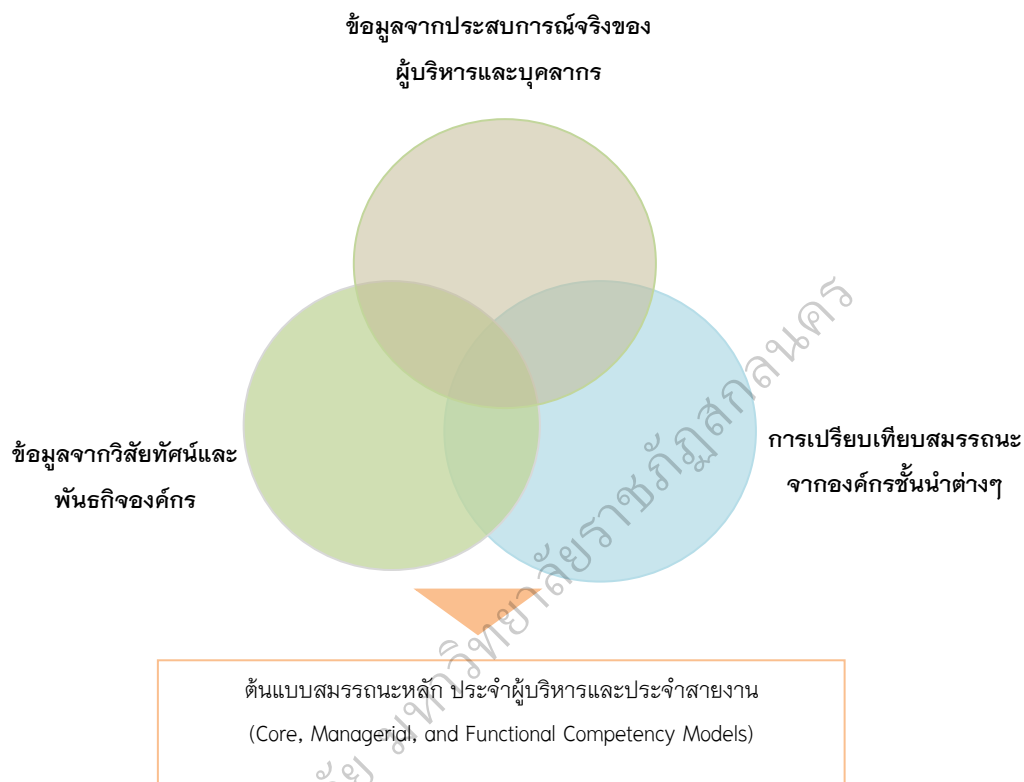
ภาพประกอบ 4 พื้นฐานของต้นแบบสมรรถนะ

ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2) พ.ศ. 2553

โดยที่สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2553, หน้า 315) จะออกแบบต้นแบบสมรรถนะ (Competency model) ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ด้วยการผสมผสานข้อมูลจาก 3 แหล่งสำคัญ ดังรูป

1. อิงจากข้อมูลประสบการณ์จริงของผู้มีความสามารถดีเลิศและโดดเด่น (Outstanding) ในตำแหน่ง เพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่จะนำมาสร้างเป็นต้นแบบสมรรถนะนั้นส่งผลให้เกิดผลงานที่โดดเด่นจริง
2. อิงจากข้อมูลองค์กรที่ประสบความสำเร็จอื่น ๆ (Best practice) ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ามีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ๆ (เช่น ในภาคราชการพลเรือน ภาคราชการ กรุงเทพมหานคร หรือภาคองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ ฯลฯ)

3. อิงจากข้อมูลภารกิจและยุทธศาสตร์ในอนาคตของงานต่าง ๆ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มั่นใจว่าคุณสมบัติหรือสมรรถนะที่กำหนดขึ้นช่วยสนับสนุนให้องค์กรและข้าราชการส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จสูงสุด



ภาพประกอบ 5 แหล่งข้อมูลของการออกแบบต้นแบบสมรรถนะ
ที่มา : รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง การปรับปรุงระบบ
จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2) พ.ศ. 2553

ประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนาต้นแบบสมรรถนะ

การสร้างต้นแบบสมรรถนะจะทำให้สามารถไปเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก

สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้นและลึกซึ้งกว่าการพิจารณาที่วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น

2. การฝึกอบรมและการพัฒนา

สามารถกำหนดกรอบและแผนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งสร้างระบบใหม่ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าไปอย่างมีเอกภาพในระยะยาวกว่า

3. ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

สนับสนุนให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงสมรรถนะ เป็นระบบการบริหารที่สามารถยืดหยุ่นกับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือกการบริหารผลงานและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

4. การหล่อหลอมพฤติกรรม

สนับสนุนและเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กร

5. การบริหารค่าตอบแทน

สามารถเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลเข้ากับระบบค่าตอบแทนและระบบพิจารณาความดีความชอบ โดยหลักการที่ว่า การที่บุคลากรใดมีสมรรถนะหรือสามารถพัฒนาสมรรถนะ จนถึงระดับตามที่ระบุไว้ว่าจำเป็นแก่งานได้ ก็หมายถึงว่าบุคลากรผู้นั้นมีศักยภาพในเชิงสมรรถนะเหมาะสมแก่งาน (เพิ่มเติมจากคุณวุฒิอื่น ๆ อันได้แก่ความรู้ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน) อันถือได้ว่าเป็น Value-added แก่งาน จึงสมควรได้รับการพิจารณาความดีความชอบในส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

6. การวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานได้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังสรรค์ศักยภาพของทั้งบุคลากรในองค์กรและตัวองค์กรเองด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบทางเดินสายอาชีพที่ช่วยสร้างขวัญกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กร

แนวทางในการจัดทำต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (2553, หน้า 317) ได้ร่วมกับกระทรวงมหาดไทยดำเนินการจัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการวิเคราะห์งานและจัดทำข้อมูลเชิงสมรรถนะตามโครงการศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับปรุงระบบจำแนก

ตำแหน่งและค่าตอบแทนของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ระยะที่ 2) เพื่อให้ผู้แทนราชการส่วนท้องถิ่นในทุกสายงานมาให้ข้อมูลบรรยายลักษณะงานของตนเองและกำหนดคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในเชิงสมรรถนะ รวม 5 ครั้ง ดังนี้

1. ภาคเหนือ ในวันอังคารที่ 12 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน อำเภอเมืองเชียงใหม่จังหวัดเชียงใหม่
2. ภาคตะวันออก ในวันศุกร์ที่ 15 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมอีสเทอร์นแกรนด์พาลาส เมืองพัทยา อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี
3. ภาคใต้ ในวันอังคารที่ 19 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมทวินโลดส์ อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
4. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในวันจันทร์ที่ 25 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมบุษราคัม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
5. ภาคกลาง ในวันพฤหัสบดีที่ 28 พฤษภาคม 2552 ณ โรงแรมอุทองอินน์อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ซึ่งผลของการศึกษาและจัดสัมมนาทำให้ได้ต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังนี้

1. ต้นแบบสมรรถนะหลัก เป็นรายการสมรรถนะที่ผู้บริหาร และข้าราชการทุกรายจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรประชาชน สังคม และประเทศชาติ
2. ต้นแบบสมรรถนะประจำผู้บริหาร เป็นรายการสมรรถนะที่ผู้บริหารที่ต้องกำกับดูแลทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ต้นแบบสมรรถนะประจำสายงาน เป็นรายการสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งงาน/สายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งงานนั้น ๆ สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ประเภทสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดไว้ในบัญชีท้ายประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนด

มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 โดยได้จำแนกสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติ มากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุ ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

1.4 การบริการเป็นเลิศ หมายถึง การให้บริการที่ดีแก่ผู้รับบริการหรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชน เป็นหลัก

1.5 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงานกลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และอำนวยการท้องถิ่น ซึ่งต้องกำกับดูแล

ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันบุคลากร กลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้เกิดความต้องการในการปรับเปลี่ยน หรือเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน องค์กร ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติรวมถึงความสามารถในการดำเนินการถ่ายทอด ชี้แจง และสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้เข้าใจ ยอมรับ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนหรือการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เกิดขึ้นจริง

2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน หรือทีมงาน ตลอดจนจนสามารถปกครอง ดูแล และให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์กลยุทธ์แผนงาน เป้าหมาย และวิธีการทำงานต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นเต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน หมายถึง ความตั้งใจหรือความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุน และการพัฒนาความรู้ความสามารถผู้อื่น โดยมีเจตนามุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้งเพื่อประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประโยชน์ในงานของบุคคลเหล่านั้น

2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์รวมถึงการมองภาพในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในระยะยาวรวมถึงทฤษฎีและแนวคิดต่าง ๆ ให้เข้ากับการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวัน หรือให้ได้มาซึ่งกรอบความคิดหรือแนวความคิดใหม่ ๆ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ ในระดับสูงยังรวมถึงความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงผลกระทบของปัจจัยภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจ

ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะดังนี้

3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอหมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแล และติดตามการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบ กฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศชาติเป็นสำคัญ

3.2 การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพหมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาหรือมองเห็นปัญหา พร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้น ๆ อย่างมีข้อมูล มีหลักการ และสามารถนำความเชี่ยวชาญ หรือแนวคิดในสายวิชาชีพมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุกหมายถึง การตระหนักหรือมองเห็นโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และวางแผน ลงมือกระทำการเพื่อเตรียมใช้ประโยชน์จากโอกาสหรือป้องกันปัญหา ตลอดจนพลิกวิกฤติต่าง ๆ ให้เป็นโอกาส

3.4 การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูลหมายถึง ความสามารถในการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถาม โดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มานั้นมาประมวลและจัดการอย่างมีระบบ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติ ความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่

3.5 การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุม และบริหารจัดการอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม แม้ว่าอยู่ในเหตุการณ์ที่วิกฤติ คับขัน และยากลำบาก โดยมีเจตนาที่จะให้บุคคลรอบข้างมีอารมณ์และความรู้สึกที่เป็นปกติเช่นกัน นอกจากนี้ยังเป็นความสามารถในการควบคุม และจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ และดำเนินการให้ความช่วยเหลือ บริการ บรรเทาทุกข์ หรือการดำเนินการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่น

โดยมีพื้นฐานของความเป็นปัจเจกบุคคล (จิตสำนึก) เห็นความสุขของผู้บริการ ประชาชน หรือผู้อื่นเป็นที่ตั้งมากกว่าสิ่งอื่นใด

3.6 การคิดวิเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจในสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา โดยคิดวิเคราะห์ออกเป็นส่วนย่อย ๆ เป็นรายการ หรือเป็นขั้นตอน และเห็นความสัมพันธ์ของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่เกิดขึ้นโดยรู้ถึงสาเหตุและผลกระทบของสถานการณ์ ประเด็น หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

3.7 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง ความสามารถในการระบุ ความเสี่ยง และหาวิธีการป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนระแวดระวัง ควบคุม และลดความเสี่ยงในทุกทางที่อาจเกิดขึ้นเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และสร้างองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

3.8 การบริหารทรัพยากร หมายถึง การตระหนักเสมอถึงความคุ้มค่าระหว่างทรัพยากร (งบประมาณ เวลา กำลังคน เครื่องมือ อุปกรณ์ ฯลฯ) ที่ลงทุนไป หรือที่ใช้การปฏิบัติการกับผลลัพธ์ที่ได้ และพยายามปรับปรุงหรือลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจหมายถึงความสามารถในการจัดความสำคัญในการใช้เวลา ทรัพยากร และข้อมูล อย่างเหมาะสมและประหยัดค่าใช้จ่ายสูงสุด

3.9 การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะให้ความสำคัญกับความปลอดภัย การระวังภัย รวมทั้งการป้องกันภัยต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในการป้องกันภัย เหตุอันตราย และ สาธารณภัยต่าง ๆ ตั้งแต่การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันทั่วไป รวมถึงการดำเนินกิจกรรม ในการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงความสำคัญในการช่วยเหลือ การบรรเทาทุกข์ การฟื้นฟู ผู้ประสบภัยให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนและเสริมสร้าง วัฒนธรรมความปลอดภัยและการระวังภัยต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในระดับหน่วยงาน องค์กร ชุมชน และสังคมในระยะยาว

3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์ หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแล ให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามหลักแนวทางในวิชาชีพของตนที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร สังคม และประเทศโดยรวมเป็น

สำคัญ ความสามารถนี้อาจรวมถึงการยื่นหยัดในสิ่งที่ถูกต้องและความเด็ดขาดในการจัดการกับบุคคลหรือหน่วยงานที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์ ระเบียบหรือมาตรฐานที่ตั้งไว้

3.11 การวางแผนและการจัดการ หมายถึง ความสามารถในการวางแผนอย่างเป็นหลักการ โดยเน้นให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและถูกต้อง รวมถึงความสามารถในการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์และทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์ รวมถึงการมองภาพรวมขององค์กรจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่าง ๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนานาทัศนะ

3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วนหมายถึง การตระหนัก เต็มใจ ยอมรับ และเปิดโอกาสให้ผู้อื่น ประชาชน เครือข่าย กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กร เพื่อสร้างและส่งเสริมให้เกิดกระบวนการและกลไกการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงและยั่งยืน

3.14 การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์ หมายถึง มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น และตั้งใจที่จำภูมิปัญญา นวัตกรรม เทคโนโลยี ความเชี่ยวชาญ และองค์ความรู้ต่าง ๆ ไปส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาผู้ประกอบการหรือเครือข่าย ควบคู่ไปกับการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้ประกอบการ หรือเครือข่าย เพื่อให้ผู้ประกอบการหรือเครือข่าย มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานให้มีประโยชน์ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจบุคคลหรือสถานการณ์ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน

และตอบสนองให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือกลุ่มคนที่หลากหลายได้อย่างสร้างสรรค์ ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น หมายถึง มีพฤติกรรมและความสามารถในการเข้าใจประชาชน พื้นที่ รวมทั้งระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบ และติดตามข้อมูล ข่าวสาร และความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของประชาชน พื้นที่ และระบบการเมืองในท้องถิ่นในพื้นที่ที่รับผิดชอบสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถใช้ความเข้าใจที่ถูกต้องนั้น ๆ ในการให้บริการ ให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำ การพัฒนา หรือการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องแก่ประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3.18 ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการที่จะนำเสนอทางเลือก หรือแนวทางแก้ปัญหา หรือสร้างนวัตกรรม หรือริเริ่มสร้างสรรค์ กิจกรรมหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงการควบคุมตรวจตราให้งานเป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างถูกต้องชัดเจน

3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม หมายถึง การมีจิตสำนึก ตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความมุ่งมั่น และทุ่มเทที่จะอนุรักษ์ และรักษาสิ่งแวดล้อม สังคมและชุมชน ให้นำอยู่ ตลอดจนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสังคม และสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อมโดยรวม

3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ หมายถึง การใช้วาทศิลป์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการสื่อสาร เจรจา โน้มน้าวเพื่อให้ผู้อื่นดำเนินการใด ๆ ตามที่ตนหรือหน่วยงานประสงค์

3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น หมายถึง ความสามารถในการคิดค้น ออกแบบ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แปลกและแตกต่างไปจากเดิม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในระยะยาว และยั่งยืนให้แก่ประชาชน พื้นที่ หรือท้องถิ่นที่รับผิดชอบอย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดการนำระบบสมรรถนะมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา โดยเฉพาะการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ซึ่งเป็นการประเมินที่จับต้องไม่ได้ ไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเหมือนกับการประเมินผลงาน โดยสามารถสรุปปัญหาในการประเมินผลงานในส่วนของพฤติกรรมที่ผ่านมา ได้ดังนี้ (ปิยะ คังกัน, 2559, หน้า 9)

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินพฤติกรรมไม่ชัดเจน

การประเมินผลงานในส่วนของพฤติกรรมที่ผ่านมา ไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนว่าประเมินไปเพื่ออะไร โดยเมื่อมีปัญหาการบริหารงานบุคคลเรื่องใดก็นำเรื่องนั้นมาเป็นหัวข้อการประเมิน ทำให้หัวข้อการประเมินมีเพิ่มมากขึ้น เช่น มีปัญหาการมาทำงานสาย ก็นำหัวข้อการมาทำงานมาประเมิน มีปัญหาการไม่ร่วมมือกันทำงาน ก็นำหัวข้อการทำงานมาประเมิน หรือมีปัญหาเรื่องการทุจริต ก็นำหัวข้อความสุจริตมาประเมิน เป็นต้น ทำให้แบบประเมินผลการปฏิบัติงาน กลายเป็นเครื่องมือการบริหารไปทุกอย่าง

2. การกำหนดหัวข้อหรือเรื่องที่จะประเมินแบบเดียวกันทุกตำแหน่ง

แบบประเมินผลงานที่ผ่านมาจะใช้แบบประเมินผลงานที่มีข้อความการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะแบบเดียวกันในทุกตำแหน่ง และหัวข้อการประเมินก็เหมือนกันทุกปี ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ถึงแม้ว่าในแต่ละปีงานของแต่ละคนจะเปลี่ยนไปหรือมีจุดเน้นที่แตกต่างกันในแต่ละปี เช่น ปีนี้เน้นเรื่องคุณภาพของงาน ปีต่อมาเน้นเรื่องความรวดเร็วในการทำงาน หรือปีต่อมาเน้นเรื่องการประหยัดงบประมาณ แต่หัวข้อการประเมินพฤติกรรมก็ยังคงเหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ระบบการประเมินผลงานในส่วนของพฤติกรรมหรือสมรรถนะไม่สอดคล้องกับงานอย่างแท้จริง

3. การกำหนดพฤติกรรมทั่วไปในแบบประเมินเพื่อวัดว่าเป็นคนดี

ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาในส่วนที่เป็นหัวข้อการประเมินพฤติกรรมจะพบว่าส่วนใหญ่เป็นการประเมินเพื่อที่จะบอกว่าข้าราชการส่วนท้องถิ่นผู้นั้นเป็นคนดีหรือไม่ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ การให้ความร่วมมือ การดูแลรักษาทรัพย์สินของทางราชการ การมีจรรยาบรรณ หรือการปฏิบัติตามระเบียบ ฯลฯ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นเพียงพฤติกรรมที่บอกว่าข้าราชการส่วนท้องถิ่นผู้นั้น เป็นคนดีหรือไม่ แต่ไม่ได้หมายความว่าเขาจะทำงานแล้วมีผลงานดีเสมอไป สิ่งที่เกิดขึ้นที่ผ่านมาจะเห็นว่าผลงานโดยรวมของข้าราชการส่วนท้องถิ่นไม่สัมพันธ์กับผลงานขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้นเรื่องเป้าหมายที่วัดได้ จับต้องได้ แต่ผลงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นวัดกันที่พฤติกรรมการเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดี

4. การเกิดความลำเอียงของผู้ประเมิน

การประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ผ่านมานั้น เปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ความรู้สึก หรือดุลยพินิจมากเกินไป เพราะหัวข้อการประเมินที่เขียนคำอธิบายไว้กว้างเกินไปใครจะตีความไปอย่างไรก็ได้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินแต่ละระดับ หรือแต่ละคนตีความไปคนละแบบก็มี หรือแม้แต่เป็นผู้ประเมินคนเดียวกันแต่ตีความสนแต่ละปีไม่เหมือนกันก็มี ไม่มีอะไรเป็นมาตรฐานที่แน่นอน ดังนั้น เมื่อหัวข้อการประเมินเปิดโอกาสให้ผู้ประเมินใช้ดุลยพินิจมากเกินไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือผู้ประเมินอาจใช้ความรัก ความชอบส่วนตัวเข้ามามีอิทธิพลต่อการประเมินพฤติกรรมหรือสมรรถนะมากจนลืมนัดดูประสงค์ของการประเมินไป ในที่สุดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เน้นพฤติกรรมก็กลายเป็นเครื่องมือในการให้คุณให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ไปโดยปริยาย

5. การนำเอาเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งมาตัดสินพฤติกรรมทั้งหมด

จุดอ่อนที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งของการประเมินที่ผ่านมา คือ

ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) มักจะจำเอาเพียงเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง หรือพฤติกรรม ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มาตัดสินพฤติกรรมทั้งรอบการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) เช่น ทำผิดครั้งเดียวไม่มีสิทธิเกิด (ถึงจะมีผลงานดี) อย่างแน่นอน หรือคนบางคนทำดีเพียงครั้งเดียว (เข้าตาผู้ประเมิน) ทำอย่างไรก็ยังได้ผลงานดี เพราะความเชื่อเข้ามาครอบงำความรู้สึกของผู้ประเมินแล้ว

6. ผู้ถูกประเมินไม่ทราบว่าจะถูกประเมินเรื่องอะไร อย่างไร

การประเมินที่ผ่านมาผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จะไม่ทราบล่วงหน้าก่อนเลยว่าผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) จะประเมินเรื่องอะไร และประเมินอย่างไร จึงจะเป็นผู้ทำงานได้ผลงานดีหรือไม่ดี ตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ

7. ไม่มีหลักฐานประกอบการประเมิน

การประเมินพฤติกรรมที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) อาศัยความจำเพียงอย่างเดียว ขาดการบันทึกเหตุการณ์หรือหลักฐานประกอบการประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) จนบางครั้งไม่สามารถอธิบายเหตุผล

ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่า ทำไมเขาจึงได้ผลงานต่ำกว่าที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้ จึงใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่บังคับผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ถูกประเมิน) ให้ยอมรับผลการประเมิน จากปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา เมื่อระบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบซีเป็นระบบ แห่ง คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้มีประกาศ เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้ประเมินผลการปฏิบัติงานให้คำนึงถึงระบบการบริหารผลงานที่เชื่อมโยง ผลการปฏิบัติงานรายบุคคลไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับองค์กร ซึ่งการประเมินผลการ ปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าว เป็นการนำเอาระบบบริหารผลงานมาใช้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยสรุปได้ ดังนี้ (ปิยะ คังกัน, 2559, หน้า 11)

1. มุ่งเน้นการประเมินผลงานทั้งระบบแบบครบวงจร

ระบบการประเมินผลงานตามหลักการที่กำหนดในประกาศ

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นจะมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง ผลงานในระดับผู้ปฏิบัติงาน ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่มี การแยกออกจากกันเหมือนการประเมินที่ผ่านมา มีการวางแผนการสร้างข้อตกลงผลงาน เป้าหมายการปฏิบัติงาน พฤติกรรมหรือสมรรถนะที่คาดหวังกันตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะรับทราบตัวชี้วัดผลงานและพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ที่คาดหวัง ตั้งแต่ยังไม่เริ่มปฏิบัติงาน (ต้นรอบการประเมิน) นอกจากนี้ระบบการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจะเชื่อมโยงกับระบบบริหารจัดการในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ระบบงบประมาณ ระบบการจัดทำแผนพัฒนาประจำปี ระบบการพัฒนาหรือฝึกอบรม ระบบการเลื่อนระดับการแต่งตั้ง เป็นต้น ดังนั้นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม หลักการดังกล่าว จึงไม่ใช่ระบบที่โดดเดี่ยวไม่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นเหมือนที่ผ่านมา

2. เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการดังกล่าวจะมุ่งเน้น ผลงาน โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ลดส่วนที่เป็นความรู้สึก หรือดุลยพินิจของผู้ประเมินลง ตลอดจนยังมุ่งเน้นการเข้ามามีส่วนร่วม การปรึกษาหารือ การสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน โดยเข้ามามีส่วนร่วม

ตั้งแต่การกำหนดผลงานเป้าหมาย พฤติกรรมที่คาดหวัง ตั้งแต่ต้นรอบการประเมิน จนถึงสิ้นสุดรอบการประเมิน และยังรู้ด้วยว่าผลงานและพฤติกรรมอย่างไร จึงจะได้ผลการประเมินในระดับดีเด่น ดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง

แนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะ ตามหลักการที่กล่าวมาแล้ว นอกจากจะสามารถแก้ไขปัญหาการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้ว ยังจะเป็นเครื่องมือช่วยประกันให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมั่นใจได้ว่า ถ้าปฏิบัติงานมีพฤติกรรมหรือสมรรถนะในเรื่องที่ตกลงไว้กับผู้บังคับบัญชา (ผู้ประเมิน) ตั้งแต่ต้นรอบการประเมินดีแล้ว จะช่วยส่งผลให้ผลงานดีอีกด้วย โดยหลักการดังกล่าวยังมีข้อพึงต้องคำนึงถึงในการประเมินผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือสมรรถนะอีก ประกอบด้วย

- 1) การประเมินสมรรถนะของแต่ละประเภทตำแหน่งหรือแต่ละสายงานไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- 2) การประเมินสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งไม่จำเป็นต้องเหมือนกันทุกรอบการประเมิน ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของงาน (KPI) ในแต่ละรอบการประเมิน
- 3) เลือกรับประเมินเฉพาะสมรรถนะที่ส่งผลต่อการทำให้เป้าหมายของงาน (KPI) บรรลุเป้าหมายเท่านั้น
- 4) การกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ หรือพฤติกรรมที่คาดหวังของสมรรถนะตัวเดียวกัน แต่คนละตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน
- 5) ควรมีการกำหนดน้ำหนักคะแนนการประเมินสมรรถนะแต่ละข้อตามลำดับความสำคัญที่มีต่อผลงานในแต่ละรอบการประเมิน
- 6) การประเมินสมรรถนะข้อหนึ่งข้อใดให้อยู่ในระดับ 5 จะต้องมีผลงานของ KPI ที่สูงกว่าเป้าหมายรองรับอย่างชัดเจน

กล่าวโดยสรุป สมรรถนะ คือ ลักษณะที่ดีของบุคคลที่สามารถทำให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จในองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะทางกาย เช่น ทักษะคนดี บุคลิกภาพ ค่านิยม รวมทั้งแรงจูงใจ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ส่วนสมรรถนะหลัก คือ สิ่งที่ทุกคนต้องมีการทำงานที่เกิดจากความรู้ เจตคติหรือคุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละคน เพื่อหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ

ส่วนท้องถิ่นทุกคน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น แต่ละคนว่า คน ๆ นั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่ แค่นั้น หากพบว่าคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะพัฒนาให้เหมาะสมได้อย่างไร หรือหากผู้นั้นมีคุณลักษณะที่ดีอยู่แล้วจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร และเมื่อมีการประเมินสมรรถนะเสร็จสิ้นแล้ว จึงต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา ว่าควรจะพัฒนาหรือฝึกอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่นผู้นั้นในรูปแบบหรือวิธีการใด เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

บริบทองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

บริบทองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศ. 2559–2563) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร, 2558, หน้า 5–15)

1. สภาพทั่วไป ผู้วิจัยศึกษาลักษณะสภาพทั่วไป ดังนี้

1.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดสกลนครตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นที่ราบสูงล้อมรอบด้วยภูเขาและป่าไม้ เส้นรุ้งที่ 160 องศา 45 ลิปดา ถึง 180 องศา 15 ลิปดาเหนือ และเส้นแวงที่ 103 องศา 15 ลิปดา ถึง 104 องศา 30 ลิปดาตะวันออก มีขนาดพื้นที่ประมาณ 9,605.76 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 6,003,602 ไร่ ตั้งอยู่เหนือระดับน้ำทะเล 172 เมตร ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 647 กิโลเมตร ทางรถยนต์ ห่างจากสะพานมิตรภาพไทย–ลาว แห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร ประมาณ 120 กิโลเมตร และสะพานมิตรภาพไทย–ลาว แห่งที่ 3 จังหวัดนครพนม ประมาณ 90 กิโลเมตร ซึ่งเป็นเขตแดนระหว่างประเทศไทยกับสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จังหวัดสกลนคร มีอาณาเขตติดต่อกับเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้

1.1.1 ทิศเหนือ ติดอำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย อำเภอพรเจริญ

อำเภอไชยสิทธิ์ อำเภอเซกา จังหวัดบึงกาฬ อำเภอนาทม อำเภอสรีสงคราม จังหวัดนครพนม

1.1.2 ทิศตะวันออก ติดอำเภอนาหว้า อำเภอโพนสวรรค์

อำเภอเมืองนครพนม อำเภอปลาปาก อำเภอวังยาง อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

1.1.3 ทิศใต้ ติดอำเภอคลองหลวง จังหวัดมุกดาหาร อำเภอนาคู
อำเภอเขาวง อำเภอสมเด็จ อำเภอคำม่วน จังหวัดกาฬสินธุ์ อำเภอวังสามหมอ
อำเภอกุมภวาปี จังหวัดอุดรธานี

1.1.4 ทิศตะวันตก ติดอำเภอไชยวาน อำเภอหนองหาน
อำเภอทุ่งฝน อำเภอบ้านดุง จังหวัดอุดรธานี

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ตั้งอยู่เลขที่ 1919
ถนนศูนย์ราชการ ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร

1.2 เขตการปกครอง

จังหวัดสกลนครแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 18 อำเภอ 125 ตำบล
1,515 หมู่บ้าน องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลตำบล
65 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 74 แห่ง และแบ่งเขตพื้นที่ดังนี้

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 1 จำนวนเขตปกครองจังหวัดสกลนคร

ลำดับ	อำเภอ	เขตปกครองจังหวัดสกลนคร				
		ตำบล	หมู่บ้าน	องค์การบริหาร ส่วนตำบล	เทศบาล ตำบล	พื้นที่ (ไร่)
1	เมืองสกลนคร	16	173	8	9	571,474
2	สว่างแดนดิน	16	187	11	7	606,250
3	วานรนิวาส	14	182	9	6	625,625
4	พรรณานิคม	10	135	3	8	421,112
5	บ้านม่วง	9	98	8	2	531,250
6	อากาศอำนวย	8	94	3	6	365,625
7	วาริชภูมิ	5	71	2	4	297,578
8	พังโคน	5	69	2	4	239,844
9	กุสุมาลย์	5	69	5	1	283,750
10	เจริญศิลป์	5	59	5	1	250,625
11	โพนนาแก้ว	5	52	2	3	220,000
12	ภูพาน	4	65	2	2	417,500
13	คำตากล้า	4	61	3	2	251,250
14	โคกศรีสุพรรณ	4	53	3	1	132,500
15	ส่องดาว	4	46	-	5	198,594
16	เต่างอย	4	32	4	-	205,000
17	นิคมน้ำอูน	4	29	4	-	101,250
18	กุศบาก	3	40	-	4	284,375
รวม		125	1515	74	65	6,003,602

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พ.ศ. 2559-2563) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

1.3 ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไป ทางด้านทิศใต้เป็นเทือกเขาสูงจากนั้นจะค่อย ๆ เียงลาดลงมาทางทิศเหนือและทิศตะวันออก พื้นที่อยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ 172 เมตร ขนาดพื้นที่ของจังหวัดสกลนครเป็นลำดับ 19 ของประเทศ และลำดับ 8 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะภูมิประเทศแต่ละบริเวณดังนี้

1.3.1 พื้นที่ตอนใต้ สภาพพื้นที่เป็นที่ราบสูงบนเทือกเขาภูพานและที่ราบระหว่างหุบเขา มีสภาพพื้นที่แบบลูกคลื่นลอนลาดอยู่บริเวณอำเภอภูพาน มีลำธารและลำห้วยอันเกิดจากเทือกเขาหลายแห่ง มีป่าไม้และทุ่งหญ้าเหมาะสำหรับการเลี้ยงสัตว์

1.3.2 พื้นที่ตอนตะวันออก มีสภาพพื้นที่แบบลูกคลื่นลอนลาดรวมถึงบริเวณที่ติดกับ อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม

1.3.3 พื้นที่ตะวันตก สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสลับกับพื้นที่แบบลูกคลื่นลอนลาดเหมาะสำหรับการทำไร่บริเวณที่ติดกับอุดรธานี

1.3.4 พื้นที่ตอนกลาง สภาพพื้นที่เป็นที่ราบต่ำเหมาะแก่การทำนา โดยเฉพาะท้องที่อำเภอเมืองที่มีหนองหารทำให้มีน้ำตลอดปี มีอาณาเขตกว้างประมาณ 7 กิโลเมตร ยาวประมาณ 18 กิโลเมตร ระดับน้ำลึกประมาณ 3-6 เมตร หนองหารเป็นที่รองรับน้ำจากแม่น้ำต่าง ๆ หลายสาย

1.3.5 พื้นที่ตอนเหนือ สภาพพื้นที่เป็นลูกคลื่นลอนลาด มีสภาพเป็นป่าปนไร่ ป่าส่วนใหญ่ เป็นพวกป่าแดงโปร่งมีไม้เต็ง ไม้รัง พลวง เหนือที่ตั้งอำเภออากาศอำนวยและริมน้ำสงครามบางส่วนเป็นที่ ราบลุ่มน้ำท่วมซึ่งใช้ทำนาได้บางส่วนเท่านั้นส่วนใหญ่จะทิ้งไว้รกร้างว่างเปล่า มีพวกไม้พุ่มเตี้ย และหญ้าขึ้นปกคลุมทั่วไป

2. โครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

2.1 โครงสร้างส่วนราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

มีส่วนราชการในสังกัด จำนวน 2 สำนัก 7 กอง 1 หน่วยงาน (แผนอัตรากำลัง 3 ปี องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560) ดังนี้

2.1.1 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (สป.) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ

2.1.1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

2.1.1.2 ฝ่ายนิติการและการพาณิชย์

2.1.1.3 ฝ่ายประชาสัมพันธ์และการท่องเที่ยว

2.1.2 กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (กกส.) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ

2.1.2.1 ฝ่ายกิจการสภา

2.1.2.2 ฝ่ายการประชุม

2.1.2.3 ฝ่ายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.1.3 กองแผนและงบประมาณ(กพง.)แบ่งเป็น3 ฝ่าย คือ

- 2.1.3.1 ฝ่ายวิเคราะห์นโยบายและแผน
- 2.1.3.2 ฝ่ายงบประมาณ
- 2.1.3.3 ฝ่ายติดตามและประเมินผล
- 2.1.4 กองคลัง (กค.) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ
 - 2.1.4.1 ฝ่ายการเงิน
 - 2.1.4.2 ฝ่ายการบัญชี
 - 2.1.4.3 ฝ่ายพัฒนารายได้
- 2.1.5 กองช่าง (กช.) แบ่งเป็น 5 ฝ่าย คือ
 - 2.1.5.1 ฝ่ายแบบแผนและงานวิศวกรรม
 - 2.1.5.2 ฝ่ายสำรวจและออกแบบ
 - 2.1.5.3 ฝ่ายก่อสร้างและซ่อมบำรุง
 - 2.1.5.4 ฝ่ายสาธารณภัยและสิ่งแวดล้อม
 - 2.1.5.5 ฝ่ายเครื่องจักรกล
- 2.1.6 สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (สน.กศ.) แบ่งเป็น 2 ส่วน 1 กลุ่ม 6 ฝ่าย คือ
 - 2.1.6.1 กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
 - 2.1.6.2 ส่วนบริหารการศึกษา
 - 2.1.6.3 ส่วนส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - 2.1.6.4 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - 2.1.6.5 ฝ่ายการศึกษาในระบบ
 - 2.1.6.6 ฝ่ายการศึกษานอกระบบ
 - 2.1.6.7 ฝ่ายส่งเสริมคุณภาพการศึกษา
 - 2.1.6.8 ฝ่ายส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรม
 - 2.1.6.9 ฝ่ายส่งเสริมกีฬาและนันทนาการ
- 2.1.7 กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต (กสช.) แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ
 - 2.1.7.1 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาสังคม
 - 2.1.7.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาอาชีพ
- 2.1.8 กองพัสดุและทรัพย์สิน (กพท.) แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ
 - 2.1.8.1 ฝ่ายจัดหาพัสดุ

2.1.8.2 ฝ่ายทะเบียนพัสดุและทรัพย์สิน

2.1.9 กองการเจ้าหน้าที่ (กจ.) แบ่งเป็น 3 ฝ่าย คือ

2.1.9.1 ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง

2.1.9.2 ฝ่ายส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร

2.1.9.3 ฝ่ายวินัยและส่งเสริมคุณธรรม

2.1.10 หน่วยตรวจสอบภายใน (นตภ.)

2.2 อัตรากำลังบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

(จำนวนอัตรากำลังที่มีอยู่ปัจจุบัน ข้อมูลจากกองการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม 2559)

2.2.1 อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

ตาราง 2 อัตรากำลังข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วน
จังหวัดสกลนคร

ลำดับ	อัตรากำลัง	จำนวนอัตรากำลัง
1	ข้าราชการ อบจ.	152
2	ข้าราชการถ่ายโอน	4
3	ลูกจ้างประจำ อบจ.	12
4	ลูกจ้างประจำถ่ายโอน	4
5	พนักงานจ้างตามภารกิจและทั่วไป	357
	รวม	529

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม 2559

2.2.2 อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีดังนี้

ตาราง 3 อัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนในสังกัด
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร

ลำดับ	อัตรากำลัง	จำนวนอัตรากำลัง
1	ผู้อำนวยการโรงเรียน	6
2	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	6
3	ครู	148
4	ลูกจ้างประจำถ่ายโอน	7
5	บุคลากรสนับสนุนการสอน	13
	รวม	180

ที่มา : กองการเจ้าหน้าที่ ณ วันที่ 10 กรกฎาคม 2559

3. ประเภทตำแหน่งของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

สกลนคร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร มีประเภทตำแหน่งของข้าราชการ ตามประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนด มาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ฉบับที่ 4 (2558) ซึ่งได้กำหนดตำแหน่ง พนักงานส่วนท้องถิ่นให้มี 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

3.1 ตำแหน่งประเภทบริหาร ได้แก่ ตำแหน่งปลัดองค์การปกครองส่วน ท้องถิ่นและรองปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนดมี 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง

3.2 ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ได้แก่ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน ระดับฝ่าย ระดับส่วนระดับกอง ระดับสำนักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือตำแหน่ง ระดับที่เรียกชื่ออย่างอื่น ตามที่คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่นกำหนด มี 3 ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง

3.3 ตำแหน่งประเภทวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งที่จำเป็นต้องใช้ผู้สำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่น กำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่งนั้น มี 4 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ

3.4 ตำแหน่งประเภททั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งประเภท บริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ และตำแหน่งประเภทวิชาการ ตามมาตรฐานทั่วไป ที่คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่นกำหนด เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตำแหน่ง นั้นมี 3 ระดับ คือ ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน และระดับอาวุโส

4. บัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ ส่วนท้องถิ่น

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น (2557) ได้กำหนดบัญชีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

4.1 บัญชีความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

- 4.1.1 ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 21 ด้าน ดังนี้
- 4.1.1.1 ความรู้ที่จำเป็นในงาน (ความรู้เฉพาะทางในงาน ที่รับผิดชอบ)
 - 4.1.1.2 ความรู้เรื่องกฎหมาย (ความรู้เฉพาะทางในงาน ที่รับผิดชอบ)
 - 4.1.1.3 ความรู้เรื่องหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตามแนว พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
 - 4.1.1.4 ความรู้ทั่วไปเรื่องชุมชน
 - 4.1.1.5 ความรู้เรื่องการจัดการความรู้
 - 4.1.1.6 ความรู้เรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผน ยุทธศาสตร์

- 4.1.1.7 ความรู้เรื่องการติดตามและประเมินผล
- 4.1.1.8 ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร
- 4.1.1.9 ความรู้เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบต่าง ๆ เช่น การประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA), การประเมินผลกระทบทางสุขภาพ (HIA) ฯลฯ
- 4.1.1.10 ความรู้เรื่องการทำงานการเงินและงบประมาณ
- 4.1.1.11 ความรู้เรื่องระบบการบริหารงานการคลังภาครัฐด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (GFMIS)
- 4.1.1.12 ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง
- 4.1.1.13 ความรู้เรื่องบัญชีและระบบบัญชี
- 4.1.1.14 ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
- 4.1.1.15 ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 4.1.1.16 ความรู้เรื่องการพัฒนาบุคลากร
- 4.1.1.17 ความรู้เรื่องงานธุรการและงานสารบรรณ
- 4.1.1.18 ความรู้เรื่องสถานการณ์ภายนอกและผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมพื้นที่
- 4.1.1.19 ความรู้เรื่องสื่อสารสาธารณะ
- 4.1.1.20 ความรู้เรื่องการบริหารจัดการฮาร์ดแวร์ (Hardware) ซอฟต์แวร์ (Software) และเน็ตเวิร์ก (Network)
- 4.1.1.21 ความรู้เรื่องบรรณารักษ์
- 4.1.2 การกำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น มีดังนี้
 - 4.1.2.1 สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ 7 ด้าน
 - 4.1.2.2 สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ 7 ด้าน
 - 4.1.2.3 สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ 5 ด้าน
 - 4.1.2.4 สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดความรู้ที่จำเป็นประจำสายงานไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 ด้าน

4.1.3 การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ ความรู้ที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่นกำหนด

4.2 บัญชีทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

4.2.1 ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 9 ด้าน ดังนี้

4.2.1.1 ทักษะการบริหารข้อมูล

4.2.1.2 ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์

4.2.1.3 ทักษะการประสานงาน

4.2.1.4 ทักษะในการสืบสวน

4.2.1.5 ทักษะการบริหารโครงการ

4.2.1.6 ทักษะในการสื่อสาร การนำเสนอ และถ่ายทอดความรู้

4.2.1.7 ทักษะการเขียนรายงานและสรุปรายงาน

4.2.1.8 ทักษะการเขียนหนังสือราชการ

4.2.1.9 ทักษะการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์

4.2.2 การกำหนดทักษะที่จำเป็นประจำสายงานของข้าราชการ ส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

4.2.2.1 สายงานในตำแหน่งประเภทบริหาร ให้กำหนดทักษะ ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ 4 ด้าน

4.2.2.2 สายงานในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ให้กำหนด ทักษะที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ 4 ด้าน

4.2.2.3 สายงานในตำแหน่งประเภทวิชาการ ให้กำหนดทักษะ ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ 3 ด้าน

4.2.2.4 สายงานในตำแหน่งประเภททั่วไป ให้กำหนดทักษะ ที่จำเป็นประจำสายงานไว้ อย่างน้อยสายงานละ 3 ด้าน

4.2.3 การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ ทักษะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่นกำหนด

4.3 บัญชีสมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

4.3.1 สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

จำแนกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.3.1.1 สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการทุกประเภทและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติ ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 4) การบริการเป็นเลิศ
- 5) การทำงานเป็นทีม

4.3.1.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่นและอำนวยการท้องถิ่น ซึ่งต้องกำกับดูแลทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 2) ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 3) ความสามารถในการพัฒนาคน
- 4) การคิดเชิงกลยุทธ์

4.3.1.3 สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นในสายงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ ดังนี้

- 1) การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 2) การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ

- 3) การแก้ปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- 4) การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- 5) การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- 6) การคิดวิเคราะห์
- 7) การบริหารความเสี่ยง
- 8) การบริหารทรัพยากร
- 9) การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- 10) การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- 11) การวางแผนและการจัดการ
- 12) การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- 13) การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 14) การสั่งสมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- 15) การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- 16) ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- 17) ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- 18) ความคิดสร้างสรรค์
- 19) ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้อง

ของงาน

- 20) จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- 21) ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- 22) สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

4.3.2 การกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานของ

ข้าราชการส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

- 4.3.2.1 สมรรถนะหลัก ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งทั้ง 5 สมรรถนะ
- 4.3.2.2 สมรรถนะประจำผู้บริหาร ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในตำแหน่งประเภทบริหารและอำนวยการ ทั้ง 4 สมรรถนะ
- 4.3.2.3 สมรรถนะประจำสายงาน ให้กำหนดเป็นสมรรถนะที่จำเป็นประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ

4.3.3 การกำหนดรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ
สมรรถนะที่จำเป็นในงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามมาตรฐานทั่วไป
ที่คณะกรรมการกลางข้าราชการส่วนท้องถิ่นกำหนด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

ศุภลักษณ์ ทังสุภุตี (2552, บทคัดย่อ) สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน
คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย เพื่อ 1) ศึกษาระดับ
สมรรถนะหลักของพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบ
ธุรกิจประกันภัย 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อ
สมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจ
ประกันภัย 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานสำนักงาน
คณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย ผลการวิจัยพบว่า
1) สมรรถนะหลักของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักราย
ด้าน พบว่า สมรรถนะหลักของพนักงานอยู่ในระดับดีทุกด้าน โดยที่สมรรถนะหลักด้าน
คุณธรรมและจริยธรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็น
ทีม สำหรับด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ สมรรถนะหลักด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ 2) ความ
คิดเห็นของปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีต่อสมรรถนะหลักของพนักงาน พบว่า กลุ่ม
ตัวอย่างที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน และอายุงานที่แตกต่าง
กัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักของพนักงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ 0.05 3) ควรให้การส่งเสริมและการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและความสามารถ
ของบุคคลที่ทำงานร่วมกันในเรื่องความสามัคคีที่จะช่วยให้ทีมจัดการเองได้

จิตติสานต์ วุฒิเวช (2553, บทคัดย่อ) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก
ในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออก
เฉียงเหนือผลการศึกษา พบว่า พนักงานคุมประพฤติ โดยรวมและจำแนกตาม เพศ อายุ
ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน งานที่รับผิดชอบในหน้าที่ และตำแหน่งงาน เห็นว่า
พนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก แต่มีพนักงานคุมประพฤติที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงาน
ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤตินี้มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม

อยู่ในระดับมากที่สุดพนักงานคุมประพฤติที่มีอายุ 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด พนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด และพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่กลุ่มงานกิจกรรมชุมชน และเครือข่ายยุติธรรมชุมชน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ ด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมากที่สุดและพนักงานงานคุมประพฤติที่มีตำแหน่งงานชำนาญการพิเศษ เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานคุมประพฤติที่มีเพศ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกัน ($p > .05$) ยกเว้นพนักงานคุมประพฤติที่มีอายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งงานต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานคุมประพฤติที่มีงานที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เห็นว่าพนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการโดยรวมและเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผ่องศรี พรหมสอน (2554, บทคัดย่อ) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน พร้อมทั้งเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร ที่มีสถานภาพส่วนบุคคลต่างกัน และศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน ตำแหน่งนักวิชาการเกษตร ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดิน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในภาพรวม และรายด้านทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักโดยรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนรายด้านด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จำแนกตามระดับการศึกษา และ

ด้านการบริการที่ดี จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้าราชการกรมพัฒนาที่ดินมีข้อเสนอแนะว่าควรมีการประชุมชี้แจงถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมพัฒนาที่ดินแก่เจ้าหน้าที่ทุกระดับอยู่เสมอ รวมทั้งควรมีโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงาน ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการทำงานเป็นทีมแก่เจ้าหน้าที่ในแต่ละด้าน และรายงานอยู่เสมอ และควรสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควรสนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีระบบตามความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมงาน

อำนาจ ศรีอินทร์เกื้อ (2554, บทคัดย่อ) การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ รวมทั้งเพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตลอดจนเพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ ผลการศึกษพบว่า การปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ อยู่ในระดับมากที่สุด และในแต่ละด้านมีการปฏิบัติในด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านบริการที่ดี อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักแตกต่างกัน โดยข้าราชการเพศหญิงที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ปฏิบัติงานในระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง 15 ปีขึ้นไป จะมีการปฏิบัติตามแนวทางสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

กัญญาภา พวงมะลิ (2556, บทคัดย่อ) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานวิทยาสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาสถาปัตยกรรมศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
 4) คุณธรรม จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ และเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลัก
 ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา โดยจำแนกตามเพศ อายุ
 การทำงาน ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และกลุ่มตำแหน่งงานผลการศึกษพบว่า
 บุคลากรสำนักงานวิทยาเขตศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา
 มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถจัดอันดับ
 ได้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ ด้านการมุ่ง
 ผลสัมฤทธิ์และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ
 ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวิทยาเขต
 ศรีราชา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา โดยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย
 มากกว่าเพศหญิง มีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก บุคลากรที่มีช่วงอายุ
 การทำงาน 1-5 ปี มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ
 บุคลากรในช่วงอายุการทำงานกลุ่มอื่น ๆ และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท
 มีระดับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรที่มีการศึกษา
 ปริญญาตรี และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีระดับสมรรถนะหลัก
 ในการปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรประเภทอื่น ๆ และบุคลากร
 สำนักงานวิทยาเขตศรีราชาทุกตำแหน่งงานบริหารทั่วไปมีระดับสมรรถนะหลักในการ
 ปฏิบัติงานมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรกลุ่มตำแหน่งงานอื่น ๆ

จีระศักดิ์ หมั่นจิต (2557, บทคัดย่อ) สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของ
 ข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักในการ
 ปฏิบัติงานและเพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ตามความคิดเห็นของผู้มาติดต่องานศาลจังหวัด
 มหาสารคาม จำแนกตามสถานะตำแหน่ง และอายุงาน รวมถึงศึกษาข้อเสนอแนะ
 สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมและผู้มาติดต่อกับสำนักงาน
 ศาลจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
 ศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน
 พบว่า อยู่ในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการร่วมแรง
 ร่วมใจ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน
 อาชีพ และด้านจริยธรรม 2) ผู้มาติดต่อกับสำนักงานศาลยุติธรรมในศาลจังหวัด

มหาสารคาม จำแนกตามสถานะตำแหน่ง และอายุงาน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม ไม่แตกต่างกัน

3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรมในศาลจังหวัดมหาสารคาม พบว่า ข้าราชการศาลยุติธรรมควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และสร้างความไว้วางใจกับผู้มาติดต่อ ข้าราชการศาลยุติธรรมควรสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ เช่น กล่าวคำทักทาย มีรอยยิ้ม พุดจาไพเราะ เป็นต้น ข้าราชการศาลยุติธรรมควรนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการศาลยุติธรรมควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม และข้าราชการศาลยุติธรรมควรมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรรับฟังความเห็นของสมาชิกในหน่วยงาน

กัญญ์วรา ผลเจริญ (2559, บทคัดย่อ) การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพการทำงานเป็นทีม การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาตนเองตามลำดับ

2) การวิเคราะห์เปรียบเทียบสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ ประสพการณ์การสอน และวุฒิการศึกษา ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ สมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสพการณ์การสอน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติพิสิธ ญาณกิตตินุกูล (2559, บทคัดย่อ) การปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า เพื่อ 1) ศึกษาระดับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า 2) เปรียบเทียบการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน

และ 3) ศึกษาปัญหาการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ผู้บริหารกรมเจ้าท่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียบลำดับ ได้แก่ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ผู้บริหารกรมเจ้าท่า ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยภาพรวมและรายได้ ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารกรมเจ้าท่าที่มีอายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 4) ผู้บริหารกรมเจ้าท่าที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการกรมเจ้าท่า โดยภาพรวมและด้านการทำงานเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

McAlister (2006, Abstract) ศึกษาการประเมินสมรรถนะขั้นพื้นฐานในตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความพร้อมเพรียงและเข้าใจในการปฏิบัติงาน สามารถระบุได้ว่า การปฏิบัติงานควรมีความเชี่ยวชาญ ความมั่นใจ ความสามารถที่เพียงพอ เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และความสามารถที่จะทำสิ่งเหล่านั้นเพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติในการปฏิบัติงาน การประเมินถูกปรับปรุงบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมจากการพัฒนาในครั้งแรกของการประเมินความสามารถและความก้าวหน้าการพัฒนาที่ต้องการเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความสามารถ ซึ่งการค้นคว้าวิจัยนี้จะช่วยเหลือให้เกิดการพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

Gray (2006, Abstract) ศึกษาทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐานของผู้ที่ร่วมธุรกิจ การศึกษาจากประสบการณ์ของธุรกิจชาวออสเตรเลีย การศึกษาค้นคว้าวิจัยและทดสอบทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐานจากประสบการณ์ของธุรกิจที่กำลังปฏิบัติภายในธุรกิจของชาวออสเตรเลีย พบว่า ทฤษฎีสมรรถนะขั้นพื้นฐานคือ ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจ และผลประโยชน์ของธุรกิจซึ่งความสามารถของเขาทั้งหลายจะทำให้องค์กรบรรลุ ผลประโยชน์ และมีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ จำเป็นต้อง

รักษาของความสัมพันธ์และพัฒนาความสามารถ ซึ่งยุทธศาสตร์ก็คือ การปรับปรุง การปฏิบัติงานโดยการให้เข้าร่วมกิจกรรม การสนับสนุนความคิดที่สร้างสรรค์และความสามารถของพวกเขา

Na (2006, Abstract) ได้ศึกษาสมรรถนะด้านการสอนของครูในคณะศึกษาศาสตร์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย เพื่อกำหนดหลักสูตรการเรียนการสอนผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และให้คำแนะนำเรื่องประสิทธิภาพในด้านการสอน ผลการวิจัยพบว่า คณะศึกษาศาสตร์จะผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการเรียนการสอน โดยจัดบรรยากาศให้คล้ายกับการสอนแบบพบหน้ากันในห้องเรียน ส่วนสมรรถนะของครูที่เป็นที่ต้องการในอนาคต สามารถจัดได้ 5 กลุ่ม คือ ด้านการวางแผนและการออกแบบ สิ่งแวดล้อม ด้านการสอนและการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีด้านการประเมินและทดสอบ และด้านวัฒนธรรม

Shea (2006, Abstract) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมกับครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยพบว่า ครูที่สอนแบบดั้งเดิมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอนไม่แตกต่างกันทางสถิติ แต่นักเรียนที่เรียนวิทยาศาสตร์กับครูที่สอนแบบใหม่คือครูเป็นผู้ให้คำแนะนำคอยให้คำปรึกษา นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติเองจะมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติมากกว่านักเรียนที่เรียนจากครูที่สอนแบบดั้งเดิม

Cho (2007, Abstract) ได้ศึกษาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนภาษาอังกฤษเด็กวัยรุ่นได้ห้วน ผลการศึกษาพบว่า ครูที่สอนภาษาอังกฤษในได้ห้วนมีสมรรถนะที่สามารถจัดกลุ่มจากสูงไปต่ำได้ทั้งหมด 17 สมรรถนะ คือ การมีพรสวรรค์ในภาษาอังกฤษ การเป็นคนที่มีชื่อเสียง การฝึกฝน ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน ความรู้ในด้านการสอนภาษาอังกฤษ การพัฒนาหลักสูตร มีความชำนาญใน TESOL การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียน การสอนวัฒนธรรมการใช้ภาษาตั้งแต่เริ่มสอน การสืบค้นและหาความรู้ มีความรู้ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก และภาษาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน

จากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะในการศึกษาดังกล่าวมีทั้งหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา และเอกชน พบว่าแต่ละหน่วยงานใช้ตัวชี้วัดความสามารถที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่สิ่งที่

ทุกองค์การมีความต้องการเหมือนกัน คือ การนำข้อมูลที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้ได้ตามเป้าหมายต่อไป สำหรับผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาประสิทธิภาพการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร ซึ่งประกอบด้วย (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (2) การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม (3) ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน (4) การบริการเป็นเลิศ (5) การทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปใช้วัดระดับความคิดเห็นของผู้มาใช้บริการที่มีต่อการปฏิบัติตามสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร และนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาส่งเสริม ปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนนำไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนครให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์การต่อไป