

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอ นาดูน จังหวัดมหาสารคาม นั้น ผู้วิจัยได้ค้นคว้ารวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในกระบวนการต่อไป ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
3. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
5. ประวัติองค์การบริหารส่วนตำบล
6. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัย

#### แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

การทำความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะนั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ความหมาย แนวคิด ประเภทของสมรรถนะ สมรรถนะตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. ขอบเขตของสมรรถนะ ลักษณะของสมรรถนะ การระบุดูใช้สมรรถนะ กิจกรรมที่สามารถนำ สมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์การ และประโยชน์ของสมรรถนะ ดังนี้

##### 1. ความหมายของสมรรถนะ

มีบุคคลได้ให้ความหมายของสมรรถนะไว้หลายความหมาย ดังนี้

คณีย์ เทียนพุด (2543 : 56-57) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ คือกลุ่ม ของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการ ของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่น ไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ธรงค์วิทย์ แสนทอง (2546 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง งานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึง ความเชื่อ ทักษะคิ อุบัติสัยส่วนตัวของคนด้วย

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2546 : 15) นิยาม Competency ว่ากลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นมาได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 6) สมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีอันเป็นสิ่งที่จะต้องจำเป็นเพื่อรักษาหรือเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และการให้บริการขององค์กร/หน่วยงาน โดยความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง หรือคู่แข่งไม่อาจก้าวตามทันได้

เจษฎา ประกอบทรัพย์ และวลัยลักษณ์ เศษรฤทธิ (2547 : 47) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้อุคคลสามารถสร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2548 : 33) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลากร ในองค์กรปฏิบัติงาน ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้ แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อร่วมงานอื่น ๆ สถานการณ์หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่า

โบยาซิส (Boyatzis, 1982 : 56 ; อ้างถึงใน กิรติ ยศยิ่งยง, 2550 : 6) ได้นิยาม Competency ว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่นำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพ และเห็นว่า“คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในตัวบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างสำคัญมาก เนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน การใช้สมรรถนะถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะทำให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ

แมคเคลแลนด (McClelland, 1993 : 18 ; อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2546 : 15) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า Competency คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถ ผลักดันให้เป็นปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด

สรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่สร้างความโดดเด่น ของตนเอง ในการสร้างผลงานที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ให้มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์กรส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1972 ที่ Harvard University จากความสงสัยของ McClelland ว่าทำไมพนักงานที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน จึงได้ทำการวิจัยศึกษา โดยแยกพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วทำการศึกษาพนักงานทั้งสองกลุ่มมีการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร ผลการศึกษาสรุปได้ว่า พนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า “Competency” และในปี 1973 McClelland ได้เขียนบทความเรื่อง “Testing of Competency rather than Intelligence” ซึ่งถือว่าเป็นจุดกำเนิดแนวคิดเรื่อง สมรรถนะที่อธิบายบุคลิกลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

แม็คเคลแลนด อธิบายว่า คุณลักษณะของคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำ สามารถสังเกตเห็นได้ง่าย ได้แก่

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่คุณคณรู้และสามารถทำได้เป็นอย่างดี เช่น ทักษะการอ่าน ทักษะการฟัง ทักษะในการขับรถ เป็นต้น
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่คุณคณรู้และเข้าใจในหลักการ แนวคิดเฉพาะด้าน เช่น ความรู้ด้านบัญชี มีความรู้ด้านการตลาด การเมือง เป็นต้น
3. บทบาททางสังคม (Social Role) หมายถึง สิ่งที่คุณคณต้องการสื่อให้บุคคลอื่นในสังคมเห็นว่า ตัวเจ้ามีบทบาทอย่างไรต่อสังคม เช่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น
4. ภาพพจน์ที่รับรู้ตัวเอง (Self Image) หมายถึง ภาพพจน์ที่คุณคณมองตัวเองว่าเป็นอย่างไร เช่น เป็นผู้นำ เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นศิลปิน เป็นต้น
5. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง ลักษณะนิสัยใจคอของคุณคณที่เป็นพฤติกรรมถาวร เช่น เป็นนักกีฬาที่ดี เป็นคนใจเย็น เป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นต้น
6. แรงกระตุ้น (Motive) หมายถึง พลังขับเคลื่อนที่เกิดจากภายในจิตใจของคุณคณที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน เช่น เป็นคนที่มีความต้องการผลสำเร็จ การกระทำสิ่งต่างๆ จึงออกมาในลักษณะของการมุ่งไปสู่ความสำเร็จตลอดเวลา

ส่วนที่อยู่เหนือน้ำนั้น เป็นส่วนที่สัมพันธ์กับเขาวงกตของมนุษย์ ซึ่งการที่คนที่เพียงความเฉลียวฉลาดที่ทำให้สามารถเรียนรู้องค์ความรู้ และทักษะได้เท่านั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้เข้าเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น คนจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของคุณคณที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกทางสังคมที่เหมาะสมด้วย จึงจะทำให้เข้าเป็นผู้ที่มีผลงาน โดดเด่นได้

ในปี ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบยาตซีส (Richard Boyatzis) ได้เขียนหนังสือ “The Competent Manager : A Model of Effective Performance” โดยได้ใช้คำว่า “Competencies” เป็นคนแรก และปี ค.ศ. 1996 (คณัย เทียนพุด. 2543 : 58) ได้นิยามความสามารถในงานเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลซึ่งนำไปสู่หรือเป็นสาเหตุให้ผลงานมีประสิทธิภาพและเน้นว่า “คุณลักษณะที่อยู่ภายใน” เป็นทักษะไม่ใช่พฤติกรรมเป็นสิ่งที่กำหนดอยู่ในบุคคลนั้น ทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมากเนื่องจากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ จะเกิดขึ้นก็เมื่อมีการกำหนดหรือเหตุผลของสิ่งที่อยู่ภายใน

ปี ค.ศ. 1994 พรฮาเลท และ ฮาร์แมล (Prahald and Hamel) เขียนหนังสือ “Competing for The Future” ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า “Core Competencies” ความสามารถหลักของธุรกิจ โดยระบุว่า สิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขันและเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้ ต่อมาได้มีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ในงานบริหารงานบุคคลหน่วยงานราชการของสหรัฐอเมริกา มากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดปัจจัยพื้นฐานว่า ในตำแหน่งงานหนึ่งนั้นจะต้องมีพื้นฐานทักษะ ความรู้และความสามารถหรือพฤติกรรมนิสัยใดบ้างและอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้บุคคลนั้นมีคุณลักษณะที่ดี มีผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงและได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3. ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2546 : 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ Competencies ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

#### 3.1 สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies)

เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น เช่น ความสามารถในการวาดภาพของศิลปินการแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ คือ เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

#### 3.2 สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies)

เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำงานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่นความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถฝึกฝนและพัฒนาได้



### 3.3 สมรรถนะด้านองค์การ (Organization Competencies)

เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้นๆ ได้ เช่นบริษัท โซนี่ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็กบริษัท โนเกีย เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่อง โทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

## 4. สมรรถนะ ตามแนวคิดของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2551 : 4) ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 5 ด้าน ได้แก่

### 4.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยเฉพาะการบริหารงานภาครัฐ ในปัจจุบันเน้นผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยในบางครั้งก็จะต้องพิจารณาตัดสินตอนบางอย่างที่ไม่จำเป็นที่ไปข้าง เพื่อรังสรรค์งานที่มีคุณค่าและคุณประโยชน์อย่างแท้จริง

### 4.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

เป็นสมรรถนะที่เน้นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชนตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในสภาวะการณ์ปัจจุบันประชาชนคาดหวังที่จะได้รับการบริการที่ดี มีมาตรฐานจากภาครัฐมากยิ่งขึ้น รวมทั้งข้าราชการเองก็จำเป็นต้องปรับบทบาทของตนเองให้เป็นผู้บริการประชาชนมากยิ่งขึ้น

### 4.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise)

เป็นความขวนขวาย สนใจ ใฝ่รู้ เพื่อสั่งสมศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้ เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ด้วยเพราะปัจจุบันระบบการสื่อสารของโลก (WORLD NET) มีประสิทธิภาพทำให้ประชาชนในทุกส่วนของโลกได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหวทั่วถึงกันหมด การทำงานของข้าราชการจะต้องปรับการทำงานและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมองเห็นความสำคัญของวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัย และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของตนให้มากที่สุด

#### 4.4 จริยธรรม (Integrity)

เป็นการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลัก

กฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มหาคณะ คานธี รัฐบุรุษของโลกชาวอินเดียได้กล่าวไว้ว่า “คุณธรรม คือ คุณงามความดี ซึ่งจะมีขึ้นและยิ่งใหญ่อยู่ในประวัติศาสตร์ก็ต่อเมื่อกาลเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ คุณธรรมของคนดีที่ต้องมีก็คือ เป็นผู้สร้าง มิใช่เป็นผู้ทำลาย และเป็นผู้สนับสนุน มิใช่ผู้ขัดขวาง ผู้ขาดคุณธรรมพื้นฐานดังกล่าวนี้หาใช่คนดีที่สังคมต้องการไม่ ผู้ใดได้ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ผู้นั้นได้ชื่อว่าเป็นรัฐบุรุษเอกของโลก” คุณธรรมจริยธรรม จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำหน้าที่ของข้าราชการที่ดี

#### 4.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงาน หรือองค์กร ในฐานะเป็นสมาชิกในทีม ในการแข่งขันฟุตบอลโลกที่ผ่านมา ทีมฟุตบอลทีมชาติบราซิลได้ชื่อว่าเป็นทีมที่เล่นเกมรุกได้ดีเลิศ แต่พลังของทีมที่ประสบความสำเร็จคือเป็นทีมที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานการเล่นที่เป็นกลุ่มก้อน แข็งแกร่งทั้งในด้านการรับและการรุก หากเปรียบเทียบกับการทำงานแล้วก็คือ “การทำงานร่วมกันเป็นทีม” รับผิดชอบงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันด้วยทีมงานนั่นเอง

### 5. กรอบสมรรถนะหลัก

กรอบสมรรถนะหลัก จะมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

#### 5.1 ความสามารถในการเชิงการคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะพิจารณาจาก

5.1.1 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจที่มีตัวแปรหลากหลายลักษณะ

5.1.2 การคาดการณ์และกำหนดเป้าหมายในเชิงวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจ เช่นเดียวกัน

5.1.3 การสร้างกรอบความคิดในเชิงวิเคราะห์

#### 5.2 ความสามารถในการเชิงการจัดการ ซึ่งจะพิจารณาจาก

5.2.1 การวางแผนและบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์

5.2.2 การวิเคราะห์และวัดประสิทธิภาพกระบวนการปฏิบัติงาน

5.2.3 การกำหนด และแตกย่อยเป้าหมายการทำงานไปสู่การปฏิบัติพร้อมทั้งควบคุมให้เกิดผลสัมฤทธิ์

5.3 ความสามารถเพื่อตอบสนองปัจจัยความเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการปรับเปลี่ยน ซึ่งจะพิจารณาจาก

- 5.3.1 การเป็นผู้นำความเปลี่ยนแปลง
- 5.3.2 การเป็นผู้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลง
- 5.4 ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - 5.4.1 ความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูงความคิด
  - 5.4.2 ความสามารถในการประสานความร่วมมือเพื่อผลสำเร็จของงาน
  - 5.4.3 ความตระหนักและเข้าใจเงื่อนไขเฉพาะของวัฒนธรรมขององค์กร
  - 5.4.4 การเป็นผู้นำ
  - 5.4.5 การสื่อข้อความด้วยลายลักษณ์อักษร (ความสามารถในการเขียน)
- 5.5 คุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะพิจารณาจาก
  - 5.5.1 คุณลักษณะที่มุ่งมั่นไปสู่ผลสำเร็จ
  - 5.5.2 คุณลักษณะที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม
  - 5.5.3 คุณลักษณะที่ยึดถือการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
  - 5.5.4 คุณลักษณะที่ทำงานอย่างมั่นคงภายใต้สภาวะกดดัน

## 6. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

คือ สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดยโมเดลสมรรถนะกำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ (ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงมี 5 สมรรถนะ) สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน คือ

- 6.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
- 6.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
- 6.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
- 6.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
- 6.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
- 6.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
- 6.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)
- 6.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
- 6.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
- 6.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
- 6.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)

- 6.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
- 6.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
- 6.14 สภาวะผู้นำ (Leadership)
- 6.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
- 6.16 วิสัยทัศน์ (Visioning)
- 6.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
- 6.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
- 6.19 การควบคุมตนเอง (Self Control)
- 6.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

## 7. ขอบเขตของสมรรถนะ

ขอบเขตของสมรรถนะแบ่งออกได้ดังนี้

กรีน (Green, 1999 : 22-29) แบ่งขอบเขตของสมรรถนะหรือสมรรถนะออกเป็น 4 ขอบเขต คือ

7.1 สมรรถนะหลัก (Core Competency and Capabilities) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรจะมีสมรรถนะอะไรในการดำเนินงาน หรือปฏิบัติงานในเชิงที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ (Technical Knowledge and Skills) หรือตอบคำถามว่าองค์กรนี้ดำเนินธุรกิจอะไร และใช้ความรู้ความสามารถอย่างไร

7.2 ค่านิยม และความเชื่อหลัก (Core Values and Belief) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าองค์กรจะมีระบบการจัดการกับคนในองค์กรอย่างไร มีบรรยากาศมีรูปแบบของวัฒนธรรมเป็นอย่างไร

7.3 สมรรถนะด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน (Technical Knowledge and Job Skills) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะในเรื่องเกี่ยวกับความรู้หรือทักษะ ที่ต้องใช้ในการดำเนินงานกับเครื่องมือ อุปกรณ์ (Tools) หรือบริการ (Service) ขององค์กรอย่างไร และจะเป็นไปในทำนองเดียวกันกับสมรรถนะหลัก

7.4 สมรรถนะด้านทักษะ และความสามารถในการแสดงออก (Performance Skill and Competencies) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า องค์กรต้องการบุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพ การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไร จึงจะเป็นไปในรูปแบบเดียวกับองค์กรที่ต้องการ หรือเป็นไปตามวัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อขององค์กร

## 8. ลักษณะของสมรรถนะ

ลักษณะของสมรรถนะ แสดงออกได้หลากหลายตามมุมมองของแต่ละแนวคิด เช่น มุมมองทางประเทศสหรัฐอเมริกาถือว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่พนักงานมีทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานผู้นั้น ส่วนประเทศอังกฤษมองว่า สมรรถนะเป็นผลลัพธ์ (Output) ที่ได้จากการปฏิบัติงาน ที่เกิดจากการกำหนดเงื่อนไขในงานนั้น สามารถสรุปลักษณะสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ ได้ดังนี้ (McLagan, 1997 : 40-47 ; อ้างถึงใน กิริติยศยิ่งยง, 2550 : 14)

8.1 สมรรถนะต่างลักษณะงาน (Competency as Task) เป็นการแสดงว่าสมรรถนะต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็นงานย่อย ๆ และกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่นงานทำ ความสะอาดพื้น งานย่อยคือ การเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกก็จะมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์สูงสุด

8.2 สมรรถนะตามลักษณะของผลลัพธ์ (Competency as Results) เป็นการแบ่งสมรรถนะออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งจะร่วมกัน ไปสู่ผลลัพธ์รวม

8.3 สมรรถนะตามลักษณะของผลกระทำ (Competency as Outputs) สมรรถนะลักษณะนี้ จำเป็นที่จะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตหรือการบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกมาเป็นองค์ประกอบย่อย ๆ และกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียวความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

8.4 สมรรถนะตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Competency as Knowledge, Skill and Attitude) คนที่ฉลาดรอบรู้จะมีการแสดงออกทางพฤติกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะบ่งบอกว่า คนคนนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูง โดยใช้สมรรถนะที่จะแสดงถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ รวมถึงพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น การกำหนดเป้าหมายการหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย เป็นตัวกำหนดความสำคัญในการทำงาน

8.5 สมรรถนะตามลักษณะของแต่ละคนที่มีอยู่ (Competency as Attribute Bundle) เป็นการประยุกต์ใช้กระบวนการของสมรรถนะเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งเป็นเรื่องยากมากที่จะเจาะจงว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ตัวอย่างเช่น ภาวะผู้นำจะต้อง แสดงพฤติกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ เป็นต้น



## 9. การประยุกต์ใช้สมรรถนะ

สมรรถนะสามารถนำไปประยุกต์ และปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมต่าง ๆ คือ (Conway, 1994 : 56-58; อ้างถึงใน กิริติ ชศย์ยังยง. 2550 : 16)

- 9.1 กิจกรรมเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามความต้องการ (Management for Result)
- 9.2 กิจกรรมเพื่อทำความเข้าใจกับตลาดและลูกค้าจากการประเมินสมรรถนะขององค์กร (Knowing the Market, Caring for Customers)
- 9.3 กิจกรรมเพื่อการจัดการคน (Managing People)
- 9.4 กิจกรรมเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลและการพิจารณาตัดสินใจ (Analyzing and Applying Judgment)
- 9.5 กิจกรรมเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ (Solving Problems and making Decision)
- 9.6 กิจกรรมเพื่อการวางแผนในระยะยาว (Planning for the Long Term)
- 9.7 กิจกรรมเพื่อสร้างประสิทธิผลในการทำงานบนพื้นฐานของบุคคล (Being Effective on an Individual basic)

## 10. กิจกรรมที่สามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

กิจกรรมที่สามารถนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในองค์กร สรุปได้ดังนี้ รายละเอียด และ โลฮาน (Rylatt and Lohan, 1995 : 59 ; อ้างถึงใน กิริติ ชศย์ยังยง. 2550 : 16-24)

### 10.1 การกำหนดกลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ (Strategic and Business)

การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสำรวจทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของพนักงาน องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่จะสร้างอำนาจทางการตลาดแต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจจะเป็นอุปสรรค ในความสำเร็จขององค์กรได้

### 10.2 การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and Selecting)

การระบุสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานในระดับต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้ที่ต้องการหางานทำ ได้ความรู้ ทักษะ ที่ตนเองขาดอยู่ และช่วยให้ผู้สัมภาษณ์สามารถคัดเลือกคนเข้าทำงาน ด้วยการกลั่นกรองความสามารถของบุคคลที่มาสมัครงานในระดับหนึ่งว่า ผู้สมัครมีความสามารถตามที่ต้องการหรือไม่

การสรรหาและคัดเลือกบนพื้นฐานของสมรรถนะ จึงเป็นการจับคู่อย่างเหมาะสมระหว่างมาตรฐานของสมรรถนะกับบุคคลที่มีสมรรถนะที่แสดงให้เห็น การจัดระบบ การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ตามรูปแบบของสมรรถนะที่องค์กรต้องการเข้ามาทำงาน ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงกำหนดเครื่องมือ ในการคัดเลือก เช่น การออกแบบใบสมัครที่ผู้สมัครต้องการระบุถึงสมรรถนะของตน วิธีการคัดเลือกพนักงานเข้าสู่องค์กรที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ใช้กันอยู่เป็นประจำ คือ การสัมภาษณ์ ซึ่งหากวิธีการสัมภาษณ์มีข้อความที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะมาตรฐาน ได้มากเพียงใดก็จะทำให้ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้สมัครได้ว่า มีหรือไม่มีสมรรถนะที่ต้องการ และหากมีสมรรถนะแล้วอยู่ในระดับใด สามารถพัฒนาได้ต่อไปหรือไม่ การออกแบบสอบถามต่าง ๆ เพื่อวัดความสามารถ ตลอดจนหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะประเมินความสามารถของผู้สมัครการพัฒนาระบบคัดเลือกพนักงานบนพื้นฐานสมรรถนะ สามารถ ดำเนินการ ได้ 6 ขั้นตอน คือ สเปนเซอร์ และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer. 1993 : 11 ; อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง. 2550 : 17)

10.2.1 กำหนดรูปแบบสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน

10.2.2 สรรหา และออกแบบเครื่องมือที่จะใช้ในการประเมินผู้สมัคร

10.2.3 ฝึกอบรมและให้ความรู้กับผู้ที่จะต้องเป็นผู้คัดเลือก

10.2.4 ประเมิน และคัดเลือกผู้เลือก

10.2.5 ตัดสินใจเลือกรับ หรือ ไม่รับผู้สมัคร

10.2.6 ตรวจสอบระบบการคัดเลือกพนักงาน บนพื้นฐานของสมรรถนะอยู่เสมอ

10.3 การเจรจาต่อรอง (Enterprise Bargaining)

เมื่อมีการเจรจาต่อรองเรื่องการจ่ายค่าตอบแทน หรือการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การกำหนดสมรรถนะจะช่วยได้มาก โดยฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงานจะต้องมีความชัดเจน ว่าต้องการอะไรในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จและสามารถใช้ขีดความสามารถนั้น เจรจาต่อรองเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ หรือการจัดสรรค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

การบริหารค่าตอบแทน หรือการบริหารค่าจ้างบนพื้นฐานของสมรรถนะในงานนั้น เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากจะเป็นกระบวนการในการกำหนดฐานของค่าจ้างตามความสามารถต่าง ๆ ว่าควรจะได้รับค่าจ้างหรือค่าตอบแทน ในระดับเท่าใด การกำหนดค่าตอบแทนหรือค่าจ้างบนพื้นฐานความสามารถในงานประกอบด้วย (Cira and Benjamin. 1998 ; อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง. 2550 : 18)

10.3.1 การประเมินค่าจ้าง เป็นการกำหนดค่าจ้างเบื้องต้นว่า แต่ละงานจะมีค่าเท่างานใด และมีขอบเขตของค่าจ้างตามค่าจ้างอย่างไร

10.3.2 การกำหนดช่วงของความสามารถ เป็นการระบุสมรรถนะหนึ่ง ๆ ที่มี

หลายระดับ แต่ละระดับของสมรรถนะจะมีพื้นฐานของค่าจ้างที่แตกต่างกัน

10.3.3 การกำหนดอัตราเป้าหมาย เป็นการกำหนดจำนวนของการเลื่อนระดับเงินเดือน โดยภาพรวม

10.3.4 การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือน เป็นการกำหนดการขึ้นเงินเดือนสำหรับพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานของการปฏิบัติงาน

10.3.5 การกำหนดอัตราการขึ้นเงินเดือนให้กับพนักงานสำหรับการเปลี่ยนแปลงความสามารถของพนักงานในระดับที่ดีขึ้น และสามารถรองรับการเลื่อนตำแหน่งได้ การจ่ายค่าตอบแทนบนพื้นฐานของสมรรถนะ เป็นการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานที่มีสมรรถนะตรงตามมาตรฐานของสมรรถนะขององค์กรกำหนดขึ้น หรือมีสมรรถนะที่สูงกว่าตามที่ได้กำหนดไว้ในการนิยามสมรรถนะ และรูปแบบของสมรรถนะที่เป็นสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงาน เทียบกับสมรรถนะของแต่ละบุคคล การจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะเป็นการเน้นที่พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นหลัก ที่ต้องใช้ประกอบกับการบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การประเมินผลงาน จำนวนผลผลิต ชิ้นงานที่สร้างสรรค์ หรือคิดค้นขึ้น ซึ่งจะทำให้การบริหารค่าตอบแทนในองค์กรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

#### 10.4 การฝึกอบรม (Training)

สามารถใช้เป็นมาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึง ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของ โปรแกรมการฝึกอบรมการศึกษา และการกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะในงาน เพื่อกำหนดสมรรถนะในองค์กร และระดับสมรรถนะตามมาตรฐานของตำแหน่งนั้น เป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบเป็นเป้าหมายพื้นฐาน ที่ต้องการให้พนักงานมีในแต่ละตำแหน่งงาน การดำเนินงานตามสมรรถนะของพนักงานมีในตำแหน่งหน้าที่ จะเป็นข้อมูลที่บอกให้องค์กรรู้ว่า ขณะนี้องค์กรมีพนักงานที่มีสมรรถนะในระดับใด เมื่อเทียบกับมาตรฐานของตำแหน่งงาน ซึ่งแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร คือ การวิเคราะห์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรว่าเป็นตามความต้องการของตำแหน่งงานหรือไม่ วิธีการที่จะทราบได้ก็คือ การเปรียบเทียบสมรรถนะมาตรฐานของตำแหน่งงานกับสมรรถนะของบุคคล สามารถทำให้องค์กรรับรู้ถึงช่องว่างระหว่างบุคคลและมาตรฐาน เพื่อที่จะดำเนินการจัดหาวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้น เพื่อจะไปรองรับกับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป หรือนำข้อมูลสมรรถนะของพนักงาน ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาสายอาชีพให้กับพนักงาน รวมทั้งสามารถวางแผนทดแทนตำแหน่งในสายงานที่สำคัญขององค์กร เพื่อนำไปจัดการฝึกอบรมและพัฒนาให้กับพนักงาน

การนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดสมรรถนะในงานมาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของสมรรถนะ เป็นวิธีการนำแนวคิดของสมรรถนะในงานไปใช้ได้

อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งหากองค์กรมีระบบและวิธีการในการจัดระบบการพัฒนามนุษย์บนพื้นฐานของสมรรถนะอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็มั่นใจว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีสมรรถนะที่พร้อมจะปฏิบัติงานกับองค์กรอยู่เสมอ

#### 10.5 การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

มาตรฐานของสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่

2 ประการ คือ มาตรฐานสามารถช่วยกำหนดระดับการปฏิบัติงานในปัจจุบันเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ต้องการ อันจะช่วยในการกำหนดได้ว่า จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนา และมาตรฐานดังกล่าวสามารถใช้ในการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาวได้ เช่น ถ้าผู้เรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานปัจจุบันแล้ว ผู้เรียนสามารถใช้มาตรฐานสมรรถนะในการกำหนดวิธีการที่จะพัฒนาทักษะของตนเองในอนาคต การมีสมรรถนะเหล่านี้ในตัวของพนักงานสามารถช่วยพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้คนมีความรับผิดชอบเพื่อการพัฒนาตนเองทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

#### 10.6 การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)

จะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องมาตรฐานความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ฝ่ายการจัดการควรบอกพนักงานให้ทราบว่าต้องปฏิบัติงานลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ประกอบไปด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้

10.6.1 การวางแผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการกำหนดความรับผิดชอบของงาน และความคาดหวังต่องานหนึ่ง ๆ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์สำหรับผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ที่เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเป้าหมายในระยะต่างๆขององค์กรด้วย

10.6.2 การแนะนำ และการบริหารการปฏิบัติงาน เป็นการให้คำแนะนำข้อมูลย้อนกลับ และกระตุ้นให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่พัฒนาขึ้น

10.6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการตรวจสอบและประเมินการปฏิบัติงานของ พนักงานอย่างเป็นรูปธรรมในระยะเวลาหนึ่ง ๆ

หน้าที่ต่าง ๆ ของการบริหารผลการปฏิบัติงานทั้ง 3 ส่วน สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาและกำหนดความสามารถในงานมาใช้ในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะในงานได้ เนื่องจากในนิยามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงานที่ระบุถึงตัวอย่างของพฤติกรรมที่ต้องการ ทำให้สามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ แนะนำการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

### 10.7 ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System)

สมรรถนะเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการพนักงานว่าเป็นในลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับสมัครพนักงานใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมด้วย

### 10.8 การจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning)

องค์กรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยพนักงานอาจได้รับการเลื่อนขั้น หรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับความสามารถที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดี คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้เห็นว่าพัฒนาสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

### 10.9 การออกแบบงาน (Job Design)

ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าใดในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 11. ประโยชน์ของสมรรถนะ

ประโยชน์ของสมรรถนะนั้นมีมากมาย สามารถสรุปได้ดังนี้

รายละเอียด และ โลฮาน (Rylatt and Lohan, 1995 : 56-58) สมรรถนะมีประโยชน์ในหลายระดับที่แตกต่างกัน สรุปได้ 4 เป้าหมาย คือ

#### 11.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน ประกอบด้วย

11.1.1 มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับขั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงานเพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

11.1.2 เพิ่มความสามารถใ้รู้ถึงพนักงานในการที่จะสามารถถ่ายโอนทักษะ และฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

11.1.3 พนักงานสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงสมรรถนะที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบกับภายนอกองค์กร ได้

11.1.4 องค์กรที่ยึดหลักการ ใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

11.1.5 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้น หรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน



## 11.2 ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย

11.2.1 ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะความรู้และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

11.2.2 ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

11.2.3 เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

11.2.4 สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของคณนั้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

11.2.5 ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

11.2.6 ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัวเพราะสามารถกำหนดสมรรถนะไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

## 11.3 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย

11.3.1 สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

11.3.2 ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

11.3.3 ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

11.3.4 ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

## 11.4 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ ประกอบด้วย

11.4.1 ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

11.4.2 เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

11.4.3 เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้อง กับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

11.4.4 ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียมโดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

การทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการนั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและความสำคัญขององค์การและการจัดการดังนี้

### 1. ความหมายขององค์การและการจัดการ

สำหรับความหมายขององค์การนั้น ได้มีผู้กล่าวกันไว้มากมาย ล้วนแต่มีลักษณะใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ในที่นี้ขอ นำความหมายขององค์การมาพิจารณา ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2537 : 4) กล่าวว่า องค์การคือระบบที่บุคคลตั้งแต่สองคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างมีจิตสำนึก

เซอร์เบิร์ต จี ฮิคส์ (Herbert G.Hicks. 1972) อธิบาย องค์การคือ กระบวนการจัดโครงสร้างบุคคลเกิดปฏิสัมพันธ์ (Interact) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

เคทซ์ แอน คาน (Katz and Kahn. 1979 ; อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี. 2548 : 4) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การในลักษณะใหม่ โดยนิยาม องค์การว่าเป็นระบบเปิดที่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ประกอบด้วย สิ่งนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) และผลผลิต (Output)

กล่าวโดยสรุป องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### 2. ลักษณะองค์การ

ลักษณะองค์การสามารถจำแนกออกได้ ดังนี้

2.1 องค์การเป็น โครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a Structure of Relationship) องค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a Group of People) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a Function of Management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a Process) องค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a System) องค์การเป็นระบบเปิด ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feed-back) และสิ่งแวดล้อม (Environment)

องค์ประกอบขององค์การ มีดังนี้

2.5.1 กลุ่มบุคคล

2.5.2 มีเป้าหมายร่วมกัน

2.5.3 การกำหนดหน้าที่

2.5.4 การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

### 3. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

3.1 วัตถุประสงค์ (Objective)

3.2 ภาระหน้าที่ (Function)

3.3 การแบ่งงานกันทำ (Division of Work)

3.4 การบังคับบัญชา (Hierarchy)

3.5 ช่วงของการควบคุม (Span of Control)

3.6 เอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command)

#### 4. รูปแบบขององค์การ

รูปแบบขององค์การ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

4.1 รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผน ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มอย่างไม่มีระบบของการบริหาร ไม่กฏเกณฑ์ ไม่ระเบียบข้อบังคับของการทำงาน

#### 5. ประเภทขององค์การ

ประเภทขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

5.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

5.1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก (Mutual-Benefits)

5.1.2 องค์การธุรกิจ (Business Concerns)

5.1.3 องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal Organization)

5.1.4 องค์การเพื่อบริการ (Service Organization)

5.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ (Formal Organization) เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์กร แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมใดก็ได้

5.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท

5.3.1 องค์กรรัฐกิจ

5.3.2 องค์กรธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

#### 6. โครงสร้างองค์การสมัยใหม่

โครงสร้างขององค์การสมัยใหม่สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

6.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง (Shorter Chain of Command)

6.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น (Wider Span of Control)

6.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง (Less Unity of Command)

6.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น (More delegation and empowerment)

6.5 การกระจายอำนาจอย่างรวมอำนาจ (Decentralization with Centralization)

6.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่ (Smallness with Bigness)

6.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง (Reduce Staff Component)

## 7. ความหมายของการจัดการ

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo, 2004; Certo. 2003) ซึ่งตามความหมายนี้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ ขบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขบวนการ (Process) ใน ความหมายของการจัดการนี้หมายถึงหน้าที่ต่างๆด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดต่อไปในหัวข้อต่อไปเกี่ยวกับ หน้าที่ และขบวนการจัดการ

### 7.1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การ ทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเรา สามารถทำงาน ได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เรา ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัสดุคิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงาน ขององค์การ ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผล ผลิตมากที่สุด

7.2 ประสิทธิผล (Effectiveness) สำหรับประสิทธิผลในการจัดการหมายถึง การทำ ได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอ ต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็น ไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิต ผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวยังไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและควมมี ประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำตลับหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิม ได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัสดุคิบที่ สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมามี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจใน สาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และ สังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม



## 8. ขบวนการจัดการ (Management process)

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคน ต้อง ทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POCOC) และต่อมาในช่วงกลางศตวรรษ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้ปรับมาเป็น การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการพนักงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) (เขียนย่อว่า POSDC) ซึ่งขบวนการจัดการ 5 ประการ (POSDC) อันหลังนี้เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียน ตำรามากกว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังนี้ได้ย่อขบวนการจัดการ 5 ประการนี้ เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การโน้มนำ (Leading/influencing) และการควบคุม (Controlling) อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

### 8.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้าง กลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับและแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานกัน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในส่วนงานของตนและเป้าหมายรวมขององค์การด้วย

### 8.2 การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดย พิจารณาว่า การที่จะทำได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละ อย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมี การรายงานบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

### 8.3 การโน้มนำพนักงาน (Leading/influencing)

เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

### 8.4 การควบคุม (Controlling)

เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างขององค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไป ตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการ และ เปรียบเทียบผลงานจริง

กับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผล เปรียบเทียบ และ แก้ไขนี้ก็คือขบวนการควบคุม

### 9. บทบาทของการจัดการ (Managerial roles)

เมื่อก้าวถึงหน้าที่ ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์กรมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไรหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะใช้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational roles) และ บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

9.1 บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่

9.1.1 บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

9.1.2 บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

9.1.3 บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการ กระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

9.2 บทบาทด้านข้อมูล (Informational roles) เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้

9.2.1 เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของ ระบบ

9.2.2 เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์กร

9.2.3 เป็น โฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

9.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้

9.3.1 เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ

9.3.2 เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร

9.3.3 เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

9.3.4 เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมาย แนวคิดและทฤษฎีสาเหตุ ประโยชน์ และหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังนี้

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### 1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำหรับความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

นางนุช วงษ์สุวรรณ (ม.ป.ป. : 195) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า

จิระ หางส์ลดารมภ์ (2535 : 5) ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) หรือ HRD หมายถึง การปรับปรุงคุณภาพ ทักษะการจ้างงาน โดยเน้นความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สุนันท์ เลานันท์ (2542 : 224) ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการที่ได้ออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยการฝึกอบรม การศึกษาและพัฒนาเป็นการเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการทำงาน รวมทั้งปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 327) ให้ความหมายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติของบุคคล ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น และเพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งและความก้าวหน้าขององค์กร

### 2. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่ต้นทุนแต่เป็นกำไร ดังนั้นการมีความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง เดิมแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมุ่งเน้นที่การอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยในกระบวนการจะมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ (Learning and motivation) ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจนั้นจะเน้นที่การทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ (Employee satisfaction index) แต่แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันปรับเปลี่ยนมามุ่งเน้นที่การปลุกใจให้พนักงานเกิดความรักและความผูกพันในองค์กร อยากเรียนอยากรู้และมีใจให้กับองค์กร มุ่งเน้นความสำเร็จและการบรรลุผลของงาน (Engagement) ซึ่งในหลาย ๆ องค์กรยังไม่สามารถทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2550 : 1)

บดินทร์ วิจารณ์ (2550 : 32) กล่าวว่า การที่องค์กรไม่สามารถผูกใจพนักงานให้มีความรักต่อองค์กรได้นั้น มีปัจจัยหลัก (Key factors) ที่องค์กรควรพิจารณาอยู่ 3 ปัจจัย คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Development) การจะผูกใจพนักงานให้รักและผูกพันต่อองค์กรได้นั้น การส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาทั้งความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะพนักงานที่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาและมีความก้าวหน้าในงาน จะทำให้เขาเกิดความรักและมีใจให้กับองค์กรอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากพัฒนาองค์กรของตนเองให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

2. การสื่อสารในองค์กรที่จะส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันในองค์กรคือการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ซึ่งนับเป็นพื้นฐานสำคัญที่นำไปสู่การมีส่วนร่วมและทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย

3. การสนองตอบความต้องการ (Serve need) เช่นการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการพื้นฐานพนักงานในองค์กร เป็นการดูแลพนักงานให้อยู่ดีมีสุข มีสุขภาพกายสุขภาพใจที่ดี ซึ่งก็จะส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีขององค์กรต่อไป

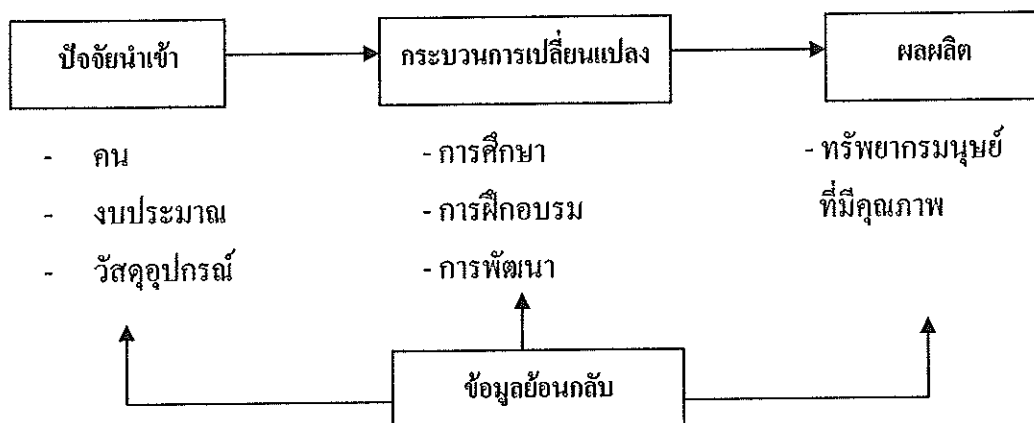
### 2.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ยูทาพร ยูภาส (2550 : 145) หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดของทฤษฎีระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

2.1.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ คน งบประมาณ และ วัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการพัฒนา

2.1.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Process) ได้แก่ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนา

2.1.3 ผลผลิต (Output) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ



แผนภาพที่ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดทฤษฎีระบบ

ที่มา : ยูทาพร ยูภาส (2550 : 145)



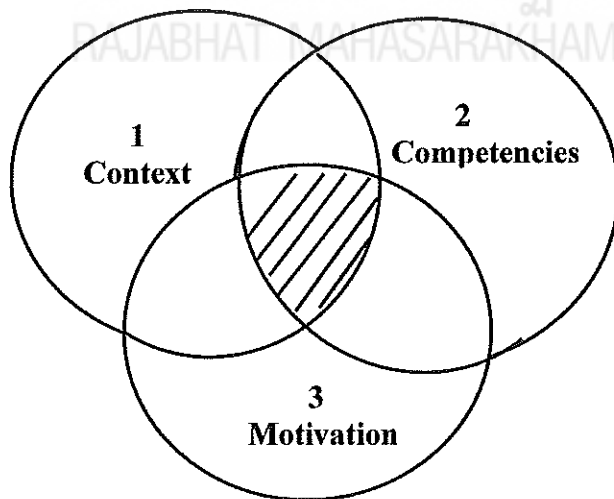
## 2.2 ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นแนวคิดเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎี 3 วงกลม เป็นทฤษฎีที่ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถระบุภารกิจ ที่ชัดเจนได้ก่อน จึงจะนำทฤษฎี 3 วงกลมมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (จิระ หงส์ลดารมภ์. 2535 : ออนไลน์)

**วงกลมที่ 1** พิจารณา Context หรือ บริบท โดยจะพิจารณาจากบริบท ภายนอกและภายใน ภายนอก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย ฯลฯ ภายใน ได้แก่ การนำระบบ IT มาใช้ ขั้นตอนการทำงาน หรือ Process วิธีการบริหาร จัดการ ฯลฯ

**วงกลมที่ 2** พิจารณา Skills และ Competencies เน้นการพิจารณาทักษะ และศักยภาพที่จำเป็นสำหรับบุคลากรเพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วงกลมที่ 3** พิจารณา เรื่องการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) นอกจาก บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่ดี ประกอบกับการมีสถานที่ทำงานที่มีความพร้อม แล้ว สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นไม่น้อยกว่า ก็คือบุคลากรจะต้องมีกำลังใจ มีความพึงพอใจ มีความ ตั้งใจและทัศนคติที่ดีในการทำงาน ฉะนั้น การสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎี 3 วงกลม

ที่มา : จิระ หงส์ลดารมภ์ (2535 : ออนไลน์)

**2.3 ทฤษฎี HRDS** เพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ และการทำงานอย่างมีความสุข ประกอบด้วย

- 2.3.1 Happiness คือ การสร้างความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อส่วนรวม
- 2.3.2 Respect คือ การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- 2.3.3 Dignity คือ การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกัน
- 2.3.4 Sustainability คือ ความยั่งยืนซึ่งเราจะมองไปถึงเป้าหมายระยะยาว

### 3. สาเหตุของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จิสะ หงส์ลดารมภ์ (2535 : ออนไลน์) สามารถแบ่งออกได้ 2 ประการ คือ

3.1 การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ของยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหนึ่งหรือในวัฒนธรรมหนึ่ง เป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ

3.1.2 การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นไปชั่วคราวหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องนั้น ๆ โดยลำพัง แต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในลักษณะของลูกโซ่ คือมีผลต่อเนื่องกันไปเมื่อเป็นเช่นนี้ ผลของการเปลี่ยนแปลง ก็มีแนวโน้มที่จะขยายออกไปในอาณาบริเวณกว้างหรือแผ่ออกไปทั่วโลก

3.1.3 การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และผลของการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความสัมพันธ์กัน คือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านอื่น ๆ ตามมาด้วย

3.1.4 การเปลี่ยนแปลงสมัยปัจจุบันเป็นผลมาจากการวางแผนเอาไว้ (Planned change) หรือ เป็นผลที่เกิดจากการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ มากกว่าสมัยก่อน

3.1.5 ความรู้ในทางเทคนิคหรือวิชาการใหม่แผ่ขยายออกไปอย่างรวดเร็วและมีมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างที่เป็นของเก่า ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน

3.1.6 การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบกระเทือนถึงประสบการณ์ของปัจเจกบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง คนทุกคนย่อมประสบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

3.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัย ประกอบด้วย การปรับเปลี่ยนใน 3 ด้าน คือ

3.2.1 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางด้านเศรษฐกิจ มีหลายลักษณะด้วยกันดังนี้

- 1) มีการผลิตแบบอุตสาหกรรม ใช้เครื่องจักรสมัยใหม่และเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิต
- 2) เป็นการผลิตเพื่อการค้า คือมีเป้าหมายเพื่อหวังผลกำไรสูงสุด (Maximize profit)
- 3) การแข่งขันเป็นไปอย่างเสรี โดยรัฐเข้าไปแทรกแซงให้น้อยที่สุดมีการค้าเสรีระหว่างประเทศ มีการไหลของเงินทุนและปัจจัยการผลิตอย่างเสรี ไม่มีการกีดกันทางการค้า
- 4) มีการแบ่งแยกงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization)
- 5) มีการดึงแรงงานส่วนเกินจากภาคชนบทเข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม

6) มีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง

3.2.2 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางการเมือง

3.2.3 การปรับเปลี่ยนให้เกิดความทันสมัยทางสังคม

#### 4. ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลที่ได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประโยชน์ในระดับ 2 ระดับ คือ

4.1 ระดับมหภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสร้างคุณค่าที่ดีในสภาพ “สังคมที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ” คือ สังคมคุณภาพ ที่ยึดหลักความสมดุล ความพอดี สามารถสร้างคนทุกคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกสาธารณะ พึ่งตนเองได้ คนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีเมืองและชุมชนน่าอยู่ มีระบบดี มีประสิทธิภาพ ระบบเศรษฐกิจมีเสถียรภาพ มีความเข้มแข็งและแข่งขันได้ ได้รับการพัฒนาอย่างยั่งยืนและสมดุลกับทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ระบบการเมืองการปกครองโปร่งใส เป็นประชาธิปไตย ตรวจสอบได้ 19 สมทุนทางปัญญา รักษา และต่อ ยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ที่ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และคุณค่าของเอกลักษณ์สังคมไทยที่พึ่งพาเกื้อกูลกัน รู้รักสามัคคี มีจารีตประเพณีดีงาม มีความเอื้ออาทร รักภูมิใจในชาติและท้องถิ่น มีสถาบันครอบครัวที่เข้มแข็ง ตลอดจนเครือข่ายชุมชนทั่วประเทศ

4.2 ระดับจุลภาค การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญทางจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.2.1 ด้านผลกำไร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่เป็นผู้ใช้ปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่ในการผลิตผลงานออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้หรือผลกำไรอันเป็นประโยชน์ขององค์กร หากองค์กรมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพดีก็จะทำให้เกิดการผลิตที่ได้คุณภาพสูงจากการใช้ประโยชน์สูงสุดในปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ที่องค์กรมีอยู่

4.2.2 ด้านความสำเร็จขององค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีความแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ขององค์กร ในแง่ที่มนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่มีชีวิต มีความต้องการและการคาดหวัง มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้โดยไม่มีขีดจำกัด การที่องค์กรมีทรัพยากรมนุษย์เปรียบเหมือนกับองค์กรมี “ทุนทางปัญญา” (Intellectual Capital) เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

4.2.3 ด้านความอยู่รอดขององค์กร การดำเนินงานขององค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีสภาพของการแข่งขันอย่างไร้พรมแดน ทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นกว่าในอดีต องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวและพัฒนาวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น แต่การที่องค์กรจะสามารถปรับตัวได้ในสภาพที่ต้องแข่งขันกัน อย่างสูงนั้น บุคลากรขององค์กรจะต้องมีศักยภาพสูงสามารถที่จะทำงานอย่างหนักและมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

## 5. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร เมื่อพิจารณา

5.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะและเจตคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

5.2 การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

5.3 วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กร และบุคลากร

5.4 จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่ม ให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นและ ในขณะเดียวกันก็ สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ ความสามารถสูงขึ้น

5.5 องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ อะไร และสำคัญอย่างไร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การทำความเข้าใจในแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญ กระบวนการ การออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน ขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหาร คำอธิบาย การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการในการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การฝึกอบรม ค่าตอบแทน และสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ดังนี้

#### 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สำหรับความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมิได้มีความหมายไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 3) ให้ความหมาย การบริหารทรัพยากรมนุษย์

(Human Resource Management) หมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวง ที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์การเป็นทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2545 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้การพัฒนา คุ้มครองรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีสุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้ง การแสวงหาวิธีการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

อาร์ เวน มอนดี และ โรเบิร์ต เอ็ม โน (R. Wayne Mondy and Robert M. Noe.1996 : 4-6) ได้ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์การให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนา การจ่าย



คำตอบแทนและผลประโยชน์ สุขภาพและความปลอดภัย พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

เฮสส์ (Hess. 1997 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในลักษณะที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและมีผลิตภาพสูงสุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับคำตอบแทนที่เหมาะสม และอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

## 2. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

- 2.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
- 2.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
- 2.3 เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ (Maintenance)
- 2.4 เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

## 3. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ ดังนี้

- 3.1 ช่วยให้นุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน
- 3.2 ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนาขึ้น
- 3.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและ ผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

#### 4. กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 4.1 การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (taskspecialization process)
- 4.2 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(human resource planning)
- 4.3 การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน(recruitment and selection process)
- 4.4 การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน(induction or orientation and appraisal process)
- 4.5 การฝึกอบรมและการพัฒนา(training and development process)
- 4.6 กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์(health, safety maintenance process and labor relation)
- 4.7 การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (discipline control and evaluation process )
- 4.8 การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job designs ) ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อม โยงระหว่างบุคคลและองค์การ และเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์การต้องการ ในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือการศึกษารูปแบบขององค์การ องค์การประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม และสร้างงานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย คือ การเพิ่มผลผลิตในองค์การและการที่พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน

#### 5. การออกแบบงาน (Job designs)

การออกแบบงานจะแบ่งตามลักษณะ ดังนี้

- 5.1 การจัดให้งานเป็นสิ่งที่มีความง่าย (Work simplification) เป็นการแบ่งงานต่าง ๆ ให้เป็นงานย่อยหลาย ๆ ชิ้น ที่ใช้ความชำนาญเฉพาะแต่เป็นงานง่าย ๆ
- 5.2 การหมุนเวียนงาน (Job rotation) พนักงานจะสลับเปลี่ยนงานที่มีความง่าย ๆ หรืองานที่มีความใกล้เคียงกัน จากงานหนึ่ง ไปอีกงานหนึ่ง เป็นการลดความเบื่อหน่ายในการทำงานชิ้นหนึ่ง เพื่อไปทำงานอีกชิ้นหนึ่ง
- 5.3 การขยายขอบเขตงาน (Job enlargement) เป็นวิธีตรงกันข้าม วิธีที่ 1 กล่าวคือ ถ้างาน ๆ หนึ่ง สามารถแบ่งเป็นวิธีการจัดการอย่างง่าย ๆ ได้ 3 อย่างแล้ว ในแง่ของการขยายขอบเขตงาน จะให้คนทำงาน ทั้ง 3 อย่างนั้นพร้อมกัน เพื่อลดเป้าหมายในการทำงานอย่างเดียวยังมีความหมายยิ่งสำหรับคนทำงาน

5.4 การเพิ่มเนื้อหาของงาน (Job enrichment) เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบให้กับพนักงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานและให้ควบคุมตนเอง เป็นวิธีที่สามารถเพิ่มความหมายและคุณค่าในตัวตนสำหรับพนักงาน

## 6. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

การวิเคราะห์งาน คือ กระบวนการพิจารณา จำแนกแยกแยะ ประเมินผลและจัดข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับ งานอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคล กระบวนการในการวิเคราะห์มีดังนี้

6.1 การระบุขอบเขตงาน (Job identification) ต้องทำก่อนที่จะรวบรวมสารสนเทศของการวิเคราะห์งาน การระบุขอบเขตงานนี้จะทำได้ง่ายสำหรับองค์กรขนาดเล็ก เพราะมีงานไม่มากนัก แต่จะประสบความสำเร็จยากมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

6.2 การสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire development) ในการศึกษางาน จะต้องดำเนินการจัดทำรายการ หรือแบบสอบถามซึ่งเรียกกันว่า ตารางการวิเคราะห์งาน (Job analysis schedules) ในแบบสอบถามนี้จะใช้ศึกษารวบรวมสารสนเทศของงานที่มีมาตรฐานเดียวกัน แสดงให้เห็นถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ ความสามารถของบุคคล และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรใช้แบบสอบถามชนิดเดียวกันศึกษางานประเภทเดียวกัน

6.3 การรวบรวมสารสนเทศจากการวิเคราะห์งาน (Collect job analysis information) การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การส่งแบบสอบถามไปทางไปรษณีย์ การพิจารณาบันทึกประจำวันในการปฏิบัติงานของคนงานและการสังเกต

## 7. ขั้นตอนต่างๆ ของการวิเคราะห์งาน (The Steps in Job Analysis)

ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน จะมีด้วยกัน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ต้องทำการทบทวนทำความเข้าใจกับข้อมูลพื้นฐาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเท่าที่มีอยู่

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะใช้วิเคราะห์ วิธีการที่ง่ายก็คือ การเลือกวิเคราะห์ เฉพาะตำแหน่งงานที่เป็น "ตัวแทน" ของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง ซึ่งก็จะให้ผลนำมาใช้การได้และรวดเร็วขึ้น โดยที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์จนทั่วทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์งาน ในขั้น นี้การใช้เทคนิคในการวิเคราะห์อาจเป็นวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีการต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น โดยวิธีการสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำเป็น "คำบรรยายลักษณะงาน" (Job Description) หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลมาแล้ว จะต้องนำมาจัดระเบียบเรียงขึ้นมาเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

ขั้นที่ 5 การแปลงความเป็นรายละเอียดคุณสมบัติของคุณ (Job Specification) เป็นข้อความสำคัญที่บอกถึงคุณสมบัติของบุคคลลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ตลอดจนคุณสมบัติพื้นฐานอื่นที่จำเป็น เพื่อที่จะทำให้งานนั้น ๆ เสร็จสิ้นลง

## 8. คำอธิบายลักษณะงาน (Job description)

ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน คือ

8.1 ข้อความที่เกี่ยวกับชื่อของงาน (Job identification) ซึ่งหมายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับชื่อของงาน และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับการระบุลักษณะซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงความแตกต่างจากงานอื่น ๆ ในองค์การ

8.2 สรุปงาน (Job Summary) หมายถึง การสรุปเกี่ยวกับงานด้วยข้อความที่ย่อแต่มีข้อมูลที่พอเพียงในการช่วยให้ทราบและชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของหน้าที่งาน (Duties) ที่ต้องทำของงานนั้น ๆ ที่ต่างจากหน้าที่งานของงานอื่น ๆ

8.3 หน้าที่งาน (Job duties) หมายถึง ส่วนของหน้าที่งานสำคัญและความรับผิดชอบเกี่ยวกับงาน

## 9. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใด (The right people the right place, at the right time) และกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

### 9.1 ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

9.1.1 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต

9.1.2 ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

9.1.3 ทำให้องค์การมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอน เช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

## 9.2 ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

9.2.1 ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ช่วยให้กิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์และเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

9.2.2 ช่วยในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างมีระบบและมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

9.2.3 ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

9.2.4 เป็นการเตรียมการให้ได้พนักงานใหม่เป็นไปตามความต้องการของแผนหรือฝ่ายต่าง ๆ

9.2.5 ส่งเสริมและพัฒนาโอกาสความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

9.2.6 เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่มีหน้าที่ผลิตจะได้ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน

## 10. กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

ได้กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

10.1 การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษา นโยบายทางด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

10.2 การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

10.3 การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้าง และในระยะเวลาใด

10.4 การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs)

10.5 การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)



## 11. การสรรหา (Recruitment)

การสรรหา คือ กระบวนการในการแสวงหาและจูงใจผู้สมัครงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กรเริ่มต้นตั้งแต่การแสวงหาคนเข้าทำงานและสิ้นสุดเมื่อบุคคลได้มาสมัครงานในองค์กร

กระบวนการที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา คือ

- 11.1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
- 11.2 ความต้องการหรือการร้องขอของผู้จัดการ (Specific requests of managers)
- 11.3 การระบุตำแหน่งงานที่จะรับบุคลากรใหม่ (Job opening identified)
- 11.4 รวบรวมสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน (Job analysis information)
- 11.5 ข้อคิดเห็นของผู้จัดการ (Manager's comments) ข้อคิดเห็นของผู้จัดการจะเป็นตัวตรวจสอบให้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบและลึกซึ้งมากขึ้น
- 11.6 กำหนดคุณสมบัติบุคลากรตรงกับงาน (Job requirement)
- 11.7 กำหนดวิธีการสรรหา (Methods of recruitment) ผู้สรรหาจะศึกษาแนวทางและแหล่งที่จะดำเนินการสรรหาพนักงาน
- 11.8 ความพึงพอใจที่ได้ผู้สมัคร (Satisfactory pool of recruits) กระบวนการสรรหา (Werther and davis. 1986)

## 12. ข้อกำหนดที่ควรนำมาพิจารณาในการสรรหา

- 12.1 นโยบายขององค์กร (Organization policies) โดยทั่วไปมุ่งแสวงหาความสำเร็จ
  - 12.1.1 นโยบายการส่งเสริมบุคคลภายในให้บรรจุในตำแหน่งงานที่ว่างลง (Promote from- within policies) องค์กรต้องการที่จะสนับสนุนให้โอกาสแก่บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กรของตน ได้มีโอกาสเลื่อนหรือเปลี่ยนไปทำงานในตำแหน่งที่ว่างลง โดยเชื่อว่าจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ทำงานอยู่
  - 12.1.2 นโยบายรับบุคคลภายนอกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่างลง (Promote from outside policies) องค์กรต้องการบุคคลที่มีแนวความคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรแทนที่จะวนเวียนเฉพาะคนในองค์กรของตน
  - 12.1.3 นโยบายค่าตอบแทน (Compensation policies) คือ บริษัทที่กำหนดราคาเงินเดือนต่ำกว่าราคาที่ตลาดกำหนดจะใคร่รับบุคคลที่หมดโอกาสจากที่อื่น ๆ แล้วอาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กร

12.1.4 นโยบายด้านสถานภาพการจ้างงาน (Employment status policies) บางองค์การได้กำหนดนโยบายที่จะรับบุคคลเข้าทำงานนอกเวลา (Part-time) และทำงานเป็นลูกจ้างชั่วคราว

12.1.5 นโยบายการจ้างคนต่างชาติ (International hiring policies) ผู้สรรหาจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าความรู้ต่าง ๆ ด้านกฎหมายเพื่อให้การจ้างงานประเภทนี้เป็นไปอย่างถูกต้อง

12.2 แผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Plans) จะทำให้ผู้สรรหาได้รับรู้รายละเอียดเกี่ยวกับพนักงาน และการเลื่อนขั้นของพนักงาน รู้ว่างานที่กำหนดในแผนนั้นควรหาบุคคลจากแหล่งภายในองค์การเองหรือจากแหล่งภายนอก

12.3 สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป (Environments Conditions) ผู้สรรหาควรได้มีการตรวจสอบกับมาตรการ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

12.3.1 ดัชนีชี้แนวทางเศรษฐกิจที่ภาครัฐบาลได้สรุปให้เห็นทิศทางของสภาพเศรษฐกิจนับว่าเป็นสิ่งที่ควรนำมาประกอบการพิจารณาด้วย

12.3.2 การพิจารณาข้อเปรียบเทียบระหว่างการดำเนินการจริงและที่คาดการณ์ไว้ เพื่อจะให้เห็นความแปรผันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะได้รู้แน่ชัดว่าบุคลากรที่มีอยู่นั้นมีลักษณะเช่นไร ต้องการบุคลากรลักษณะใดมาเพิ่มเติม

12.3.3 การพิจารณาข้อมูลจากการประกาศการหางานทำในหน้าหนังสือพิมพ์ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นดัชนีชี้ให้เห็นถึงการแข่งขันกันด้านแรงงาน เพื่อผู้ทำหน้าที่สรรหาจะได้ดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ช่วงชิงให้คนที่มีความสามารถสนใจงานในบริษัทของเราก่อนบริษัทคู่แข่ง

12.4 การกำหนดคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงาน (Job Requirements) ผู้สรรหาจะต้องศึกษาและเรียนรู้ความต้องการต่าง ๆ จากสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์งาน และคำร้องขอของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ความรู้ด้านคุณลักษณะบุคคลที่ตรงกับงานจะเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด และสิ่งที่ควรคิดบางประการ คือ "สำหรับคนบางคนในงานบางประเภท การมีประสบการณ์ 10 ปี แต่ทำงาน อย่างเดียวกันทุกปีซ้ำกันถึง 10 ปี อาจจะไม่มีคุณค่าทางประสบการณ์ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 1 ปี ก็ได้"

12.5 คุณสมบัติของผู้สรรหา (Recruiter qualification) นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการสรรหาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้สรรหาจะทำหน้าที่ได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับเขามีคุณสมบัติตามที่กำหนดหรือไม่

12.6 วิธีการสรรหา (Channels of Recruitment)

12.6.1 การมาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk-in)

12.6.2 การเขียนจดหมายมาสมัครงาน (Write-in)

12.6.3 การแนะนำของพนักงานในองค์การ (Employee referrals)

12.6.4 การโฆษณา (Advertising)

12.6.5 กรมแรงงาน (Department of Labour)

12.6.6 หน่วยงานจัดหางานของเอกชน (Private Placement Agencies)

12.6.7 สถาบันการศึกษา (Educational Institutions)

### 13. การคัดเลือก (Selection)

การคัดเลือก คือ กระบวนการที่องค์กรใช้เครื่องมือต่าง ๆ มาดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้สมัครจำนวนมากให้เหลือตามจำนวนที่องค์กรต้องการ ฉะนั้นการคัดเลือกจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการพิจารณาให้ได้คนที่มีคุณสมบัติตรงกับงานที่เปิดรับ การคัดเลือกจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีนั้น จะต้องมีตัวป้อนเข้า (Input) ที่ดีด้วย ตัวป้อนเข้าที่จะไปสู่การคัดเลือกนั้นมี 3 ประเภทด้วยกัน คือ

13.1 การวิเคราะห์งาน (Job analysis)

13.2 แผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource plans)

13.3 การสรรหา (Recruitment)

### 14. กระบวนการคัดเลือกมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

14.1 ขั้นการต้อนรับผู้สมัคร (Preliminary reception of application)

การคัดเลือกเป็นโอกาสแรกที่ผู้สมัครจะเริ่มรับรู้เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ขณะเดียวกันฝ่ายบุคคลเองก็มีโอกาสสังเกตกิริยาท่าทาง เพื่อดูปฏิกิริยาตอบสนองของผู้สมัคร ซึ่งเป็นข้อมูลที่ดีในการพิจารณาต่อไป

14.2 ขั้นการทดสอบ (Employment tests)

แบบทดสอบเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน ที่นำไปช่วยให้บุคคลแสดงความสามารถและพฤติกรรมออกมา

14.2.1 แบ่งตามสมรรถภาพที่จะวัด แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1) แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ (Achievement Test) หมายถึง แบบทดสอบที่วัดความรู้ ทักษะ ที่บุคคลได้รับการเรียนรู้มาในอดีต

2) แบบทดสอบความถนัด (Aptitude Test) หมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดสมรรถภาพทางสมองเกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติกิจกรรม การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความถูกต้องแม่นยำ ชำนาญและคล่องแคล่ว

3) แบบทดสอบบุคคล-สังคม (Personal-Social Test) หรือแบบทดสอบการปรับตัว (Adjustment) หมายถึงแบบทดสอบที่ใช้วัดบุคลิกภาพ (Personality) และการปรับตัวให้เข้ากับสังคม

#### 14.2.2 แบ่งตามลักษณะของการกระทำหรือการตอบ แบ่งได้ดังนี้

- 1) แบบให้ลงมือกระทำ (Performance Test) แบบทดสอบภาคปฏิบัติ
- 2) แบบให้เขียนตอบ (Paper-Pencil Test) แบบทดสอบข้อเขียน
- 3) การสอบปากเปล่า (Oral Test) การสอบสัมภาษณ์นั่นเอง

#### 14.2.3 แบ่งตามจุดมุ่งหมายการสร้าง แบ่งเป็น

- 1) แบบอัตนัย (Subjective test) มุ่งการบรรยาย พรรณนา
- 2) แบบปรนัย (Objective test) มุ่งการถามให้ครอบคลุมเนื้อหา

#### 14.2.4 แบ่งตามเวลาที่กำหนดให้ตอบ

- 1) แบบใช้ความรวดเร็ว (Speed test) ต้องการดูความไว
- 2) แบบที่ให้เวลามาก (Power test) ต้องการการแสดงความคิดเห็นเชิง

ทั้งหลาย

วิเคราะห์

#### 14.2.5 แบ่งตามประโยชน์

- 1) เพื่อการวินิจฉัย
- 2) เพื่อการทำนาย คาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

#### 14.3 ขั้นตอนการสัมภาษณ์ (Selection interview) แบ่งเป็น 5 ประเภท

14.3.1 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) การสัมภาษณ์แบบนี้ให้อิสระแก่ผู้สัมภาษณ์

#### 14.3.2 การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured or directive interview)

คำถามแต่ละคำถามจะถูกเตรียมก่อนที่จะเริ่มสัมภาษณ์

#### 14.3.3 การสัมภาษณ์แบบผสม (Mixed interview) การสัมภาษณ์ที่ผสมผสาน

ระหว่างการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง

#### 14.3.4 การสัมภาษณ์แบบแก้ปัญหา (Problem-solving interviews) เป็นการ

สัมภาษณ์ที่เน้นแนวคิดความคิดและวิธีการที่ผู้สมัครใช้แก้ปัญหาต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

#### 14.3.5 การสัมภาษณ์แบบเข้มข้น (Stress interviews) เป็นการสัมภาษณ์เน้น

สถานการณ์ในด้านความเครียดและความกดดันต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปฏิกิริยาตอบสนองของผู้ที่ถูกสัมภาษณ์

#### 14.4 ขั้นตอนการตรวจสอบภูมิหลัง (References and background check)

ในขั้นนี้จะพิจารณาตรวจสอบภูมิหลังจากบริษัทเดิมหรือผู้ที่อ้างถึงในใบสมัคร ข้อมูลการตรวจสอบภูมิหลังช่วยยืนยันความแน่ใจในการตัดสินใจของคณะกรรมการ ได้ดีขึ้น

14.5 ขั้นการตรวจสุขภาพ (Medical Evaluation) ให้ผู้สมัครตรวจสุขภาพในหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทางองค์กรกำหนดให้ การตรวจสุขภาพนี้ช่วยไม่ให้องค์กรมีปัญหาภายหลังจากการรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้วเกิดภัยอันตรายถึงแก่ชีวิตเนื่องจากสุขภาพเบื้องต้น

14.6 ขั้นการประชุมปรึกษาพิจารณา (Conference) คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน ผู้คัดเลือกและกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งพิจารณาตัดสินครั้งสุดท้าย คณะกรรมการชุดนี้จะร่วมกันอภิปรายความเหมาะสมในการตัดสินใจคัดเลือกให้บุคคลใดเข้าทำงานในองค์กร

14.7 ขั้นทดลองการปฏิบัติงาน (Realistic Job Preview) ในขั้นนี้จะได้ประโยชน์แก่ผู้ถูกคัดเลือกโดยตรงเพราะจะได้สำรวจตนเองว่ามีความเหมาะสมในงานนั้นจริงหรือไม่ สามารถปรับตัวต่อสภาพการณ์ต่างได้หรือไม่

14.8 ขั้นการตัดสินใจจ้าง (Hiring Decision) ดำเนินการบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ผู้ทำงานด้านนี้ต้องทำการติดตามผลงานของตนเองในทุกครั้งจากผู้นำผลงานของเราไปใช้

## 15. การประเมินผลพนักงาน (Employee Appraisal)

การประเมินผลพนักงาน คือ ระบบประเมินผลบุคคล อันเกี่ยวเนื่องมาจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ อย่างปราศจากอคติใด ๆ ทั้งนี้เพื่อดำเนินการตัดสินใจ วินิจฉัย ปรับปรุง ส่งเสริม และพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพมากขึ้น จนเป็นที่พึงพอใจ และเป็นโอกาสให้พนักงานเห็นช่องทางความก้าวหน้าของเขา จะส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตความสำเร็จของการประเมินผลพนักงาน

### 15.1 ประโยชน์ของการประเมินผลพนักงานมีดังนี้

15.1.1 ปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งระดับของการทำงานให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจจากการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น ๆ

15.1.2 ช่วยพัฒนาตัวพนักงาน ทำให้ผู้ประเมินทราบว่า พนักงานผู้นั้นต้องการอะไร มีโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตัวเองอย่างไร

15.1.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

15.1.4 เป็นช่องทางขยับขยายเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน ช่วยในการพิจารณาเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย เลิกจ้าง และปลดออกจากงาน

15.1.5 เป็นมาตรการนำมาใช้พิจารณาค่าจ้างเงินเดือน

15.1.6 ช่วยฝ่ายบุคคลด้านว่าจ้างพนักงาน



## 16. การปฐมนิเทศ (Orientation)

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 154) ได้ให้ความหมายว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้พนักงานได้รู้จักกฎระเบียบการปฏิบัติตนตลอดจนหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานเหล่านี้ต้องเข้าปฏิบัติ โดยมีความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศดังนี้

### 16.1 ความมุ่งหมายการจัดปฐมนิเทศ

- 16.1.1 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติและความเป็นมาขององค์กร
- 16.1.2 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักผู้บังคับบัญชาาระดับต่าง ๆ ในองค์กร
- 16.1.3 เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักการแบ่งสายงานในองค์กร
- 16.1.4 เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักกฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่ต้องการปฏิบัติขณะที่อยู่ใน

องค์กร

- 16.1.5 เพื่อให้เกิดความอบอุ่นใจ คลายความกังวล

### 16.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

#### 16.2.1 ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากการฝึกอบรม

- 1) ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- 2) พนักงานสามารถรู้ถึงมาตรฐานการทำงานและนโยบายต่าง ๆ ของ

หน่วยงาน

3) ทำให้พนักงานมีอนาคตก้าวหน้าต่อไปให้ตำแหน่งและหน้าที่ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

#### 16.2.2 ผลประโยชน์ต่อผู้จัดการ ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน

- 1) ประหยัดเวลาในการที่จะใช้สอนหรือแนะนำงานต่าง ๆ ให้กับพนักงาน
- 2) ประหยัดเวลาที่จะใช้ควบคุมดูแล สามารถเอาเวลาไปใช้ในการวางแผนงานและบริหารด้านอื่นได้

- 3) ทำให้พนักงานสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 16.2.3 ผลประโยชน์ต่อองค์กร

- 1) ช่วยทำให้ผลผลิต มีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2) ช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องจักร
- 3) ช่วยลดอุบัติเหตุการฉีกเปลี่ยนเปลืองและการเสียหายต่าง ๆ

## 17. ค่าตอบแทน (Compensation)

ค่าตอบแทนเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญ ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายและ

วัตถุประสงค์ที่ต้องการวางไว้ ซึ่งอาจไม่ได้เป็นตัวเงินหรือจ่ายเป็นตัวเงิน โดยตรงก็ได้ ดังนี้

ฉันทูพันธ์ เจริญนันท์ (2546 : 238) ได้ให้ความหมายว่า ค่าตอบแทน หมายถึง การให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อย่างอื่นที่ต้องการให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นการตอบแทนการทำงานของบุคคล

#### 17.1 ส่วนประกอบของค่าจ้างตามแนวความคิดใหม่

การบริหารค่าจ้างสมัยใหม่ก็จะเขียนได้เป็นสมการ ดังต่อไปนี้

การบริหารค่าจ้าง = เงินเดือน + ผลประโยชน์และบริการ + ค่าตอบแทนทาง

สังคมส่วนประกอบของการบริการค่าจ้างสมัยใหม่ ประกอบไปด้วยค่าจ้างดังต่อไปนี้

17.1.1 ค่าจ้างที่เป็นรูปเงิน (Money pay) นักบริหารจึงถือเอาเงินหรือสวัสดิการที่ต้องจ่ายให้พนักงานเป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

17.1.2 ค่าจ้างที่เป็นรูปความสำคัญของงาน (Power pay) ค่าจ้างที่มีได้จ่ายเป็นรูปเงินทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ สิ้นจ้างรางวัลที่จ่ายตอบแทนพนักงานในรูปความสำคัญของงานที่เขาปฏิบัติอยู่

17.1.3 ค่าจ้างที่เป็นรูปตำแหน่งงานที่ได้รับเลื่อนให้สูงขึ้น (Authority pay)

17.1.4 ค่าจ้างในรูปสถานภาพที่ฝ่ายบริหารยกย่อง (Status pay)

17.1.5 ค่าจ้างในรูปองค์การที่มีหลักการที่ดี (Meta - goals pay)

1) หลักความพอเพียง (Adequacy) คือ การจ่ายค่าจ้างขั้นต่ำให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด จะต้องพอเพียงที่ลูกจ้างจะยังชีพอยู่ได้โดยเฉลี่ยทั่ว ๆ ไป

2) หลักความยุติธรรม (Equity)

3) หลักดุลยภาพ (Balance) หมายถึงความเหมาะสมระหว่างค่าจ้างและผลประโยชน์อื่น ๆ ระหว่างค่าจ้างที่เป็นเงินและที่เป็นค่าทางสังคม

4) หลักควบคุม (Control) การควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเป็นสิ่งจำเป็น เพราะการลดค่าใช้จ่ายฟุ่มเฟือยและการประกอบการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหัวใจของการบริหาร การควบคุมจึงเป็นหลักการของการวางแผนและบริหารเงินเดือน

5) หลักความมั่นคง (Security) ความมั่นคงของพนักงานทั่วไป หมายถึง การจัดให้มีการประกันสุขภาพ เกษียณอายุ ทูพพลภาพ เจ็บป่วยหรือตายเนื่องจากอุบัติเหตุในงาน การว่างงาน ส่วนความมั่นคงของพนักงานระดับสูงและฝ่ายจัดการก็อยู่ที่ การที่หลักทรัพย์ที่ดินและบ้าน

6) หลักล่อใจในการทำงาน (Incentives)

7) หลักการต่อรองค่าจ้างแลกค่าเหนื่อย (Pay and Effort Bargain)

8) หลักการยอมรับ (Acceptability)

## 18. สุขภาพ และความปลอดภัย(Health and Safety)

ในการทำงานบุคลากรทุกคนย่อมต้องการความปลอดภัยในชีวิตการทำงานในองค์กร ดังนี้

18.1 ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง การหลีกเลี่ยงอันตรายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรือการเจ็บไข้ก็ตาม ซึ่งอาจจะจัดเตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าเพื่อให้มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปลอดภัยและปราศจากอันตรายต่างๆ

18.2 การส่งเสริมความปลอดภัย หมายถึง การดำเนินงานให้คนทำงานเกิดความปลอดภัย โดยการ อบรมให้มีความรู้ สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น

18.2.1 ผู้บริหาร ต้องตระหนักและเห็นชอบในการส่งเสริมความปลอดภัยด้วยความเต็มใจ

18.2.2 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

18.2.3 จัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมด้านความปลอดภัย

18.2.4 สร้างความสนใจในงานด้านความปลอดภัย เช่น การจัดทำโปสเตอร์

## แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

การทำความเข้าใจในแนวเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นนั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจความหมาย วัตถุประสงค์ องค์ประกอบและความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นดังนี้

### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

มีบุคคลได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้หลายความหมาย ดังนี้

วิญญู อังคนารักษ์ (2519 : 4 ; อ้างถึงใน สถาบันดำรงราชานุภาพ และกองวิชาการ และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการปกครอง. 2540 : 14) ให้ความหมายไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองในรูปแบบลักษณะการกระจายอำนาจบางอย่าง ซึ่งรัฐมอบหมายให้ท้องถิ่นทำเอง เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสปกครองและบริหารท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ให้ดำเนินไปอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงกับความต้องการของประชาชนโดยมีงบประมาณของตนเอง และมีอิสระในการบริหารพอสมควร

ทวี พันธุวาสิฎฐ์ (2537 : 108) ได้อธิบายความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองตนเองของชุมชนที่มีองค์การเกิดขึ้น ทำหน้าที่ในพื้นที่ที่กำหนดมีอำนาจในการบริหารงานมีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจและมีสภาของท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สำคัญ

ประธาน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 30) ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดองค์การทำหน้าที่ปกครอง โดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาลแต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2543 : 2) ได้ให้ความหมาย การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งการจัดการปกครองและดำเนินกิจการบางอย่างโดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของคนการบริหาร งานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การมีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วนทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสมจะปราศจากการควบคุมของรัฐหาได้ไม่เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็น สิ่งที่ทำให้เกิดขึ้น

ลิจิต ชีรวะดิน (2548 : 36) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่นว่า เป็น การปกครองโดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครอง โดยอิสระ และได้รับอำนาจโดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ มีอิสระในการปกครองตนเอง องค์การหรือหน่วยงานประกอบด้วยผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ประชาชนเลือกเข้ามา เป็นองค์การที่มีการอำนาจอิสระในการบริหารงาน โดยมีงบประมาณเป็นของตนเอง มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดภายใต้การดูแลของส่วนกลาง

## 2. วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น อาจแยกได้ดังนี้

ณัฐวุฒิ เพียงเกต (2550 : 19) ได้สรุปวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่นไว้ 4 ประการ ดังนี้

2.1 ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนว่าในการบริหารประเทศ จะต้องอาศัยเงินงบประมาณเป็นหลัก หากเงินงบประมาณจำกัดภารกิจที่จะต้องบริหารให้กับชุมชนต่าง ๆ อาจไม่เพียงพอ ดังนั้นหากจัดให้มีการปกครองท้องถิ่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ก็สามารถมีรายได้มีเงินงบประมาณของตนเพียงพอที่จะดำเนินการสร้างสรรค์ความเจริญให้กับท้องถิ่นได้ จึงเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลได้เป็นอย่างมากการแบ่งเบาเป็นการแบ่งเบาทั้งในด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน

2.2 เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริงเนื่องจากประเทศมีขนาดกว้างใหญ่ ความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นที่ย่อมมีความแตกต่างกัน การรอกบริการจากรัฐบาลแต่อย่างเดียวย่อมไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงและถ้าสำนักงานปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารเท่านั้นจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้

2.3 เพื่อความประหยัด โดยที่ท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน สภาพ ความเป็นอยู่ของประชาชนก็ต่างไปด้วย การจัดตั้งหน่วยปกครองท้องถิ่นขึ้นจึงจำเป็นโดยให้อำนาจหน่วยการปกครองท้องถิ่นจัดเก็บภาษีอากร ซึ่งเป็นวิธีการหารายได้ให้กับท้องถิ่นทั่วประเทศเป็นอันมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาลไปให้บ้างแต่ก็มีเงื่อนไขกำหนดไว้ให้อย่างรอบคอบ

2.4 เพื่อให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษารอบคอบประชาชนโดยทั่วถึง จากการที่การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ไม่ว่าจะโดยการสมัครรับเลือกตั้งเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นเลือกเข้าไปทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติของหน่วยการปกครองท้องถิ่นก็ตาม การปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันนี้มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติได้เป็นอย่างดี

จากความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสรุปได้ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองที่ปูพื้นฐานในด้านการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพื่อประชาชนเกิดการเรียนรู้การปกครองในรูปแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ในด้านการบริหารงานนั้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่แบ่งเบาภาระของรัฐบาลเพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นด้วยตนเอง ดังนั้น หากไม่มีหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลต้องแบกรับภาระในแต่ละท้องถิ่นที่มีปัญหาแตกต่างกันไปในแต่ละท้องถิ่นยากที่จะเข้าใจถึงปัญหาอย่างแท้จริงส่งผลให้การบริหารประเทศไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนและเกิดปัญหาด้านการบริหารประเทศในภาพรวม

### 3. องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ในการปกครองท้องถิ่นนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายประการที่เป็นองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น มีดังนี้

3.1 องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย (ทวิ พันธ์วุฒิสถิฐ, 2537 : 100)

3.1.1 มีฐานะเป็นนิติบุคคลจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายเป็นอิสระจากรัฐบาลกลาง หรือรัฐบาลแห่งชาติ และมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน



3.1.2 มีอำนาจอิสระในการบริหารงานและสามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการกำหนดนโยบาย

3.1.3 มีงบประมาณของตนเองโดยมีอำนาจเก็บภาษีและรายได้อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

3.1.4 คณะผู้บริหารท้องถิ่นได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นทั้งหมดหรือบางส่วน

3.2 ระบบการปกครองท้องถิ่นประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ คือ (อุทัย หิรัญโต. 2543 : 22)

ประการที่หนึ่ง สถานะตามกฎหมาย หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงว่าประเทศนั้น ๆ มีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

ประการที่สอง พื้นที่และระดับมีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการคือ ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ และความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชน จึงมีเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองออกเป็นสองระดับคือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่

ประการที่สาม การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มากนักน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

ประการที่สี่ องค์กรณีบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น

ประการที่ห้า การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

ประการที่หก อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของหน่วยงานราชการ

ประการที่เจ็ด งบประมาณตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตกฎหมายให้อำนาจการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญต่อไป

ประการที่สุดท้าย การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังต้องอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์และความมั่นคงแห่งรัฐและประชาชนโดยรวม

จากองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่นสามารถสรุปได้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญอันจะทำให้เกิดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การมีกฎหมายรองรับ มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมทางการเมือง มีกฎหมายของท้องถิ่นที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหลัก และรัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็น

#### 4. ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นผลมาจากแนวคิดตามหลักการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นวิธีการที่รัฐได้มอบอำนาจหน้าที่บางอย่างในการปกครองและการจัดบริการสาธารณะ ให้แก่ท้องถิ่นรับไปดำเนินงานด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองและการดำเนินงานที่เกี่ยวกับท้องถิ่น โดยเฉพาะตามที่ได้รับมอบหมาย การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองและบริหารท้องถิ่นนั้น ถือได้ว่าเป็นการสนับสนุน การปกครองในระบอบประชาธิปไตย เพราะหลักการกระจายอำนาจยึดถือเสรีภาพของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ โดยให้ประชาชนมีอิสระตามสมควรในการดำเนินงานปกครอง และจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ ได้เองเป็นการปกครองตนเองตามหลักของการปกครองระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นจึงมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้ (ชวงส์ ฉายะบุตร, 2539 : 20)

4.1 การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครองการบริหารท้องถิ่น เกิด ความรับผิดชอบและห่วงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นของตน ซึ่งทำให้เกิด ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบ การปกครองประชาธิปไตย ประชาชนมีโอกาสเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร สำหรับผู้ที่ได้รับเลือกตั้งเข้าไปบริหาร กิจการของท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นผู้นำในท้องถิ่น จะได้ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อบริหารงานท้องถิ่น ประชาชนเกิดความคุ้นเคย มีความชำนาญในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

4.2 การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง มีส่วนร่วมในการปกครอง ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกตั้งมาเพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากประชาชนแล้ว ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องฟังเสียงประชาชนด้วยวิธีทางประชาธิปไตยต่าง ๆ เช่น เปิดโอกาสให้ประชาชนออกเสียงประชามติ ให้ประชาชนมีอำนาจถอดถอน ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมี

ส่วนรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน

4.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาระยะของรัฐบาลกลาง เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวาง รัฐบาลจึงไม่สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนใน ท้องถิ่น ได้อย่างทั่วถึงเพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน การแก้ปัญหาหรือจัดบริการ โครงการในท้องถิ่นในรูปแบบที่เหมือนกัน ย่อม ไม่บังเกิดผลสูงสุด ท้องถิ่นย่อมรู้ปัญหาและ เข้าใจปัญหาได้ดีกว่าผู้ซึ่ง ไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นจึงเหมาะสมที่จะ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในท้องถิ่นนั้นมากที่สุด นอกจากนี้กิจการบางอย่างเป็นเรื่อง เฉพาะท้องถิ่น นั้น ๆ ไม่มีความเกี่ยวข้องกับท้องถิ่นอื่นและไม่มีส่วน ได้ส่วนเสียต่อประเทศโดย ส่วนรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นดำเนินการเอง ดังนั้นหากไม่มีหน่วยการ ปกครอง ท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลจะต้องรับภาระดำเนินการทุกอย่างและอาจจะไม่สามารถสนองความ ต้องการของท้องถิ่น ได้ทุกแห่ง ซึ่งบางกรณีจะต้องดำเนินการเฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับ ท้องถิ่นอื่น หากท้องถิ่นสามารถปกครองตนเองได้เองแล้ว ภาระของรัฐก็จะผ่อนคลายเป็นไป รัฐบาลจะมี หน้าที่เพียงกำกับดูแลเท่าที่จำเป็นเท่านั้นเพื่อให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานในการดำเนินงานยิ่งขึ้น

4.4 การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ได้ตรง เป้าหมาย และมีประสิทธิภาพเนื่องจากท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพ ภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชนและความต้องการ ปัญหาของท้องถิ่นออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือ แก้ไขปัญหาให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหาและ ความต้องการของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็น ไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติไปยังส่วนกลางขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

4.5 การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง และ การบริหารของ ประเทศใน อนาคต เนื่องจากผู้นำหน่วยการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทาง การเมือง การได้รับเลือกตั้ง โดยการสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีต่ออนาคตทาง การเมืองของตนและยังฝึกฝนทักษะทางการบริหารงานในท้องถิ่นอีกด้วย

4.6 การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาชนบทแบบ พึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่น โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนาชนบทแบบ พึ่งตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม การดำเนินงานพัฒนาชนบทที่ผ่านมามีอุปสรรค สำคัญประการหนึ่ง คือ ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาชนบท ที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเองของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัย โครงสร้างความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งต้องมาจากการกระจายอำนาจอย่าง แท้จริง

4.7 การปกครองท้องถิ่นจึงมีความสำคัญหลายประการดังนี้ (พีรสิทธิ์  
 กำนวนศิริลปี. 2541 : 95)

4.7.1 การปกครองท้องถิ่นจะช่วยให้การแก้ปัญหาการปกครองสัมฤทธิ์ผลอย่าง  
 แท้จริง เพราะประชาชนรู้ปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น และการแก้ปัญหานั้นย่อมได้ผล  
 เพราะประชาชนรู้ปัญหาดีกว่าบุคคลอื่นเนื่องจากใกล้ชิดเหตุการณ์

4.7.2 การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของตนเองเท่ากับเป็น  
 การฝึกฝนรู้จักการเรียนรู้การปกครองระดับชาติไปในตัว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การปกครองท้องถิ่นจะ  
 เป็นสถาบันฝึกสอนให้ประชาชนเรียนรู้การปกครองระดับชาติ ซึ่งอำนวยในการพัฒนาการทาง  
 การเมืองไปในตัว

4.7.3 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระทางด้านการเงินและกำลัง  
 เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลไปได้ส่วนหนึ่ง

4.7.4 การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งและบริหารงานมีประสิทธิภาพจะทำให้  
 ประชาชนมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีความรู้สึกว่ามี ความผูกพันและ  
 มีส่วนได้เสียความสำนึกเช่นนี้จะสร้างสรรค์พลเมืองที่รับผิดชอบ (Responsible Citizens) ให้แก่  
 ประเทศชาติเป็นส่วนร่วม

4.7.5 การปกครองท้องถิ่นเป็นรากแก้วของการปกครองระบอบประชาธิปไตย  
 เป็นการปกครองตนเอง

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่นมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจ  
 แตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากรหรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครอง ส่วน  
 ท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วน  
 ตำบล และ เมืองพัทยา

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติ  
 หน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขต  
 พอสมควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง  
 หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็เลยกลายเป็นรัฐอธิปไตย  
 เอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐ อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตาม  
 ลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐ  
 ในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นระดับใด จึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal rights) ที่จะ  
 ดำเนินการ ปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และเพื่อใช้บังคับประชาชนใน ท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบัญญัติจังหวัด เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คือ อำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

3.3 มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล จะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบ มหานคร คือ กรุงเทพมหานครจะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

## ประวัติองค์การบริหารส่วนตำบล

การทำความเข้าใจในแนวคิดประวัติองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

### 1. ความเป็นมา

ประเทศไทยได้มีการปกครองท้องถิ่น และได้มีการพัฒนารูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่นตลอดมา โดยมีความพยายามที่จะทำให้ประชาชนได้เรียนรู้การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย การบริหารงานระดับตำบลในรูปแบบสภาตำบลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล เกิดขึ้นจากแรงจูงใจผู้บริหารประเทศในขณะนั้น ปี พ.ศ. 2498 จอมพล ป. พิบูลสงคราม ในระหว่างช่วงนั้นดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ได้เดินทางไปเยือนประเทศในแถบยุโรปและสหรัฐอเมริกาและได้เห็นว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศเหล่านั้นเป็นการปกครองตามแบบประชาธิปไตย โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้งทางตรง หรือทางอ้อมทำให้การบริหารงานเป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ดังนั้นจึงมีความตั้งใจที่จะให้ประเทศไทยมีองค์กรแบบประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นเหมือนกับนานาอารยประเทศ เมื่อกลับมาถึงประเทศไทยได้มีการสั่งการให้กระทรวงมหาดไทยได้จัดตั้งสภาตำบลขึ้นโดยเร็วที่สุด และในปี พ.ศ. 2499 ก็ได้มีการจัดตั้งสภาตำบลขึ้นเพื่อให้สภาตำบลเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะปกครองตนเอง

พ.ศ. 2537 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำแหน่งแทนประกาศ คณะปฏิวัติ



ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะ การบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปโฉมใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1 รูปแบบ “สภาตำบล” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล อันได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

1.2. รูปแบบ “องค์การบริหารส่วนตำบล” (อบต.) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้ (โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

พ.ศ. 2542 รัฐบาลได้มีการเสนอขอปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ในประเด็นต่าง ๆ ทั้งโครงสร้างที่มาของสมาชิก อบต. อำนาจหน้าที่ของ อบต. อำนาจหน้าที่ของ อบต. เป็นต้น ซึ่งในที่นี้จะนำเสนอให้เห็นทั้งโครงสร้าง อบต. ตามกฎหมายเดิมและในส่วนที่เป็น อบต. ที่ได้รับการแก้ไขใหม่พร้อม ๆ กันไป

พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้เสนอขอปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 โดยเนื้อหาส่วนใหญ่ แก้ไขชื่อเรียกบุคคล และคำศัพท์กฎหมายที่ให้สอดคล้องกับกฎหมายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ และกำหนดให้มีการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจากประชาชน โดยตรง

## 2. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลแบ่งโครงสร้างออกเป็น 2 ฝ่าย ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ดังนี้

2.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ที่มาจากการเลือกตั้งโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีเพียง 2 หมู่บ้านให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละ 3 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ให้นายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอแต่งตั้ง เลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสภาคัดเลือกจาก



ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ตามมาตรา 46 ดังนี้

2.1.1 ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบลเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.1.2 พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและร่างข้อบังคับงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม

2.1.3 ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและแผนพัฒนาตำบล กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2.1.4 ในที่ประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีสิทธิตั้งกระทู้ถาม นายกององค์การบริหารส่วนตำบลและรองนายกององค์การบริหารส่วนตำบลอันเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ได้เสนอในข้อบัญญัติขอเปิดอภิปรายทั่วไปเพื่อให้นายกององค์การบริหารส่วนตำบล แดงข้อเท็จจริงและแสดงความคิดเห็นในปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยไม่มีการลงมติ

2.2 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.1 มีชื่อในทะเบียนบ้านตามกฎหมายว่าด้วยการทะเบียนราษฎรในหมู่บ้านของตำบลที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่าหนึ่งปีจนถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

2.2.2 ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมในทางทุจริตหรือพ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นหรือที่ปรึกษาหรือเลขานุการท้องถิ่น เพราะเหตุที่มีส่วนร่วมได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจกรรมที่ทำกับสภาตำบลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึงห้าปี นับถึงวันรับสมัครเลือกตั้ง

2.2.3 มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามประการอื่นตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นอันได้แก่

- 1) คุณสมบัติของผู้สมัครได้แก่
- 2) มีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปีในวันเลือกตั้ง
- 3) มีสัญชาติไทยโดยกำเนิด
- 4) มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขต อบต.ที่สมัครรับเลือกตั้งเวลาติดต่อกันไม่น้อย

กว่า 1 ปี นับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง หรือเสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดินหรือกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ให้กับองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเวลา ติดต่อกัน 3 ปี นับถึงวันสมัคร (การเสียภาษีครั้งเดียวเพื่อให้มีผลย้อนหลัง 3 ปีไม่ เข้าเกณฑ์ดังกล่าวนี้)

2.2.4 คุณสมบัติต้องห้ามไม่มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีดังนี้

- 1) ตัดยาเสพติดให้โทษ
- 2) เป็นบุคคลล้มละลาย
- 3) วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ
- 4) เป็นภิกษุ สามเณร นักพรต หรือนักบวช
- 5) อยู่ในระหว่างถูกเพิกถอนสิทธิเลือกตั้ง
- 6) ต้องคำพิพากษาให้จำคุกและถูกคุมขังอยู่โดยหมายศาล
- 7) ได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

และได้พ้นโทษ มายังไม่ถึง 5 ปีนับถึงวันเลือกตั้ง เว้นแต่กระทำความผิดโดยประมาท

- 8) ต้องคำพิพากษาถึงที่สุดว่าด้วยการกระทำความผิดตามพระราช

บัญญัติเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 ไม่ว่าจะได้รับโทษหรือไม่ โดยพ้นโทษหรือต้องคำพิพากษาไม่ถึง 5 ปีนับถึงวันเลือกตั้งแล้วแต่กรณี

- 9) เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการหน่วยงานของรัฐ

หรือรัฐวิสาหกิจ เพราะเหตุทุจริตต่อหน้าที่หรือถือว่าการกระทำโดยทุจริตหรือประพฤติมิชอบในวงราชการ

- 10) เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน

เพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ

- 11) เคยถูกถอดถอนออกจากตำแหน่งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือกฎหมายว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นแล้วแต่กรณีมาไม่ถึง 5 ปี นับถึงวันเลือกตั้ง

- 12) อยู่ในระหว่างเสียสิทธิเพราะไม่ไปทำหน้าที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง

สภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และไม่แจ้งเหตุที่ไม่สามารถไปใช้สิทธิเลือกตั้งต่อผู้อำนวยการประจำหน่วยเลือกตั้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตนเองมีสิทธิหรืออยู่ในระหว่างเสียสิทธิตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา

- 13) เคยถูกคณะกรรมการเลือกตั้งเพิกถอนสิทธิเลือกตั้งมาไม่ถึง 1 ปี

นับตั้งแต่คณะกรรมการเลือกตั้งมีคำสั่งอันเนื่องมาจากการกระทำการโดยไม่สุจริตตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 หรือตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้รับการเลือกตั้ง หรือได้รับการเลือกตั้งโดยไม่สุจริต

- 14) เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่น

หรือผู้บริหารท้องถิ่นอยู่

15) เป็นผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา หรือเป็นผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นขององค์กรปกครองท้องถิ่น เดียวกันหรือองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่น

16) เป็นข้าราชการหรือมีตำแหน่งเงินเดือนประจำ

17) เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือ ราชการส่วนท้องถิ่น หรือเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ

18) เป็นกรรมการการเลือกตั้ง กรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ป.ป.ช. กรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ หรือผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา

19) ลักษณะอื่นที่กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนด

### 2.3 สมัยประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

นายอำเภอต้องกำหนดให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการประชุม สภาองค์การบริหารส่วนตำบลครั้งแรกภายใน 15 วันนับแต่ประกาศผลการเลือกตั้ง และให้ที่ประชุม เลือกประธานสภา 1 คน และรองประธานสภา 1 คน ซึ่งประธานและรองประธานสภาจะดำรง ตำแหน่งจนครบวาระในกรณีที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถ จัดให้มีการประชุมครั้งแรกได้ ภายใน 15 วันดังกล่าว หรือมีการประชุมแต่ไม่อาจเลือกประธานสภาได้ นายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้ เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภออาจเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดให้มีคำสั่งยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบลได้

ในหนึ่งปีให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีสมัยประชุมสามัญได้ 2 สมัยหรือ หลายสมัยแต่ไม่เกิน 4 สมัย สมัยหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 15 วัน แต่อาจขยายได้อีกโดยขออนุญาต นายอำเภอหรือปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ วันเริ่มสมัยประชุมสามัญประจำปีให้สภา องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้กำหนดคนนอกจากสมัยประชุมสามัญประจำปีแล้วเมื่อเห็นว่ามี ความจำเป็น ประธานสภา นายกองตำบลหรือสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนของสมาชิกสภาที่มีอยู่ อาจยื่นคำร้องต่อนายอำเภอหรือ ปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ ขอเปิดประชุมวิสามัญได้

### 2.4 นายกองตำบล

ทำหน้าที่บริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามมติข้อบัญญัติ และแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรับผิดชอบต่อสภาองค์การบริหาร ส่วนตำบล จัดทำ แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล งบประมาณรายจ่ายประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงานและรายงาน ผลการใช้จ่ายเงินต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2456 กำหนดให้นายกองตำบลเป็นผู้บริหาร รายละเอียด ดังนี้

2.4.1 นายกองค้การบริหารส่วนตำบล ให้้องค้การบริหารส่วนตำบลมีนายกองค้การ  
บริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษา  
สมาชิกสภาท้องถิ่น

2.4.2 คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค้การบริหารส่วนตำบล  
จะต้องมีคุณสมบัติไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1) อายุไม่ต่ำกว่า 30 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง  
2) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็น  
สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่นหรือ  
สมาชิกรัฐสภา

3) ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมในทางทุจริตหรือพ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาตำบล  
สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่นเลขานุการหรือที่  
ปรึกษาของผู้บริหารท้องถิ่นเพราะเหตุที่มีส่วนได้เสียไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อม ในสัญญาหรือ  
กิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึง 5 ปี นับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

2.4.3 วาระการดำรงตำแหน่งของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลนายกองค้การ  
บริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่งนับแต่วันเลือกตั้งและมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วัน  
เลือกตั้งในกรณีนายกองค้การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่งไม่ครบวาระ 4 ปี ให้ถือว่าเป็นหนึ่งวาระ  
และเมื่อได้ดำรงตำแหน่งสองวาระติดต่อกันแล้วจะดำรงตำแหน่งอีกไม่ได้เมื่อพ้นระยะเวลาสี่ปีนับแต่  
วันที่พ้นจากตำแหน่ง

2.4.4 อำนาจหน้าที่ของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลนายกองค้การบริหารส่วน  
ตำบลมีอำนาจหน้าที่ตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และ  
แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 59 ดังนี้

1) กำหนดนโยบายไม่ขัดต่อกฎหมาย รับผิดชอบในการบริหารงานขององค์การ  
บริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ  
ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2) สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

3) แต่งตั้ง และถอดถอนรองนายกองค้การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการ  
นายกองค้การบริหารส่วนตำบล

4) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความ  
เรียบร้อย

5) รักษาการให้เป็นไปตามบทบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2.4.5 นายกองค้การบรหการส่วนตำบล อาจแต่งตั้งรองนายกองค้การบรหการส่วนตำบล ซึ่งมีใช้สมาชิกสภาองค้การบรหการส่วนตำบล เป็นผู้ช่วยเหลือในการบรหการงานราชการขององค้การบรหการส่วนตำบลตามที่นายกองค้การบรหการส่วนตำบลมอบหมาย ได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการ นายกองค้การบรหการส่วนตำบลคนหนึ่งซึ่งมิได้เป็นสมาชิกสภาองค้การบรหการส่วนตำบลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐคุณสมบัติรองนายกองค้การบรหการส่วนตำบล ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองนายกองค้การบรหการส่วนตำบล ต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับนายกองค้การบรหการส่วนตำบล

2.4.6 การพ้นตำแหน่งรองนายกองค้การบรหการส่วนตำบล รองนายกองค้การบรหการส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่งตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค้การบรหการส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 64 วรรค 1 ดังนี้

- 1) นายกองค้การบรหการส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่ง
- 2) นายกองค้การบรหการส่วนตำบลมีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง
- 3) ตาย
- 4) ลาออก โดยยื่นหนังสือลาออกต่อนายกองค้การบรหการส่วนตำบล
- 5) ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 58 วรรค 4
- 6) ระยะเวลาการฝ่าฝืนมาตรา 64 วรรค 2
- 7) ถูกจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก
- 8) ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งให้พ้นจากตำแหน่งตามมาตรา 92

## 2.5 สำนักงานองค้การบรหการส่วนตำบล

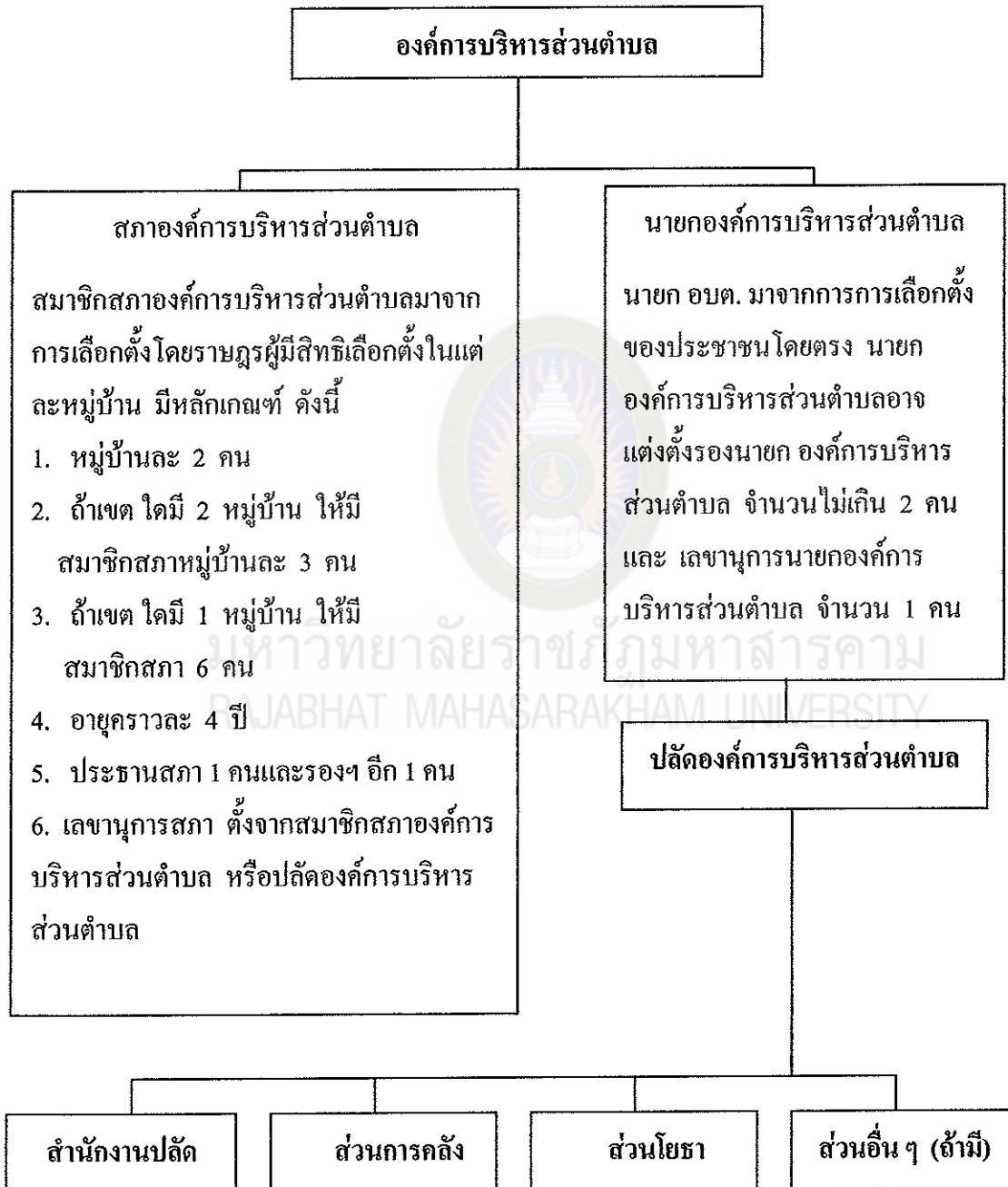
ในการจัดการแบ่งส่วนราชการในองค้การบรหการส่วนตำบลมีการกำหนด โครงสร้างองค้การ ดังนี้

2.5.1 สำนักงานปลัดองค้การบรหการส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์คดี งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบังคับ ตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบังคับ งานงบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.5.2 ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีรายได้และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกค้ดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการเงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงิน รายได้ รายจ่าย งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย



2.5.3 ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ ฯลฯ งานประมาณการราคาค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง และ ซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานควบคุมการก่อสร้าง งานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย (พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546. 2546 : 16-37)



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 (2546 : 16-37)



### 3. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

#### 3.1 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่กฎหมายบังคับให้ทำ

##### 3.1.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

##### 3.1.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้ง

กำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

##### 3.1.3 ป้องกันและระงับโรคติดต่อ

##### 3.1.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

##### 3.1.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

##### 3.1.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และคนพิการ

##### 3.1.7 ค้ำครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

##### 3.1.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดี

ของท้องถิ่น

##### 3.1.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือ

บุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

#### 3.2 องค์การบริหารส่วนตำบล อาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

ดังต่อไปนี้

##### 3.2.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภคและการเกษตร

##### 3.2.2 ให้มีและบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

##### 3.2.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

##### 3.2.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะ

##### 3.2.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

##### 3.2.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว

##### 3.2.7 บำรุงส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร

##### 3.2.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

##### 3.2.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล

##### 3.2.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

## 3.2.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

## 3.2.12 การท่องเที่ยว

## 3.2.13 การผังเมือง

3.3 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจออกข้อบังคับเพื่อใช้ในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดข้องต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการที่จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกินห้าร้อยบาท

3.4 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยการบริหารส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อกระทำการกิจการร่วมกันได้ทั้งนี้ เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและกิจกรรมนั้นเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต้องทำและเป็น การเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน

การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยเล็กที่สุด มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีรายได้และงบประมาณของตนเอง ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายในขอบเขตที่กฎหมายกำหนด โดยยึดแนวปฏิบัติตามหลักการปกครองตนเอง

## บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ อำเภอนาฉุน จังหวัดมหาสารคาม

### 1. ที่ตั้งอำเภอนาฉุน

อำเภอนาฉุนเป็นอำเภอหนึ่งในจำนวน 14 อำเภอ ของจังหวัดมหาสารคามที่ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 1 ตำบลนาฉุน อำเภอนาฉุน จังหวัดมหาสารคามมหาสารคาม มีเนื้อที่ 248,449 ตารางกิโลเมตร อำเภอนาฉุนตั้งอยู่ทางทิศใต้ของจังหวัด มีอาณาเขตติดต่อกับเขตการปกครองข้างเคียงดังต่อไปนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอนาโพธิ์ และอำเภอบุพผรา (จังหวัดร้อยเอ็ด)

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอบุพผรา (จังหวัดร้อยเอ็ด) อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย และอำเภอยางสีสุราช

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอยางสีสุราชและอำเภอนาเชือก

## 2. ประวัติอำเภอ

อำเภอนาดูน เดิมเป็นหมู่บ้านที่ได้ยกฐานะให้เป็นตำบลมีชื่อว่า “ตำบลนาดูน” อยู่ในปกครองของอำเภอบึงพลาญชัย จังหวัดมหาสารคาม ตั้งอยู่ห่างจากตัวจังหวัดมหาสารคามไปทางทิศใต้ประมาณ 65 กิโลเมตร และอยู่ห่างจากตัวอำเภอบึงพลาญชัยไปทางทิศใต้ประมาณ 25 กิโลเมตร การเดินทางไปติดต่อราชการของประชาชนไม่มาyakลำบากมาก เนื่องจากระยะทางไกล การคมนาคมไม่สะดวก ต้องเดินทางด้วยเท้า ใช้สัตว์ หรือใช้เกวียน เป็นพาหนะ ประทับมีป่าไม้เกิดขึ้นหนาแน่น เป็นที่หลบซ่อนของโจรผู้ร้าย โดยเฉพาะโจรปล้นทรัพย์สินมีชุมมมาก ด้วยสาเหตุดังกล่าวประชาชนชาวตำบลนาดูน จึงได้ปรึกษารื้อถอนทำเรื่องขอยกฐานะตำบลนาดูนขึ้นเป็นกิ่งอำเภอนาดูน ในปี 2508 ราษฎรตำบลนาดูนได้เสนอเรื่องขอยกฐานะตำบลนาดูนขึ้นเป็นกิ่งอำเภอ ได้จัดหาที่ดินสำหรับปรับปรุงก่อสร้างสถานที่ราชการ 502 ไร่ โดยขอรับบริจาคจากประชาชนและที่สาธารณะทำเลี้ยงสัตว์

ในวันที่ 30 กันยายน 2512 กระทรวงมหาดไทย ได้ประกาศตั้งกิ่งอำเภอนาดูนต่อมา กิ่งอำเภอนาดูน ได้ยกฐานะเป็นอำเภอนาดูน เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2522

## 3. คำขวัญอำเภอ

พระธาตุนาดูน ศูนย์รวมจิตใจ นาดูนใสศัศกดิ์สิทธิ์ วิจิตรสวนวลย์รุกขเวช เขตปรางค์กู่ สันตรัตนคู่มือเมือง ลือเลื่องอารยธรรมจัมปาครี

## 4. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

ในเขตอำเภอนาดูนมีองค์การบริหารส่วนตำบล 7 แห่งโดยแยกจำนวนดังตารางที่ 1 ตารางที่ 1 จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน

| ลำดับ | องค์การบริหารส่วนตำบล | พนักงานส่วนตำบล | ลูกจ้างประจำ | พนักงานจ้าง |
|-------|-----------------------|-----------------|--------------|-------------|
| 1     | กู่สันตรัตน           | 14              | -            | 6           |
| 2     | พระธาตุ               | 14              | -            | 7           |
| 3     | คงคาน                 | 16              | -            | 11          |
| 4     | คงบัง                 | 8               | -            | 17          |
| 5     | หนองไผ่               | 8               | 2            | 13          |
| 6     | หนองคู                | 14              | 1            | 11          |
| 7     | คงยาง                 | 16              | -            | 16          |
| รวม   |                       | 90              | 3            | 81          |



แผนภาพที่ 4 อำเภอนาตุน จังหวัดมหาสารคาม

## 5. ยุทธศาสตร์การพัฒนา

### 5.1 ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน

เน้นการสร้างความต้องการด้านสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในท้องถิ่น ได้แก่ การสร้างถนน การระบายน้ำ การฝังเมือง การขยายและติดตั้งไฟฟ้า และแสงสว่างสาธารณะ เป็นต้น

### 5.2 ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ

เน้นการยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน ส่งเสริมด้านด้านอาชีพ ป้องกันยาเสพติด สร้างความเข้มแข็งให้ชุมชนเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น

### 5.3 ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุข

ส่งเสริมการพัฒนาเกี่ยวกับอนามัยของประชาชน การแพร่ระบาดของโรคติดต่อ  
เป็นต้น

5.4 ยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาสังคม และการเมืองการบริหารส่งเสริมสนับสนุน  
การพัฒนาด้านการเมืองการปกครอง การบริการสาธารณะ เช่น การอำนวยความสะดวกแก่  
ประชาชนมาติดต่อราชการ การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ แบบต่าง ๆ เพื่อ  
ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

### 5.5 ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาของเด็ก เยาวชน ส่งเสริมและบำรุงศาสนา  
สนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

### 5.6 ยุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ส่งเสริมการดูแลและการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม  
คุ้มครองดูแลที่สาธารณประโยชน์ เป็นต้น

### 5.7 ยุทธศาสตร์ด้านการเกษตร

ส่งเสริมสนับสนุนการทำเกษตรปลอดสารพิษ การใช้ปุ๋ยชีวภาพ ลด การใช้  
สารเคมี

### 5.8 ยุทธศาสตร์ด้านแหล่งน้ำ

พัฒนาด้านภาวการณ์ขาดแคลนน้ำบริโภค รวมทั้งเพื่อการเกษตร เช่น ขุดสระน้ำ  
บ่อน้ำบาดาล ขุดลอกลำห้วย สระน้ำ ระบบประปา เป็นต้น

## 6. แนวทางการพัฒนา

### 6.1 แก้ไขปรับปรุง และบำรุงด้าน โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนน ท่อระบายน้ำ ไฟฟ้า

เป็นต้น

6.2 การป้องกันและแก้ปัญหาการระบาดของยาเสพติด พัฒนายกระดับ ความเป็นอยู่  
ของประชาชนให้ดีขึ้น

6.3 การพัฒนาด้านบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชนทั้งในและนอก  
เวลาราชการ

6.4 พัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอในการปฏิบัติราชการ  
อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการมาติดต่องานราชการ

6.5 สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาควบคู่คุณธรรม จริยธรรม ศสพสมานเทคโนโลยี  
และภูมิปัญญาท้องถิ่น



6.6 ปรับปรุงที่สาธารณประโยชน์ สร้างสวนหย่อม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ และส่งเสริมการออกกำลังกายของประชาชน

6.7 พัฒนาด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยสร้างจิตสำนึก และตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีการเฝ้าระวังและฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

## 7. นโยบายการบริหารงานของผู้บริหาร

### 7.1 ด้านการบริหารจัดการ

7.1.1 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบาย

7.1.2 บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยยึดถือประโยชน์ของประชาชน เป็นหลักด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม

### 7.2 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ผังเมืองและสาธารณูปโภค

7.2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้างถนนคอนกรีตภายในตำบล ปรับปรุงและก่อสร้างถนนหินคลุก หินลูกรัง เชื่อมระหว่างหมู่บ้านเพื่อให้การสัญจรภายในหมู่บ้านและระหว่างหมู่บ้านสะดวก มีความปลอดภัยในการสัญจร ก่อสร้างและปรับปรุงถนนเข้าสู่ที่ทำการเกษตร เพื่อการขนส่งสินค้าทางการเกษตรอย่างสะดวกและรวดเร็ว

7.2.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้าง ปรับปรุงแก้ไขปัญหาระบบภายในหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาประปาภายในหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7.2.4 สนับสนุนการขยายเขตประปาหมู่บ้านภายในตำบลอย่างทั่วถึง

7.2.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการติดตั้ง บำรุงรักษาไฟฟ้าสาธารณะของหมู่บ้านตามพื้นที่ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ

7.2.6 สนับสนุนการขยายเขตไฟฟ้าให้มีใช้ทุกครัวเรือน

7.2.7 สนับสนุนการจัดทำผังเมืองให้มีการกำหนดวางแผนบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการปลูกสร้างในอนาคต

### 7.3 ด้านการเกษตร

7.3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มผลผลิตและมูลค่าต่อพื้นที่

7.3.2 ส่งเสริมและสนับสนุน การเกษตรปลอดสารพิษในลักษณะเกษตรอินทรีย์หรือเกษตรธรรมชาติให้ขยายวงกว้างมากขึ้น

7.3.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรอย่างเพียงพอและ  
ทั่วถึง

7.3.4 สนับสนุนการขยายเขตไฟฟ้าเพื่อการเกษตร

7.3.5 ส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกสัตว์รวมทั้งควบคุมป้องกัน โรคระบาดสัตว์

#### 7.4 ด้านการศึกษา

7.4.1 สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนทุก โรงเรียนในเขตองค์การบริหารส่วน

ตำบล

7.4.2 สนับสนุนการจัดกิจกรรมภายใน โรงเรียนทุกแห่งทั้งดนตรี กีฬา วิชาการ

ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.3 สนับสนุนโครงการอาหารกลางวันอาหารเสริม(นม) ให้กับ โรงเรียนและ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.4 สนับสนุนสื่ออุปกรณ์เพิ่มทักษะในการเรียนการสอนให้แก่ศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็กในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล และ โรงเรียนที่มีเด็กก่อนเกณฑ์

7.4.5 ส่งเสริมศูนย์ศึกษานอกโรงเรียนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล

7.4.6 จัดให้มีหนังสือพิมพ์อ่านทุกหมู่บ้าน เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้ข่าวสาร

ข้อมูล

7.4.7 ส่งเสริมทุนการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนที่เรียนดีแต่ยากจน

#### 7.5 ด้านสาธารณสุข

7.5.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ รวมทั้งงาน

สาธารณสุขมูลฐานชุมชน

7.5.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาพยาบาล การให้บริการ ของสถานอนามัย

ให้ทั่วถึง

#### 7.6 ด้านสังคม ศาสนา และวัฒนธรรม

7.6.1 จัดสรรหรือประสานงานกับภาครัฐและเอกชน เพื่อช่วยเหลือแก่ผู้สูงอายุ  
คนพิการ เด็กกำพร้า ผู้ด้อยโอกาส ผู้ติดเชื้อเอดส์ ผู้ยากไร้ให้ได้รับสวัสดิการอย่างทั่วถึง

7.6.2 สนับสนุนงบประมาณ แก่อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อาสาสมัคร  
ป้องกันอาชญากรรมเพื่อช่วยเหลือและดูแลรักษาความสงบ รักษาความปลอดภัย ทั้งชีวิตและ  
ทรัพย์สินของประชาชนในตำบล

7.6.3 สนับสนุนบรรณรักษ์ส่งเสริมป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดให้คนใน  
ชุมชนปลอดภัยจากยาเสพติด

7.6.4 อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและ  
ภูมิปัญญาท้องถิ่นของท้องถิ่นเพื่อคนรุ่นใหม่อสืบไป

7.6.5 ทำนุบำรุง ศาสนาสืบสานศิลปะ วัฒนธรรมประเพณีให้ควบคู่กับชุมชน  
และท้องถิ่นตลอดไป

#### 7.7 ด้านนันทนาการและการกีฬา

7.7.1 สนับสนุนอุปกรณ์การกีฬาทั้งหน่วยงานของรัฐ ศูนย์กีฬาตำบลและชุมชน

7.7.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนทุกเพศทุกวัยออกกำลังกายโดยเล่น  
กีฬาเพื่อรักษาสุขภาพ

7.7.3 สนับสนุนการแข่งขันกีฬาภายในตำบล

7.7.4 สนับสนุนการแข่งขันกีฬาระดับตำบล อำเภอ และระดับจังหวัด

7.7.5 สนับสนุนกีฬาที่มีความสามารถ ไปแข่งขันในระดับที่สูงขึ้น

#### 7.8 ด้านการพัฒนาบุคลากร

7.8.1 จัดให้มีการอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลทุกคน  
พนักงานส่วนตำบลพนักงานจ้าง ให้มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ต่าง ๆ เฉพาะด้านให้มีความ  
ชำนาญมาบริหารงานท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมควบคู่  
กับการบริหารจัดการและพัฒนา

7.8.2 จัดหาและปรับปรุงอุปกรณ์ภายในสำนักงานให้ทันสมัย ใช้งานได้ดี มี  
ประสิทธิภาพ และสะดวก รวดเร็ว ในการบริการทั้งภาครัฐและเอกชน

7.8.3 จัดให้มีการศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับส่วนราชการอื่น ๆ เพื่อ  
นำมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานภายในองค์การบริหารส่วนตำบลให้พัฒนายิ่งขึ้น

#### 7.9 ด้านการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

7.9.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพ

7.9.2 ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์การ  
ท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงเกษตรกรรม

7.9.3 จัดอบรมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในกฎหมายการเมืองการ  
ปกครองตามระบอบประชาธิปไตย

#### 7.10 ด้านการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว

7.10.1 ส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มอาชีพ

7.10.2 ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ การ  
ท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพและการท่องเที่ยวเชิงอุตสาหกรรม

7.11 ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน การรักษาความสงบเรียบร้อย การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด และการป้องกันบรรเทาสาธารณภัย

7.11.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น

7.11.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม/กิจการแก่กลุ่มหรือองค์กรประชาชน ให้มีการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

7.12 ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7.12.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการสร้างจิตสำนึก เฝ้าระวังและป้องกันการใช้ทรัพยากรธรรมชาติร่วมกัน

7.12.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการฟื้นฟูและบำรุง รักษาทรัพยากรป่าไม้ แหล่งน้ำและการใช้ดิน

7.12.3 ส่งเสริมและสนับสนุนการรักษาสิ่งแวดล้อม การกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล การกำจัดมลภาวะที่มีผลต่อสุขภาพ อนามัยและคุณภาพชีวิตของประชาชน

## 8. สถานการณ์การพัฒนา

โดยพบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีจุดอ่อน คือ

8.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีพื้นที่รับผิดชอบมาก ไม่สามารถบริการหรือพัฒนาได้อย่างทั่วถึง

8.2 กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ มรการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลาทำให้ศึกษาไม่ทันขาดความเข้าใจในการดำเนินงาน

8.3 บุคลากรยังขาดความชำนาญ ทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร

8.4 ประชาชนบางส่วนยังขาดการมีส่วนร่วม

8.5 งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา

8.6 ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## 9. การบริหารบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในเขตจังหวัดหนึ่ง ให้มีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล ร่วมกันคณะหนึ่ง ทำหน้าที่บริหารงานบุคคลสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งที่อยู่ในเขตจังหวัดนั้น ประกอบด้วย (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. 2542 : 25)

9.1 ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งได้รับมอบอำนาจเป็นประธาน

9.2 นายอำเภอหรือหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น จำนวนแปดคนซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัด ประกาศกำหนดว่าเป็นส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในกรณีจำเป็นเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ผู้ว่าราชการจังหวัดจะประกาศเปลี่ยนแปลงการกำหนดส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเมื่อใดก็ได้

9.3 ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนเก้าคน ดังนี้

9.3.1 ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเองจำนวนสามคน

9.3.2 ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเองจำนวนสามคน

9.3.3 ผู้แทนพนักงานส่วนตำบลซึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนั้นคัดเลือกกันเองจำนวนสามคน

9.4 ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเก้าคน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารงานท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ หรือด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

การคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม 4) ให้กรรมการตาม 1) และ 2) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวนสิบห้าคน และกรรมการตาม 3) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวนสิบห้าคน และให้บุคคลทั้งสามสิบคนดังกล่าว ประชุมเพื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือเก้าคน

วิธีการคัดเลือกผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ทรงคุณวุฒิ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลกำหนด

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีหน้าที่จัดให้มีการคัดเลือกประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วแต่กรณี เป็นผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล

ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนตำบลหนึ่งคนในจังหวัดเป็นเลขานุการคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล

กรรมการซึ่งเป็นผู้แทนพนักงานส่วนตำบล และกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับเลือกอีกได้

ทั้งนี้ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติดังกล่าวเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล คณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล หรือประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล แล้วแต่กรณี



เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งเป็นไปโดยมีมาตรฐานที่สอดคล้องกัน ให้มีคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบลคณะหนึ่งประกอบด้วย

1. รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยซึ่งได้รับมอบหมายเป็นประธาน
2. ปลัดกระทรวงมหาดไทย เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ อธิบดีกรมบัญชีกลาง และอธิบดีกรมการปกครอง
3. ผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน ซึ่งคัดเลือกจากประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนสามคน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนสามคน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนหกคน ซึ่งคัดเลือกจากบุคคลซึ่งมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการบริหารท้องถิ่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านระบบราชการ ด้านการบริหารและการจัดการ หรือด้านอื่นที่จะเป็นประโยชน์แก่การบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบล

การคัดเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตาม 4) ให้กรรมการตาม 1) และ 2) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวนเก้าคน และกรรมการตาม 3) เสนอรายชื่อบุคคลจำนวนเก้าคน และให้บุคคลทั้งสิบแปดคนดังกล่าวประชุมเพื่อคัดเลือกกันเองให้เหลือหกคน

วิธีการคัดเลือกผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ทรงคุณวุฒิให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกำหนด

ให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่ดำเนินการจัดให้มีการคัดเลือกประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล แล้วแต่กรณี เป็นผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล

ให้อธิบดีกรมการปกครองแต่งตั้งข้าราชการในกรมการปกครองคนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองอธิบดีเป็นเลขานุการคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล

กรรมการผู้แทนองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งคัดเลือกจากปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับเลือกอีกได้

ทั้งนี้ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติดังกล่าวเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล หรือคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบล แล้วแต่กรณี

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

กนกพร สีดอกไม้ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี และศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรและแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สมรรถนะด้านจริยธรรมของพนักงานอยู่ในระดับมาก ในแง่ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะคือพนักงานยังขาดความรู้ ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการ

ธีรพจน์ ฐิริโสภณ (2549 : 44-45) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 262 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก ด้านความร่วมมือร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เพลินใจ ศิริเจริญวัฒน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองที่มีต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร พบว่าข้าราชการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตามปัจจัยอายุและหน่วยงานพบว่าข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรแตกต่างกันแต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา สาขาที่จบการศึกษา ตำแหน่ง ระดับ กลับพบว่าข้าราชการสำนักงานศาลปกครองมีความคิดเห็นต่อการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรไม่แตกต่างกัน

ประมา ศาสตรระวี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์การศึกษาเทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน โดยศึกษาถึงแนวทางการสร้างเกณฑ์สมรรถนะในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การสร้างคู่มือประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะและการนำเกณฑ์สมรรถนะและคู่มือไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า เกณฑ์สมรรถนะในการสร้างคู่มือ คือต้นแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง

ศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 สมรรถนะหลักและสมรรถนะที่มีความสำคัญที่สุดในการประเมินบุคคล โดยอิงเกณฑ์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน คือ จริยธรรม รองลงมา คือ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และลำดับสาม คือ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ และความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และจากผลการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำคู่มือไปใช้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เชาวนี นาโควงศ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ได้ตัวบ่งชี้ทั้งหมด 97 ตัวบ่งชี้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนได้ 11 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการพัฒนาผู้เรียน ด้านความรู้ความสามารถการจัดการเรียนรู้ ด้านจรรยาบรรณ ด้านการออกแบบการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียนด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาการศึกษาพิเศษ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการพัฒนาการสอน มีน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.30-0.75 องค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษได้ร้อยละ 63.12 ครูผู้สอนในโรงเรียนการศึกษาพิเศษ มีสมรรถนะการปฏิบัติงานแตกต่างจากครูผู้สอนในโรงเรียนเรียนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ยกเว้นด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่แตกต่างกัน

คชกร วงษ์พันธ์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยวัตถุประสงค์ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน และ (2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยทำการรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่จำนวนทั้งสิ้น 116 ชุด และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 116 ชุด รวมเป็น 232 ชุด มีผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้ สมรรถนะหลักด้านความรู้ ซึ่งทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความเห็นตรงกันว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีเป็นอันดับหนึ่ง คือ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านความรู้ ซึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนก็มีความเห็นตรงกันว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีเป็นอันดับหนึ่ง คือ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนสมรรถนะหลักด้านทักษะ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมีเป็นอันดับหนึ่ง ได้แก่ ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และทักษะในการบริหารเวลา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน โดย

สอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่เห็นว่าตนเองมี คือ ทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ในส่วนของสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านทักษะ อันดับหนึ่ง ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมี คือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น และทักษะในการวางแผนงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ส่วนเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนก็เห็นว่าตนเองมี คือ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ในอันดับหนึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนมี คือ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับความเห็นของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนที่เห็นว่าตนเองมี คือ คุณธรรมจริยธรรม ส่วนสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านคุณลักษณะอื่น ๆ อันดับหนึ่งทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน มีความเห็นตรงกันว่า คือ ความซื่อสัตย์ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคที่พบในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การทำงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีภาระงานประจำเป็นจำนวนมาก และยังได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการปฏิบัติในหน้าที่อื่น ๆ อีกจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังพบว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนบางคนขาดความรู้ ความชำนาญ และทักษะ ตลอดจนขาดการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง เป็นต้น

พัชรินทร์ ทานนท์ (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะพนักงานบัญชีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) ตามเกณฑ์มาตรฐานยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลภาครรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาสมรรถนะพนักงานบัญชีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) ตามเกณฑ์มาตรฐานยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลภาครรัฐ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานบัญชีและหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานบัญชี โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไปและงานนโยบายและวางแผนของข้าราชการพลเรือนของสำนักงานคณะกรรมการกำกับข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และคุณธรรมจริยธรรม และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน ความยืดหยุ่นผ่อนปรน การมองภาพองค์รวม และศิลปะการสื่อสารสูงใจ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานบัญชีจำนวน 159 คน และหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน จำนวน 40 คน ผลการศึกษา พบว่าสมรรถนะพนักงานบัญชี มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ คุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด สมรรถนะประจำ กลุ่มงานอยู่ในระดับมากประกอบด้วย การคิดวิเคราะห์ ความถูกต้องของงาน การมองภาพองค์รวมศิลปะการสื่อสารสูงใจอยู่ในระดับมาก ความยืดหยุ่นผ่อน



ปรนอยู่ในระดับปานกลาง และสมรรถนะเชิงวิชาชีพอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านคุณสมบัติของผู้ทำบัญชีอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านจรรยาบรรณและมาตรฐานผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีอยู่ในระดับมากความคิดเห็นของพนักงานบัญชีและหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานบัญชี พบว่า สมรรถนะหลักตามความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน สังกัดการไฟฟ้าชั้น 1 สูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินสังกัดการไฟฟ้าชั้น 3 สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สมรรถนะเชิงวิชาชีพตามความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินสูงกว่าความคิดเห็นของพนักงานบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) และการไฟฟ้าในสังกัด เพื่อเพิ่มสมรรถนะของพนักงานบัญชี ดังนี้ ควรจัดอบรมทบทวนการปฏิบัติงานหรือจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง มอบหมายงานหรือหมุนเวียนงาน จัดชี้แจงข้อดีของการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ให้โอกาส รางวัล หรือจัดให้มีการแข่งขัน เกี่ยวกับการเสนอความคิดเห็นในงานหรือผลงาน และควรมีกระบวนการพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะของพนักงานบัญชีการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) อย่างต่อเนื่อง

วิสัยภรณ์ เข้มสวน (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งหวังผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านความร่วมมือร่วมใจ ตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาริสา จันทร์สาขา (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินและพัสดุ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านการเงินและพัสดุ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและด้านพัสดุภายในหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 135 คน ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะที่สำคัญในการปฏิบัติของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุ คือ การปฏิบัติงานอย่างมีจริยธรรมด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานที่สังกัด ส่งผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

สัญญา เคนาภูมิ (บทคัดย่อ : 2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 252 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามมีสมรรถนะการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูงมาก 1 ด้าน และระดับปานกลาง 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะการทำงานของพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและยอมรับค่านิยมขององค์กร ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน ประเภทของบุคลากร และที่פקอาศัย ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนดิบคือ 0.180, 0.131, 0.173, 0.179 และ 0.110 ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานคือ 0.243, 0.289, 0.260, 0.195 และ 0.136 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของสมรรถนะการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ร้อยละ 19.70 ( $F= 12.106$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริรัตน์ เจือไรสง (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จำนวน 126 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมพบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม



อุบลรัตน์ จันทร์เมือง (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง พบว่า 1) บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง มีสมรรถนะที่แสดงออกโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเรียงจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ด้านความถูกต้องของงานด้านการบริหาร โครงการ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะที่แสดงออกของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง จำแนกตาม ระดับการศึกษา บทบาทหน้าที่ ประสบการณ์ และฝ่ายตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยรวมและรายด้าน พบว่า บุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุงมีสมรรถนะที่แสดงออกแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง สรุปได้ว่าสถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานและเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน ชี้แจงหลักการวิธีการ การประเมินผลการทำงาน หัวหน้างานควรการสอนงานและมอบหมายภาระงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ผู้บริหารควรมีการการปรับเปลี่ยนโยกย้ายงานบางตำแหน่ง

ชญาณิชฐ์ แสงทิพย์ (2556 : บทคัดย่อ) ได้ สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ พบว่า

1. ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการบริการ ที่ดี และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 หากแต่เมื่อจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยภาพรวม มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านการบริการที่ดี

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

โซเรนเซน (Sorensen, 2005 : 1894) ได้ศึกษาความต้องการและสมรรถนะของครูเกษียณที่สอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 2 จากครูที่สอนวิชาเกษตรกรรมในรัฐยูทาห์ ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 78 คน พบว่าครูที่สอนเกษตรกรรมส่วนมากคิดว่าครูมีความต้องการพัฒนา

ความชำนาญในการทำกิจกรรมของนักเรียน ต้องการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และสรรหาหลักสูตรใหม่ ๆ มากสอนเพื่อให้การเรียนรู้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น วิชา เทคโนโลยีชีวภาพ พันธุวิศวกรรม การสำรวจพื้นที่ การจัดการของเสียจากสัตว์ การควบคุมวัชพืช เป็นต้น ซึ่งครูกิจกรรมทุกคนจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนและการพัฒนาหลักสูตร

มาร์ตีเนซ (Martinez. 2005 : 477-A) ได้ศึกษาสมรรถนะในการสอนของครูที่สอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาและบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน ซึ่งครูที่สอนมีความจำเป็นต้องมีความสามารถในการสอนเนื่องจากนักเรียนที่เรียนมีความหลากหลายทางชาติพันธุ์ โดยศึกษาจากการเก็บข้อมูลเชิงสำรวจและการยืนยันข้อมูล โดยการเทียบเคียง จากการทดสอบครูโรงเรียนประถมในรัฐเท็กซัส จำนวน 11 โรงเรียน ข้อมูลที่ได้จะเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะของครูให้สามารถพัฒนาการสอนเกี่ยวกับวัฒนธรรม ภาษาและบุคคลที่มีชื่อเสียงในประเทศสเปน

เชีย (Shea. 2006 : unpagged) ได้ทำการเปรียบเทียบสมรรถนะของครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบดั้งเดิมกับครูที่สอนวิทยาศาสตร์แบบใหม่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยใช้แบบสอบถามพบว่าครูที่สอนแบบดั้งเดิมมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาที่สอนไม่แตกต่างกันทางสถิติแต่นักเรียนที่เรียนวิทยาศาสตร์กับครูที่สอนแบบใหม่คือครูเป็นผู้ให้คำแนะนำคอยให้คำปรึกษานักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติเองจะมีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติมากกว่านักเรียนที่เรียนจากครูที่สอนแบบดั้งเดิม

โช (Cho. 2007 : unpagged) ได้ศึกษาสมรรถนะของครูภาษาอังกฤษที่มีความเชี่ยวชาญในการสอนภาษาอังกฤษเด็กวัยรุ่นในไต้หวัน โดยทำการศึกษาจากครูที่สอนภาษา อังกฤษในไต้หวัน จำนวน 154 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามคำถามที่ใช้มี 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะของครูที่สอนภาษาอังกฤษ พบว่าครูที่สอนภาษาอังกฤษในไต้หวันมีสมรรถนะที่สามารถจัดกลุ่มจากสูงไปต่ำได้ทั้งหมด 17 สมรรถนะ คือ การมีพรสวรรค์ในภาษาอังกฤษการเป็นคนที่มีชื่อเสียง การฝึกฝน ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน การประเมินผลการเรียนความรู้ในการพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษของนักเรียน ความรู้ในการสอนภาษาอังกฤษ การพัฒนาหลักสูตรมีความสำคัญใน TESOL การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียน การสอนวัฒนธรรมการใช้ภาษาตั้งแต่เริ่มสอน การสืบค้นและหาความรู้ ความรู้ในการจัดการศึกษาสำหรับเด็ก และภาษาที่เหมาะสมสำหรับนักเรียน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2551 : 4) ดังนี้



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย