

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยทำการศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ
3. บริบทอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เกิดขึ้นในราวปี 1970 โดย McClelland ซึ่งในขณะนั้นรัฐบาลสหรัฐอเมริกา เกิดปัญหาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้าปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกเข้าปฏิบัติงานซึ่งผ่านการทดสอบทั้งข้อเขียน และสัมภาษณ์ ได้คะแนนสูง แต่กลับปฏิบัติงานได้ไม่เหมือนกับตอนสอบคัดเลือกเข้ามา ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกและได้คะแนนน้อยกว่ากลับปฏิบัติงานได้ดีกว่า จึงทำให้รัฐบาลสหรัฐอเมริกาต้องการหาวิธีการหรือเครื่องมือที่จะใช้ในการคัดเลือกบุคคลให้มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง McClelland จึงได้มาทำการเก็บข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานและทำการศึกษาข้อมูล โดยทำการสัมภาษณ์และสอบถามเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งที่ปฏิบัติงานดีตามเกณฑ์ และปฏิบัติงานไม่ได้ตามเกณฑ์ เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่า “ผู้ปฏิบัติงานเก่ง” ไม่จำเป็นต้องเป็น “ผู้เรียนเก่ง” แต่ต้องสามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี “สมรรถนะ (Competency)” ที่เหมาะสมและตรงกับงานนั้น ๆ และให้คำจำกัดความของสมรรถนะว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลบางกลุ่มหรือบางคนในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้ได้แสดงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานที่ดีกว่าผู้อื่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558)

กระบวนการปฏิบัติงานโดยทั่วไปของบุคคล โดยเมื่อได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชา ก็จะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไปจนเสร็จสิ้น ผู้บังคับบัญชาก็จะพิจารณาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี (ตรงตามความต้องการของตนเองหรือไม่) ในขณะที่เดียวกันก็จะมีการประเมินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี ซึ่งเป็นที่มาของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเป็นการประเมินที่ผลลัพธ์ (Output) ซึ่งเป็นผลปลายทาง ในขณะที่ต้นทาง (Input) ถูกละเลย (ไม่มีการประเมินหรือคำนึงถึง) แต่สำหรับแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) จะคิดว่าสาเหตุของผลงาน (Output) ที่ดีหรือไม่ดี เกิดขึ้นจากสาเหตุในตัวของผู้บริหารหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จึงมุ่งไปที่ต้นทาง (Input) มากกว่าปลายทาง (Output) โดยเชื่อว่าการปรับปรุงบุคคลให้มีคุณลักษณะที่ดีหรือเหมาะสม แล้วพฤติกรรมของบุคคลนั้นก็จะปรับเปลี่ยนไปในทางที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม เช่น การขาดทักษะในงานที่รับผิดชอบ การมีทัศนคติในทางที่ไม่ดี ขาดความตั้งใจ ฯลฯ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโดยการพัฒนาไม่ว่าด้วยวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาแบบอื่น ๆ เพื่อแก้ไขคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่ดีให้ดีขึ้น โดยเชื่อว่เมื่อพฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบย่อมประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เช่นกัน จึงต้องมีการประเมินสมรรถนะ ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคน เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละคนว่า คนคนนั้นมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมเป็นไปตามที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้บังคับบัญชาคาดหวังไว้หรือไม่ แค่นั้น หากพบว่ามีความคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะพัฒนาให้เหมาะสมได้อย่างไร หรือหากผู้คนนั้นมีคุณลักษณะที่ดีอยู่แล้วจะพัฒนาให้ดีขึ้นได้อย่างไร และเมื่อมีการประเมินสมรรถนะเสร็จสิ้นแล้ว จึงต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาว่าจะพัฒนาหรือฝึกอบรมข้าราชการ หรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้นั้นในรูปแบบหรือวิธีการใด เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558)

McClelland (1973, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้เขียนบทความตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ซึ่งจะแสดงความคิดเห็นต่อด้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะที่เดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อ

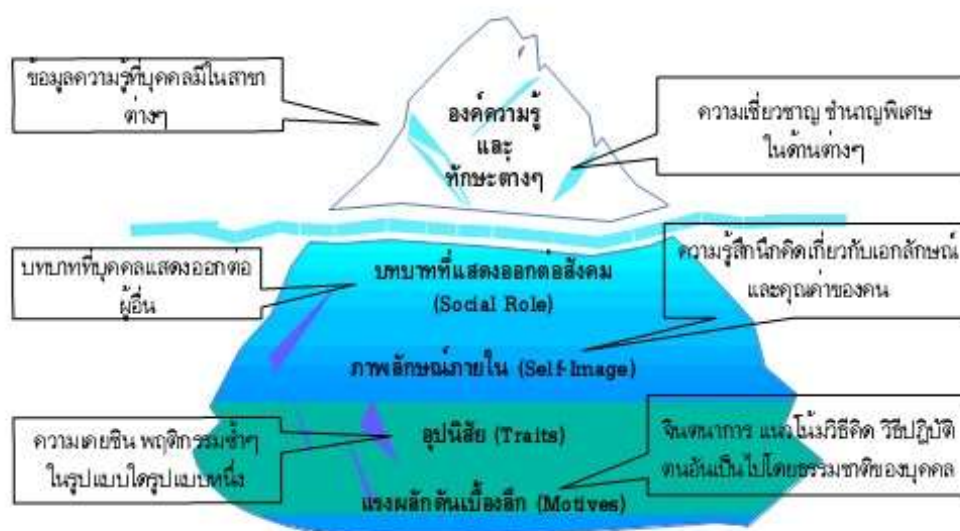
เชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ประเด็นเรื่องการไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือ ฐานะนี้เป็นประเด็นสำคัญ ในอเมริกา เพราะอเมริกาเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมใน สังคมด้านการจ้างงาน จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริม โอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) ดังนั้น แบบทดสอบที่แสดงผลการทดสอบของกลุ่มต่าง ๆ ที่แตกต่างกันมักถูกตัดสินว่าผิดกฎหมาย McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม ของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อที่ว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขา เน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานใน ระดับปานกลาง แต่่ววิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิค ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากผลการผสมผสานวิธี วิเคราะห์เหตุการณ์ สำคัญ ในงาน ของ Flanagan และ วิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

Barrett and Depinet (1991, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ได้เขียนบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เนื้อหาในบทความเป็นการอ้างอิงงานวิจัยใหม่ ๆ ที่ลบล้างข้อเสนอของ McClelland เกี่ยวกับการ ทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเขาวนั้ปัญหาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการ ปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ประเด็นนี้ McClelland ได้ตอบได้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลง อะไรบางอย่างในบทความ Testing for Competence Rather than for Intelligence เขาคงจะอธิบาย เขาวนั้ปัญหาอย่างระมัดระวังมากขึ้นว่า เขาวนั้ปัญหาเป็น สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competency) ที่บุคคลที่ปฏิบัติงานต้องมี แต่เมื่อบุคคลมีเขาวนั้ปัญหาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการ ปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเขาวนั้ปัญหาอีกต่อไป อธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็น คนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดีกับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับปานกลางคือ สมรรถนะ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภท เมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ สมรรถนะ 2 ประเภทนี้ ได้แก่ สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) และสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies)

สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมี แต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มีสมรรถนะนี้ จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่าง ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย. โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2548), กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน.

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวเองแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ

### 2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือ ในการทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้อะไรที่จะทำงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามและเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากร ในองค์กร (Superior Performer) นั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถระทำการหรือดำเนินการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติงานเป็นนิสัย

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2548, อ้างถึงใน เกื้อจิตร ชีระกาญจน์, 2555) ให้ความหมายของสมรรถนะในหนังสือ Competency dictionary ไว้ว่า หมายถึงความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะซึ่งเป็นตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออก เป็นการตอบคำถามว่าทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How) มากกว่าการตอบคำถามว่า อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What) ทั้งนี้ การกำหนดความสามารถหรือสมรรถนะนั้นแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายแตกต่างกันดังนี้

K – ความรู้ (Knowledge) หมายถึงข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายอาชีพเดียวกันและต่างสายอาชีพ

S – ทักษะ (Skill) หมายถึงสิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ทักษะด้านการบริหารจัดการงาน หมายถึงทักษะในการบริหารควบคุมงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ เป็นการแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต และทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน หมายถึงทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป

A – คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึงความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมาและไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) กล่าวว่า สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

คูสิต ขาวเหลือง (2554) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ชัดความสามารถ ศักยภาพ สมรรถนะ ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์และจำเป็นต่อการทำงานของบุคคลในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จหรือมีผลงานการปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการดังนี้ ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายปกครอง ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะ ด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน คุณลักษณะที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ติดกันไปในชีวิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้ และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้ว จะเป็นพลังผลักดันให้ บุคลากรมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการได้

สาริสา จันทรสาขา (2554) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่อยู่ภายในหรือคุณลักษณะจำเป็นของบุคคลในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ทำผลงานให้ออกมาได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

วรรณรัตน์ ศรีกนก (2556) สรุปนิยามของคำว่า สมรรถนะ ว่า คือ ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion-Reference) และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด (Superior Performance) โดยพฤติกรรมนั้นจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จ และสะท้อนถึงความแตกต่างระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพกับไม่มีประสิทธิภาพ (Boyatzis, 1982, p. 58) ซึ่งสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร จะมีความเกี่ยวข้องกับบริบททั้งภายนอกและภายในองค์กร

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2555) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกทางพฤติกรรมแล้วส่งผลต่อความสำเร็จในหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน

รุจิรา แสงผา (2559) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ หรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถ ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและการประเมินสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินบุคคล ที่มีคุณลักษณะหรือความสามารถ ทักษะ

แสงทอง เป็นประโคน (2559) สมรรถนะ หมายถึง การที่นำเอา ความรู้ ทักษะ เจตคติ ทักษะคิด มาเพื่อเป็นองค์ประกอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตรง ตามความต้องการในการปฏิบัติงานและส่งผล โดยรวมในการสนับสนุนให้องค์การบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในการทำงานให้ดีที่สุด

สรณ์พัทธ์ ไม้พูล (2559) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมในการทำงานของ บุคคลที่เกิดจากความรู้ เจตคติ หรือ คุณลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล อันเป็นปัจจัยสำคัญ เป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

McClelland (1970) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ ตนรับผิดชอบให้สูงกว่า หรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boyatzis (1982) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-Image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานสูงกว่าเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้

Boam and Sparrow (1992) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะเชิง พฤติกรรมที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่ง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบประสบความสำเร็จ

Spencer and Spencer (1993) กล่าวว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็น ตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal Relationship) ให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติงานตาม หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ / หรือ สูงกว่าเกณฑ์ อ้างอิง (Criterion – Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

HAY Group (1996) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการวางระบบการบริหารงานบุคคล ระดับโลก ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้

บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคลากรเหล่านี้จะแสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวได้มากกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลายกว่า และได้ผลงานดีกว่าผู้อื่น

Kierstead (1998, อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) กล่าวว่าความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคนทำให้เกิดความสับสนในการทำความเข้าใจสมรรถนะ สมรรถนะของงาน (Job-based Competency or Area of Competence) หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน ในขณะที่สมรรถนะของคน (Person-based Competencies) หมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี

Arnauld de Nadailac (2003) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่าสมรรถนะนั้นเป็นสิ่งที่ต้องลงมือปฏิบัติและทำให้เกิดขึ้น กล่าวคือความสามารถที่ใช้เพื่อให้เกิดการบรรลุผลและวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดความรู้ (Knowledge) การเรียนรู้ทักษะ (Know-how) และเจตคติ / ลักษณะนิสัยหรือบุคลิกภาพต่าง ๆ (Attitude) ที่ช่วยให้สามารถเผชิญและแก้ไข สถานการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้จริง

David and William (2004) กล่าวว่าสมรรถนะหมายถึง “คุณลักษณะที่ทุกคนมีและใช้ได้เหมาะสม เพื่อผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุตาม เป้าหมาย ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ ความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ แรงจูงใจทางสังคมลักษณะ นิสัยส่วนบุคคล ตลอดจนรูปแบบความคิดและวิธีการคิด ความรู้สึกและการกระทำ”

### 2.1.2 ประโยชน์ของสมรรถนะ (Competency)

การนำสมรรถนะ (Competency) มาใช้ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อมุ่งพัฒนาให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพเหมาะสมสำหรับรองรับภารกิจและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยพอสรุปประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558) ดังนี้

#### 2.1.2.1 ประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) ให้กรอบแนวคิดที่มีคุณภาพและเป็นเอกภาพต่อการประยุกต์ใช้กระบวนการทางทรัพยากรบุคคล
- 2) สร้างความเหมาะสมระหว่างงานและผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีกว่า ทำให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและอัตราการลาออกลดลง



3) ทำให้การพัฒนาและสืบทอดตำแหน่งมีรากฐานอยู่บนปัจจัยที่ช่วยในการสร้างผลงานที่เป็นเลิศ

4) สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงานได้อย่างเหมาะสมมากขึ้น และลึกซึ้งกว่าการพิจารณาที่วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น

5) สนับสนุนให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากการบริหารเชิงสมรรถนะ (Competency based Management) เป็นระบบการบริหารที่สามารถยืดโยงกับทุกระบบของการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การบริหารผลงาน และการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

6) สามารถกำหนดกรอบและแผนการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานมากที่สุด รวมทั้งสร้างระบบใหม่ของการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรซึ่งมีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ยั่งยืนและผลักดันให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก้าวหน้าไปอย่างมีเอกภาพในระยะยาวกว่า

7) สามารถวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพในแต่ละตำแหน่งงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดการสังสรรค์ภาพของทั้งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นและตัวองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นการสร้างสรรค์ระบบทางเดินสายอาชีพที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจและตอบแทนคนดีคนเก่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย

8) สนับสนุนและเชื่อมโยงให้พฤติกรรมของบุคลากรเป็นไปแนวทางเดียวกัน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2.1.2.2 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1) ให้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการสรรหาว่าจ้างข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นใหม่

2) ให้ผู้บังคับบัญชาพูดภาษาเดียวกันในการประเมินผลงาน

3) ช่วยผู้บังคับบัญชาในการประเมินและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ช่วยผู้บังคับบัญชาในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่จุดเด่น จุดด้อย ของแต่ละบุคคล

5) สามารถเชื่อมโยงผลการประเมินสมรรถนะรายบุคคลเข้ากับระบบค่าตอบแทนและระบบพิจารณาความดีความชอบ โดยหลักการที่ว่า การที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นผู้ใดมีสมรรถนะ หรือสามารถพัฒนาสมรรถนะ จนถึงระดับตามที่ระบุไว้ว่าจำเป็น

แก่งานได้ ก็หมายถึงว่า ผู้นั้นมีศักยภาพในเชิงสมรรถนะเหมาะสมแก่งาน (เพิ่มเติมจากคุณวุฒิอื่น ๆ อันได้แก่ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนประสบการณ์ที่จำเป็นในงาน” อันถือได้ว่าเป็น Value-added แก่งาน จึงสมควรได้รับการพิจารณาความคิดความชอบในส่วนที่เพิ่มขึ้นนี้ด้วย

### 2.1.2.3 ประโยชน์ต่อบุคลากร

- 1) สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังและการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ
- 2) ช่วยสร้างทางก้าวหน้าสายอาชีพ โดยการสร้างหลักประกันว่าสมรรถนะของตนเหมาะสมกับตำแหน่งงานแล้ว
- 3) ช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจความแตกต่างของแต่ละงาน และเร่งพัฒนาตนเองเพื่อโยกย้ายสู่ตำแหน่งใหม่ ๆ

### 2.1.3 ประเภทของสมรรถนะ (Competency) ของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2558) ได้จำแนกสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่งจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นการหล่อหลอมให้เกิดพฤติกรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน สังคม และประเทศชาติประกอบด้วย 5 สมรรถนะหลัก ได้แก่

- 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 1.4 การบริการเป็นเลิศ
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร หมายถึง สมรรถนะที่ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในตำแหน่งประเภทบริหารท้องถิ่น และอำนวยการท้องถิ่น ซึ่งต้องกำกับดูแลและทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีในฐานะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ได้แก่

- 2.1 การเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความสามารถในการเป็นผู้นำ
- 2.3 ความสามารถในการพัฒนาคน

## 2.4 การคิดเชิงกลยุทธ์

3. สมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับประเภทและระดับตำแหน่งข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในสายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งในสายงานนั้น สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 22 สมรรถนะ และกำหนดให้ ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต. กำหนดสมรรถนะประจำสายงานในทุกประเภทและระดับตำแหน่งไว้อย่างน้อยสายงานละ 3 สมรรถนะ โดยสมรรถนะประจำสายงานทั้ง 22 สมรรถนะ ได้แก่

- 3.1 การกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- 3.2 การแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ
- 3.3 การแก้ไขปัญหาและดำเนินการเชิงรุก
- 3.4 การค้นหาและการบริหารจัดการข้อมูล
- 3.5 การควบคุมและจัดการสถานการณ์อย่างสร้างสรรค์
- 3.6 การคิดวิเคราะห์
- 3.7 การบริหารความเสี่ยง
- 3.8 การบริหารทรัพยากร
- 3.9 การมุ่งความปลอดภัยและการระวังภัย
- 3.10 การยึดมั่นในหลักเกณฑ์
- 3.11 การวางแผนและการจัดการ
- 3.12 การวิเคราะห์และการบูรณาการ
- 3.13 การสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 3.14 การส่งเสริมความรู้และความเชี่ยวชาญในสายอาชีพ
- 3.15 การให้ความรู้และการสร้างสายสัมพันธ์
- 3.16 ความเข้าใจผู้อื่นและตอบสนองอย่างสร้างสรรค์
- 3.17 ความเข้าใจพื้นที่และการเมืองท้องถิ่น
- 3.18 ความคิดสร้างสรรค์
- 3.19 ความละเอียดรอบคอบและความถูกต้องของงาน
- 3.20 จิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม
- 3.21 ศิลปะการโน้มน้าวใจ
- 3.22 สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น

#### 2.1.4 มิติต่าง ๆ ของสมรรถนะที่ต้องคำนึงถึง

ต้นแบบสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จะกำหนดระดับสมรรถนะเป็น 5 ระดับ เพื่อให้เพียงพอสำหรับการนำไปใช้กับระดับตำแหน่งที่คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. หรือ ก.อบต.) กำหนดเป็นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นในระบบแท่ง (Broadband) และมีการจัดระดับตำแหน่งในแต่ละประเภทตำแหน่งเป็น 3 – 5 ระดับ โดยการจัดระดับสมรรถนะจะจัดไว้ในลักษณะของขั้นบันได ผู้ที่จะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าต้องแสดงระดับที่ต่ำกว่ามาก่อน ในการพิจารณาระดับของสมรรถนะ จะต้องคำนึงถึงมิติ (Dimension) ที่มีระดับที่แตกต่างกันไปของแต่ละสมรรถนะ โดยมิติที่มักใช้ในการพิจารณาระดับสมรรถนะมี 4 มิติ ที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละมิติ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558) ดังนี้

2.1.4.1 ระดับความเข้มข้น หรือความสมบูรณ์ของกิจกรรม (Intensity or Completeness of Action) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่ทุ่มเทลงไป และความสมบูรณ์ของการกระทำที่เกิดขึ้นเพื่อให้ความตั้งใจนั้นเป็นจริง

2.1.4.2 ระดับขนาดของผลกระทบ (Size of Impact) หมายถึงผลกระทบที่เกิดจากการกระทำ ซึ่งอาจหมายถึงทั้งบุคคลที่รับการประเมิน บุคคลอื่น ๆ กลุ่มที่เกี่ยวข้อง ส่วนราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดของโครงการ หรือขอบเขตความรุนแรงของปัญหา เป็นต้น

2.1.4.3 ระดับความซับซ้อนของพฤติกรรม (Complexity) หมายถึงการนำปัจจัยหลากหลายมาพิจารณาตัดสินใจ ตั้งแต่สิ่งของ บุคคล ข้อมูล แนวคิด หรือสาเหตุต่าง ๆ ซึ่งเป็นการแสดงถึงสมรรถนะของสมรรถนะบางประเภท ส่วนใหญ่จะพบพฤติกรรมนี้ในสมรรถนะกลุ่มความคิด

2.1.4.4 ระดับของความพยายามที่ไต่ลงไป (Amount of Effort) หมายถึงปริมาณของความพยายามที่ไต่ลงไป หรือปริมาณเวลาที่ทุ่มเทลงไปในการทำงาน

ข้อควรคำนึงในการพิจารณาระดับของต้นแบบสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่น แต่ละสมรรถนะ อาจมีมิติที่ต้องพิจารณารวมกัน 2 - 3 มิติ ประกอบกันจึงจะสามารถระบุได้ว่าผู้รับการประเมินจะได้ระดับใด เช่น สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กรณีของการนำเหตุการณ์ในการทำงานจริงมาเปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะ เช่น เจ้าพนักงานธุรการที่รับส่งหนังสือกล่าวอ้างว่า งานรับหนังสือก็จำเป็นต้องมีการตัดสินใจ จึงเป็นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาในมิติของขนาดผลกระทบจะพบว่างานธุรการจะไม่สามารถแสดงการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 5 ได้ เพราะการตัดสินใจนั้น ไม่ใช่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การพิจารณาระดับของสมรรถนะแต่ละสมรรถนะ จึงต้องคำนึงถึงในหลาย ๆ มิติ ประกอบกันด้วย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558)

### 2.1.5 การกำหนดสมรรถนะข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ตามประกาศคณะกรรมการกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2557 ได้กำหนดหลักการเกี่ยวกับการสรรหา การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้พ้นจากตำแหน่ง การเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ จะต้องคำนึงถึงสมรรถนะที่จำเป็น ซึ่งมีการกำหนดเป็นบัญชีสมรรถนะที่จำเป็นไว้เพื่อให้คณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปใช้ในการกำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกประเภทตำแหน่งและทุกระดับ เพื่อใช้สำหรับการประเมินในการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งหรือการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบการประเมิน (6 เดือนครั้ง) เพื่อการเลื่อนระดับ การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการพัฒนาข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งงานที่ได้รับการแต่งตั้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558)

### 2.1.6 รายละเอียดสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้

คณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (2558) ได้กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นไว้ และคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น (ก.จ. , ก.ท. และ ก.อบต.) ได้คัดเลือกกำหนดเป็นสมรรถนะสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทแต่ละสายงานตามที่กล่าวมาแล้ว ซึ่งการที่จะนำสมรรถนะไปใช้นั้น ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องทำความเข้าใจคำจำกัดความรายละเอียดพฤติกรรมบ่งชี้ในแต่ละระดับของสมรรถนะ โดยสมรรถนะหลักมีรายละเอียดของสมรรถนะและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้ ดังนี้

#### 1. สมรรถนะหลัก

##### 1.1 สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.1.1 คำจำกัดความ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ความตั้งใจ และความขยันหมั่นเพียรปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้อย่างดีที่สุด อีกทั้งหมายความรวมถึงความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนาผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจวัดหรือเทียบจากผลการปฏิบัติงานของตนเองที่ผ่านมา หรืออาจหมายถึงมาตรฐานตามเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดขึ้นก็ได้ นอกจากนี้การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังหมายถึงการสังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย

### 1.1.2 ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพากเพียรพยายาม และตั้งใจทำงานให้ดี มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา ตั้งใจ และพากเพียรพยายามทำงานในหน้าที่และในส่วนของตนให้ดีตามที่ได้รับมอบหมาย และแสดงความประสงค์หรือข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของตนให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ หรือตามมาตรฐานองค์กร ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจสอบความถูกต้องของงาน เพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีตามมาตรฐานขององค์กร หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตนเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์กร และคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปรับปรุงงานของตนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อพัฒนาผลงานให้โดดเด่นเกินกว่าเป้าหมายมาตรฐานที่องค์กรกำหนด คือ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น คุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการทำงานให้มีคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและเกินกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ และเสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และอุตสาหกรรมบางบับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย หรือได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน คือ บรรลุเป้าหมายที่ท้าทายในงานที่ยากหรือไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน โดยใช้วิธีการพัฒนาระบบประยุกต์ และบริหารจัดการ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีผู้ใดในองค์กรกระทำได้มาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด และทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่าง ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงระดับสมรรถนะที่ 4 และวิเคราะห์ผลได้และผลเสีย และสามารถตัดสินใจได้แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย คือ ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการเพื่อให้องค์กรและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

และวิเคราะห์ และคำนวณผลได้ ผลเสีย และความคุ้มค่า รวมทั้งกล้าคิด และกล้าเสี่ยงโดยอาศัย วิทยาศาสตร์ ประสบการณ์และการบริหารในเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร

### 1.1.3 คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับเริ่มต้นหรือระดับพื้นฐาน ที่จะวัดสมรรถนะของการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดสมรรถนะหรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมในระดับนี้ คือการวัด ความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร หรือความพยายาม ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เกิดผลดี เช่น มานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร พยายามทำหน้าที่ให้ถูกต้อง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา ความพยายามที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ราชการที่จะมาตรงเวลา โดยทั่วไปแล้ว ข้าราชการส่วนท้องถิ่นแต่ละคนควรจะแสดง สมรรถนะในระดับนี้ได้เพราะเป็นเพียงการวัดสมรรถนะพื้นฐานเบื้องต้นเท่านั้น

ระดับที่ 2 เป็นการแสดงให้เห็นถึงความต่างอย่างชัดเจนจากระดับที่ 1 จากการเน้นเฉพาะความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร ความพยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการ ไปสู่ การวัดถึงสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยผ่านขั้นตอนของความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร พยายามดังกล่าวด้วย ทั้งในแง่ของปริมาณ คุณภาพและประสิทธิภาพของงานด้วยอาจกล่าวให้เข้าใจ ได้ง่ายขึ้นว่า หากมีเพียงความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร พยายามที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ที่สุด ก็จะวัดสมรรถนะของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังกล่าวนั้นได้ว่าอยู่ในระดับที่ 1 แต่หากมี ความสำเร็จอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความพยายามนั้นด้วยก็จะสามารถวัดสมรรถนะได้ในขั้นที่ สูงกว่า คือวัดได้ในระดับที่ 2 เป็นต้น

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ผ่านระดับพื้นฐานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร และความพยายาม และระดับที่ 2 ที่มุ่งเน้นถึงผลสำเร็จหรือ สัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติหน้าที่ราชการมาสู่การปรับปรุงวิธีการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น หรือทำให้มีกระบวนการที่มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเสนอหรือการทดลอง วิธีการทำงานแบบใหม่ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การวัดสมรรถนะการ มุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ 3 นี้ เป็นการวัดสมรรถนะที่ได้มุ่งหวังจะวัดเพียงความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร ความพยายาม หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน อันเป็นเรื่องราวที่ล่วงมาแล้วเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งวัดถึงความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของ อนาคตด้วย

ระดับที่ 4 เป็นการ วัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งความมานะ อุตุน ขยันหมั่นเพียร ความพยายาม ในระดับที่ 1 ผลสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่ราชการในระดับที่ 2 และ ความสามารถที่จะปรับปรุงวิธีการทำงาน อันเป็นการมองไปในอนาคตในระดับที่ 3 ได้ สมรรถนะ ในระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย พัฒนาวิธีการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์

ที่เป็นนัยสำคัญ เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อนอีกด้วย หรืออีกนัยหนึ่งต้องมีการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรจึงจะได้ผลการประเมินในระดับนี้

ระดับที่ 5 เป็นการวัดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผ่านระดับที่ต่ำกว่ามาแล้วทั้งในระดับที่ 1 ความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียร ความพยายาม ระดับที่ 2 ผลสำเร็จ ระดับที่ 3 การปรับปรุงวิธีการทำงาน จนถึงระดับที่ 4 การปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ได้ผลงานอย่างโดดเด่นหรือแตกต่าง ดังได้กล่าวมาแล้วในแต่ละระดับ จึงจะสามารถวัดหรือประเมินสาระสำคัญเรื่องของการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเป็นการตัดสินใจในภาวะเสี่ยง โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การบรรลุเป้าหมายและประโยชน์สำคัญขององค์กร ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะในระดับที่ 5 นี้ได้ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ราชการที่สามารถใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจได้เป็นสำคัญด้วย ผู้ที่จะสามารถแสดงสมรรถนะในระดับนี้ได้จึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงทุกประการเป็นสำคัญ

## 1.2 สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

1.2.1 คำจำกัดความ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประชาชน สังคม ประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 1.2.2 ระดับสมรรถนะ

ระดับ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับ 1 ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้องตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัยที่หน่วยงานและองค์กรกำหนดไว้ มีจิตสำนึกในการปฏิบัติตนในหน้าที่ความรับผิดชอบ / ตำแหน่งงานของตนให้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานของหน่วยงานและองค์กร

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ มีสัจจะเชื่อถือได้ และรักษาวาจ าคูอย่างใดทำอย่างนั้น ไม่บิดเบือนอ้างข้อยกเว้นให้ตนเอง และเป็นคนตรงไปตรงมา กล่าวพูด และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดความถูกต้องในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร



ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และยึดมั่นและแน่วแน่ในจรรยาบรรณ หลักคุณธรรม ยุติธรรมและปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเท่าเทียมกัน คือ ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน ยึดมั่นและมีความแน่วแน่ในหลักการ คุณธรรม และประพฤติปฏิบัติตนกับผู้อื่นอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติกับผู้อื่น และยึดหลักความยุติธรรม และความเป็นธรรมเป็นที่ตั้ง แม้ต้องกระทบกับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และธำรงความถูกต้องเพื่อองค์กร ได้แก่ ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ ตัดสินใจในหน้าที่ หรือปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์และเสียสละความสุขสบาย ประโยชน์ส่วนตน ตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลและเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อองค์กร และประเทศชาติ ได้แก่ อุทิศตน ธำรงความถูกต้อง และยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กร หรือประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจให้ หรือแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต และไม่ประพฤติปฏิบัติตนเพื่ออิच्छลหรือเอาประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งทั้งในเชิงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร โดยมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมเพื่อองค์กร ประชาชน และประเทศชาติเป็นสำคัญ

### 1.2.3 คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานซึ่งข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกคนควรจะต้องมีอยู่ตั้งแต่ก่อนที่จะเข้ามาเป็นข้าราชการ อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ การศึกษาการอบรม หรือการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี ที่จะมีส่วนในการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกยึดมั่นในความถูกต้อง และมีจริยธรรมการประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงเน้นเฉพาะในเรื่องที่เป็นพื้นฐานสำหรับจะนำไปใช้ในทุกระดับต่อไปได้ ซึ่งได้แก่ การเน้นความถูกต้อง เช่น การนำอุปกรณ์ของทางราชการไปใช้ในเรื่องส่วนตัว หรือใช้กระดาษของราชการไปทำรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น กรณีเช่นที่ว่านี้ ประเทศสิงคโปร์ถือว่าเป็นเรื่องร้ายแรง ในขณะที่บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะเห็นว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม โดยความหมายของคำว่า ความถูกต้องนี้ มีความหมายอันเรียบง่าย กระชับ และลงตัวเป็นคำที่สามารถเข้าใจกันได้โดยมโนสำนึก และไม่จำเป็นต้องตีความแต่อย่างใด

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับพื้นฐานที่เน้นเฉพาะความถูกต้อง มาสู่ระดับที่ต้องประพาดิตนให้มีสัจจะ เชื่อถือได้ ด้วยการรักษาคำพูด พุคอย่างใดทำอย่างนั้น กล้าแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ระดับที่ 3 เป็นการแสดงออกถึง การยึดมั่นในหลักการ การยึดมั่นในหลักการ คือ การถือปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ จรรยาบรรณของวิชาชีพอย่างเคร่งครัด ตรงไปตรงมา ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่ละเรื่อง โดยอาจยืดหยุ่นได้ แต่อยู่ในกรอบกติกาของ กฎหมาย ศีลธรรม จริยธรรม หรือจรรยาบรรณ แต่หากเป็นการยืดหยุ่นหรือปฏิบัตินอกกรอบดังกล่าว ก็ไม่อาจถือได้ว่าเป็นการยึดมั่นในหลักการอย่างแท้จริง โดยการยึดมั่นในหลักการนี้ อาจกระทบกับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่สูงกว่า ดังนั้น ผู้ที่จะได้รับการประเมินสมรรถนะว่าอยู่ในระดับที่ 3 คือ การยึดมั่นในหลักการจึงต้องมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นประจักษ์ได้ว่า สามารถยึดมั่นใน หลักการอยู่ได้ในทุกสถานการณ์ที่กีดกันหรือบีบบังคับเพียงใดก็ตาม

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่สูงมากยิ่งกว่าระดับที่ 3 กล่าวคือต้องมุ่งมั่น ในการยืนหยัดและธำรงไว้ในเรื่องที่ถูกต้อง ซึ่งในระดับ 3 การยึดมั่นในหลักการนั้น คือการดำรง สถานะของตนอยู่ด้วยความสุจริต มีสัจจะ และเคารพยึดมั่นอยู่ในหลักการตามกรอบของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือจรรยาบรรณ ซึ่งมีลักษณะเป็นการดำรงตนอยู่ในฐานที่มั่น โดยไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจใด ๆ ที่จะสั่งการให้ประพาดิตนปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ชอบไม่ควร หรือไม่ชอบด้วย กฎหมาย แต่ในระดับ 4 การยืนหยัดและธำรงไว้ในเรื่องที่ถูกต้อง คือการลุกขึ้นต่อสู้หรือต่อต้านกับ ความไม่ชอบไม่ควรทั้งปวงด้วย มิใช่ตั้งรับอยู่ในฐานที่มั่นเท่านั้น เช่น การกล้าหาญที่จะยืนหยัด พิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ที่อาจ สร้างความลำบากใจให้ หรือการกล้าตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ซื่อสัตย์ สุจริต แม้จะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เสียประโยชน์ เป็นต้น

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงสุด คือ การอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ผลประโยชน์ และชื่อเสียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสถานภาพที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่การงาน เช่น การย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน การกลั่นแกล้งในการปฏิบัติงาน หรืออาจเสี่ยง ต่อชีวิต เช่น การข่มขู่ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นภัยต่อชีวิต เป็นต้น โดยผู้ที่ได้รับการประเมิน สมรรถนะในระดับนี้ ก็ต้องแสดงให้เห็นประจักษ์ว่าพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อพิทักษ์ความถูกต้องไว้

### 1.3 สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

#### 1.3.1 คำจำกัดความ

ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน และมาตรฐานการดำเนินงานของตนและของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถในการมองภาพใหญ่ (Big Picture) และการคาดการณ์เพื่อเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ต่อระบบและกระบวนการทำงาน

#### 1.3.1.1 ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตน ได้แก่ เข้าใจเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงานและมาตรฐานในงานที่ตน ตั้งก็อยู่ รวมทั้งกฎระเบียบ ตลอดจนขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ และนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ต่อต่อประสานงาน หรือรายงานผล ฯลฯ ในหน้าที่ได้ถูกต้อง

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเข้าใจเชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงานของตนกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่ออย่างชัดเจน ได้แก่ เข้าใจและเชื่อมโยงเทคโนโลยี ระบบ กระบวนการทำงาน ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของตนกับหน่วยงานอื่นที่ติดต่อด้วยอย่างถูกต้อง รวมถึงนำความเข้าใจนี้มาใช้ในการทำงานระหว่างกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันสูงสุด

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถมองภาพรวมแล้วปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้มีประสิทธิภาพขึ้น คือ เข้าใจข้อจำกัดของเทคนิค ระบบหรือกระบวนการทำงานของตนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่อด้วย และรู้ว่าสิ่งใดที่ควรกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงระบบให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้ และเมื่อเจอสถานการณ์ที่แตกต่างจากเดิมสามารถใช้ความเข้าใจผลต่อเนื่องและความสัมพันธ์เชื่อมโยงของระบบและกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมทันเวลา

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบโดยรวมต่อเทคโนโลยีระบบหรือกระบวนการทำงานของหน่วยงาน คือ เข้าใจกระแสหรือสถานการณ์ภายนอก (เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวมทิศทางของภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น) และสามารถนำความเข้าใจนั้นมาเตรียมรับมือหรือดำเนินการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด และศึกษาเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการการทำงานที่เกี่ยวข้องและนำมาปรับใช้กับการทำงานของหน่วยงานอย่างเหมาะสม

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และเข้าใจความต้องการที่แท้จริงขององค์กร คือ เข้าใจสถานะของระบบเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานขององค์กรอย่างถ่องแท้จนสามารถกำหนดความต้องการหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมเพื่อให้องค์กรเติบโต

อย่างยั่งยืน และเข้าใจและสามารถระบุจุดขึ้นและความสามารถในการพัฒนาในเชิงระบบ เทคโนโลยีกระบวนการทำงานหรือมาตรฐานการทำงานในเชิงบูรณาการระบบ (Holistic View) ขององค์กร

#### 1.3.1.2 คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการประเมินในสมรรถนะในระดับนี้มีความเข้าใจเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่ และหมายรวมถึง ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน โดยรู้ถึงสายการบังคับบัญชา กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและขั้นตอนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ระดับที่ 2 เป็นสมรรถนะที่มีความซับซ้อนกว่าสมรรถนะในระดับที่ 1 ซึ่งประเมินจากความเข้าใจเทคโนโลยี ระบบ และกระบวนการทำงานที่เป็นรูปแบบของส่วนราชการที่ตนเองสังกัดอยู่เท่านั้น แต่ในระดับ 2 เป็นสมรรถนะในการเข้าใจความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบและกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่น ๆ ซึ่งจะมีความซับซ้อนมากกว่าความเข้าใจได้ยากกว่า จึงเป็นสมรรถนะที่ผู้ถูกประเมินจะต้องเรียนรู้ด้วยช่วงเวลาที่มากกว่า กว่าที่จะได้รู้หรือกว่าที่จะเข้าใจถึงความสัมพันธ์ดังกล่าว

ระดับที่ 3 เป็นสมรรถนะที่ใช้พื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี ระบบ หรือกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่สังกัดอยู่ และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างระบบ และกระบวนการทำงานของส่วนราชการที่ตนสังกัดอยู่กับส่วนราชการอื่น ๆ ไปสู่ภาพรวม และสามารถปรับปรุงระบบหรือกระบวนการทำงานเมื่อข้อเท็จจริงหรือสถานการณ์แตกต่างจากเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมทันต่อเวลา

ระดับที่ 4 เป็นสมรรถนะในระดับที่ต้องใช้ความรู้ความเข้าใจทั้งจากระดับพื้นฐานและระดับที่ต้องการสั่งสมประสบการณ์และข้อมูลที่ผ่านมาเป็นปัจจัยที่จะนำมาสู่ความเข้าใจในระดับนี้ คือ ระดับที่ว่าด้วยการเข้าใจกระแสภายนอกกับผลกระทบต่อระบบหรือกระบวนการทำงาน กระแสภายนอก เช่น นโยบายการเมืองและการปกครองในภาพรวม ทิศทางของรัฐบาล เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น การเข้าใจกระแสภายนอกอย่างถูกต้อง จะช่วยให้เกิดประโยชน์ในการเตรียมรับมือหรือดำเนินการเปลี่ยนแปลงระบบ กระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด สมรรถนะในระดับที่ 4 ยังหมายรวมถึงการเรียนรู้และเข้าใจถึงความสำเร็จหรือความผิดพลาดของระบบหรือกระบวนการทำงานและนำมาปรับใช้กับการทำงานของส่วนราชการได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 ถือเป็นระดับสูงสุดของสมรรถนะในด้านความเข้าใจองค์กร และระบบงานเป็นความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงขององค์กร เป็นความเข้าใจทั้งระบบ

เทคโนโลยี และกระบวนการทำงานของส่วนราชการอย่างถ่องแท้ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นความเข้าใจ ทั้งระบบและครบวงจรเป็นสมรรถนะที่แสดงออกให้เห็นถึงความรู้และความเข้าใจที่สามารถ นำมาใช้ในการพัฒนาในเชิงระบบ บูรณาการระบบการทำงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรเติบโตอย่าง ยั่งยืน

#### 1.4 สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ

##### 1.4.1 คำจำกัดความ

การบริการเป็นเลิศ คือ การให้บริการที่ดีผู้รับบริการ หรือประชาชนด้วยความ ใส่ใจในความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชน อีกทั้งโดยมุ่งประโยชน์และความพึง พอใจของผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นหลัก

##### 1.4.2 ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีธรรมาศัยไมตรี และ ให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ คือ ให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร เต็มใจต้อนรับ และสร้างความประทับใจอันดีแก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน, ติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม รายงาน ความคืบหน้าและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เมื่อมีคำถามหรือข้อ สงสัย, ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนมีคำถาม ข้อเรียกร้องที่ เกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน, แจ้งให้ผู้รับบริการหรือประชาชนทราบความคืบหน้าในการ ดำเนินการเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่และประสานงานภายในหน่วยงาน และกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชนได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และเต็มจะช่วยเหลือ และ แก้ปัญหาให้กับผู้บริการได้ คือ รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปิดการะ, คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความ พึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาให้บริการให้ดียิ่งขึ้น และ อำนวยความสะดวก ให้บริการด้วยความเต็มใจ ดำเนินการต่าง ๆ ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจเต็มที่

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการที่เกินความคาดหวัง ในระดับทั่วไปของผู้รับบริการ คือ ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความ ยากลำบาก เช่น ให้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการ เพื่อช่วยผู้รับบริการแก้ปัญหา คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน, ใช้ความพยายามเป็นพิเศษใน การให้บริการและดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชนในระดับที่เกินความคาดหวัง

ทั่วไปและเสียเวลาส่วนตน อาสาให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ เมื่อผู้รับบริการหรือประชาชนเผชิญปัญหาหรือความยากลำบาก

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสามารถเข้าใจให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ คือ เข้าใจความจำเป็นและความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนแม้ในกรณีที่ผู้รับบริการ หรือประชาชนอาจจะยังไม่ได้คำนึงถึงหรือไม่เคยขอความช่วยเหลือมาก่อน และนำเสนอบริการที่เป็นประโยชน์ได้ตรงตามความต้องการและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ หรือประชาชนได้

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และมองการณ์ไกล และสามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ คือ เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด, ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ, สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการหรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส ฯลฯ เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือระยะยาวแก่ผู้รับบริการ และนำเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพื่อรักษาผลประโยชน์อันยั่งยืนหรือผลประโยชน์ระยะยาวให้แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน

#### 1.4.3 คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 ถือเป็นระดับพื้นฐานในการบริการเป็นเลิศ ซึ่งมีลักษณะหรือพฤติกรรมหลักในการแสดงสมรรถนะในระดับที่ 1 นี้สองประการ คือ เต็มใจในการให้บริการ และให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ดังนั้น การให้ผู้รับบริการได้รับบริการในการดำเนินการเรื่องหรือขั้นตอนของงานการติดต่อสื่อสาร ตอบข้อซักถาม แจ้งความคืบหน้ารวมทั้งการประสานงานภายในหน่วยงานหรือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว ยังมีปัจจัยชี้วัดอย่างอื่นที่สำคัญมากอยู่อีก ได้แก่ ความเต็มใจที่จะให้บริการเช่นที่ว่านั่นด้วย ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นปรากฏได้ในกิริยา วาจา ท่าที ความกระตือรือร้น ความพยายามที่จะทำความเข้าใจกับผู้รับบริการ สีหน้า และภาษากายที่แสดงออกด้วย

ระดับที่ 2 เป็นระดับของการให้บริการที่ดีเพิ่มขึ้นหรือมากขึ้นกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเป็นระดับพื้นฐานของการให้บริการเป็นเลิศ คือช่วยแก้ไขปัญหาก็เกิดขึ้น หรืออาจจะเกิดขึ้นให้แก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่าเบียง ไม่แก้ตัว หรือไม่ปิดการะ หรือคอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำปัญหาหรือข้อขัดข้องในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 เป็นระดับที่จะเป็นความต่างจากระดับที่ 2 โดยมีนัยสำคัญที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหน้าที่ในการให้บริการเบื้องต้น และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการในลักษณะที่ต่อเนื่องแล้ว ยังเข้าใจถึงสภาพของการให้บริการหรือสภาพของผู้รับบริการได้อย่างถ่องแท้ลึกซึ้ง และใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการและดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชนในระดับที่ที่เกินความคาดหวังทั่วไป โดยที่ผู้รับบริการอาจจะไม่ได้คาดหวังที่จะได้รับความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นก็ได้ ข้อที่พึงระวังสำหรับการให้บริการเป็นเลิศในระดับนี้ คือ การเสนอทางเลือกหรือวิธีการที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเห็นว่าจะเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการนั้น จะต้องเป็นไปโดยคำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ กล่าวคือจะต้องมิใช่เป็นการเสนอแนะหรือโน้มน้าวเพื่อประโยชน์อื่นใด นอกเหนือจากประโยชน์ของผู้รับบริการ รวมทั้งต้องเสนอทางเลือกหรือวิธีการต่าง ๆ ด้วยความถูกต้องตามกรอบของกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง

ระดับที่ 4 เป็นการแสดงสมรรถนะของระดับที่ 3 และเพิ่มในส่วนความสามารถในการเข้าใจ และการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งมีความต่างจากในระดับที่ 3 ในลักษณะของการคิดการวิเคราะห์ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการเพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ หรือประชาชน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการหรือประชาชนได้ ความต่างระหว่างสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 กับระดับที่ 4 อาจอธิบายได้ว่าในระดับที่ 3 นั้น เป็นการใช้เวลาและความพยายามพิเศษในการให้บริการที่เกินความคาดหวังทั่วไป ส่วนระดับที่ 4 เป็นความสามารถในการเข้าใจและการให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ โดยผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นผู้นำเสนอหรือให้คำแนะนำบริการที่เป็นประโยชน์และตรงตามความต้องการที่แท้จริงที่ได้มาจากการวิเคราะห์แล้วดังกล่าวได้

ระดับที่ 5 เป็นระดับที่สูงที่สุดของการให้บริการเลิศ ซึ่งควรจะต้องผ่านจากระดับที่ 1 มาเป็นลำดับ นับแต่การให้บริการด้วยความเต็มใจ การช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ให้บริการที่เกินความคาดหวัง การทำความเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ จนถึงในระดับที่ 5 คือ การให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการตามพฤติกรรมตัวอย่างที่แสดงไว้ เช่น การเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด หรือการปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ และมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ หรือนำมาเสนอบริการด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่ยั่งยืนให้แก่ผู้รับบริการหรือประชาชน

## 1.5 สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

### 1.5.1 คำจำกัดความ

การทำงานเป็นทีม คือ การมีจิตสำนึกในความสมานฉันท์ ความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของทีม เพื่อให้ทีมงาน กลุ่ม หรือหมู่คณะนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างดีที่สุด

### 1.5.2 ระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้อย่างชัดเจน

ระดับที่ 1 รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ คือ ทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจในกลุ่ม, รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานในกลุ่ม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง, รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกคนหนึ่งในทีมและทำงานในส่วนของตนได้อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง และแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อร่วมงาน สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ แม้ว่าผู้อื่นไม่ได้ร้องขอ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน คือ สร้างสัมพันธ์ และเข้ากับผู้อื่นในกลุ่มด้วยดี, เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี, เชื่อมมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี หรือในเชิงสร้างสรรค์ และเคารพการตัดสินใจหรือความเห็นของผู้อื่น โดยพิจารณาจากเหตุผลและความจำเป็น

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม คือ เต็มใจรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น รวมถึงผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันให้ดียิ่งขึ้น, ประสานและส่งเสริมสัมพันธ์ทางอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขอความคิดเห็น ประมวลความคิดเห็นของเพื่อร่วมงานไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจหรือปฏิบัติร่วมกัน

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และรักษามิตรภาพที่ดีให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ คือ แสดงน้ำใจรับอาสาช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีเหตุจำเป็น โดยไม่ต้องร้องขอ, ให้กำลังใจเพื่อร่วมงานอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างกันเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะ เพื่อมุ่งให้ภารกิจประสบผลสำเร็จ คือ ส่งเสริมความสามัคคีในทีมโดยปราศจากอคติระหว่างกัน



เพื่อมุ่งหวังให้ทีมประสบความสำเร็จ ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น

### 1.5.3 คำอธิบายระดับสมรรถนะ

ระดับที่ 1 เป็นระดับพื้นฐานของการทำงานเป็นทีมที่ต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนในฐานะผู้ร่วมทีม ซึ่งจะได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบจากทีม เพื่อให้เป้าหมายของทีมประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ สมาชิกในทีมจึงมีภาระหน้าที่เบื้องต้นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนในทีมให้สำเร็จ โดยเหตุที่เป็นระดับพื้นฐาน การประเมินสมรรถนะในระดับนี้จึงคาดหวังให้รู้บทบาทหน้าที่ของตน และ ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ เท่านั้น ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงในระดับนี้ เช่น การทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และสนับสนุนการตัดสินใจของทีม แต่หากเป็นสมาชิกในทีม และไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีม จึงไม่ยอมทำงานในส่วนที่เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของตน ก็จะทำให้ไม่ผ่านสมรรถนะของการทำงานเป็นทีม แม้จะเป็นระดับที่ 1 ก็ตาม ทั้งนี้ เพราะการทำงานเป็นทีมจะมีช่วงการวางแผนและการตัดสินใจร่วมกันของทีม ซึ่งอาจจะมีการโต้แย้งแสดงความคิดเห็นด้วยอยู่บ้าง แต่เมื่อผ่านช่วงการตัดสินใจหรือมีมติแล้ว ก็จะเป็นช่วงการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าว สมาชิกทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และได้รับการคาดหวังว่าจะปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับการตัดสินใจของทีมก็ตาม สมรรถนะการทำงานเป็นทีมในระดับที่ 1 ยังรวมถึงการแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน หรือสมาชิกในทีมคนอื่น แม้ว่าจะไม่มีการร้องขอก็ตาม

ระดับที่ 2 เป็นระดับที่สูงกว่าระดับที่ 1 ซึ่งเน้นในเรื่องการรู้บทบาทหน้าที่ของตน และทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ แต่ในระดับที่ 2 จะเพิ่มพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีมให้มากขึ้น โดยพิจารณาจาก การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และการให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะมีพฤติกรรมเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดีหรือการเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของผู้อื่นและกล่าวถึงผู้อื่นในทางที่ดี ซึ่งสมรรถนะในระดับที่ 2 จะเป็นการแสดงความมีส่วนร่วมในทีมมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัดเจน

ระดับที่ 3 จะแสดงถึงพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 2 อย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ จากการมีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์และเข้ากับผู้อื่นในทีมได้ดี ไปสู่ระดับของการรับฟังความคิดเห็น และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม โดยผู้ที่มีสมรรถนะนี้ในระดับที่ 3 จะเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้จากสมาชิกในทีม ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เช่น การวางแผนร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีม ความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น แม้ว่า

ผู้อื่นจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาก็ตาม รวมทั้งการประสานความร่วมมือ ความเข้าใจและประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมด้วย เป็นต้น

ระดับที่ 4 เป็นระดับที่แสดงพฤติกรรมที่มีบทบาทภาระหน้าที่ต่อทีมเพิ่มมากขึ้น โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ โดยเพื่อนร่วมทีมหรือสมาชิกในทีมไม่ต้องร้องขอ และยังหมายความถึงการให้กำลังใจเพื่อร่วมทีมอย่างจริงใจและรักษามิตรภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมทีมเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาระหน้าที่ที่สมาชิกมีต่อทีม นั้น จะเพิ่มมากขึ้นตามระดับของสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกผู้ใดมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการทำงานในทีมมาก สมรรถนะที่จะผ่านการประเมินก็จะสูงขึ้นด้วย

ระดับที่ 5 เป็นระดับสูงสุดที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของการทำงานเป็นทีม ที่ผู้นั้นแสดงพฤติกรรมด้านนี้อย่างโดดเด่น ในลักษณะเพื่อบริหารทีมหรือนำทีมไปสู่ความสำเร็จ (หรือความล้มเหลว) ได้ โดยเป็นการสร้างความสามัคคี การทำหน้าที่เป็นผู้ประสานรอยร้าว หรือคลี่คลายแก้ไขปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม และส่งเสริมขวัญกำลังใจระหว่างกัน เพื่อให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานร่วมกัน ได้อย่างราบรื่น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวส่งผลโดยตรงถึงผลสำเร็จของทีมด้วย โดยพฤติกรรมดังกล่าวมักจะเกิดขึ้นตามธรรมชาติของการทำงานเป็นทีม

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ

### 2.2.1 ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักขององค์กร

โดยทั่วไปส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นที่จะพัฒนาคุณภาพของคนในองค์กรให้มีลักษณะของการทำงานแบบมืออาชีพ และมุ่งเน้นถึงเป้าประสงค์ขององค์กรขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล จึงทำให้ความสำคัญกับวิธีการหลักที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่โดดเด่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 แนวทาง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) คือ

1. การฝึกอบรม (Training) คือ การจัดกิจกรรมโดยมุ่งเน้นงานปัจจุบัน เพื่อให้หน้าที่ที่เรียนรู้มาใช้ทันที เช่น นักบัญชีสอนวิธีการทำบัญชี
2. การศึกษา (Education) คือ การเตรียมบุคลากรในการปฏิบัติงานในอนาคตแต่ยังคงเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ เช่น นักบัญชีสอนการทำบัญชีที่จะมาใช้ในอนาคต เช่น อาจจะมีการเปลี่ยนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการทำงาน

3. การพัฒนา (Development) คือ การจัดกิจกรรมให้มุ่งเน้นอยู่ที่การพัฒนาองค์กร  
ในอนาคต

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2551) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปแล้วทำได้หลายแนวทาง  
แต่แนวทางที่นิยมทำกันเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาการพัฒนา  
ในงาน และการฝึกอบรม กล่าวคือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) หมายถึง การจัดส่ง  
ผู้ปฏิบัติงาน พนักงานเข้ารับการศึกษาเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษาในระดับและหลักสูตรการศึกษา  
ต่าง ๆ รูปแบบที่สำคัญของการศึกษา ได้แก่ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษา  
ตามอัธยาศัย

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาในงาน (Development) หมายถึง การที่  
ผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบอื่น ๆ เช่น ฝ่ายการเจ้าหน้าที่ ฝ่ายการพนักงาน ได้ทำการสอนงาน  
(Coaching) การแนะนำ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การหมุนเวียนงาน  
(Job Rotation) ให้พนักงานได้รับความรู้และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ  
เป็นการเพิ่มพูนความรู้ และพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขีด  
ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) หมายถึงการจัดให้  
พนักงานได้รับความรู้เพิ่มเติม ได้ฝึกฝนทักษะ และปรับทัศนคติในหลักสูตรต่าง ๆ ที่องค์กรหรือ  
หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกได้กำหนดขึ้น โดยเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านความรู้  
ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมกับงาน

กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดจากปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญ ทั้งที่เป็นปัจจัย  
ภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสิ่งท้าทายใน  
สังคม ที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) ให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรอยู่รอด  
และเติบโตได้ ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรมนุษย์ที่มี  
ความสามารถทางด้านเทคโนโลยี มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะซึ่งติดอยู่ในตัวทรัพยากรมนุษย์ใน  
องค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ที่  
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแต่ละคนต้องมี ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร  
จึงอาศัยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มาประยุกต์ใช้กับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะหลัก  
เนื่องจากเป้าประสงค์หลัก เป็นการพัฒนาศักยภาพ และองค์กรเช่นเดียวกัน อีกทั้งสมรรถนะเป็น  
หนึ่งแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วิธีการและเทคนิคการพัฒนาที่มีความ  
หลากหลายและมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และ

ทัศนคติจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติจากผู้ที่มีความรู้ ทักษะสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ จนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น การเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการพัฒนาจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะได้ดี และรวดเร็วขึ้น

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540, อ้างถึงใน ลดาวัลย์ รุจเศรษฐี, 2546)กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานที่น่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานตามแนวคิดดังต่อไปนี้ คือ

1. งานที่มีลักษณะท้าทายความสามารถ ซึ่งจะต้องมีหลักว่างานที่มีลักษณะท้าทายต่อบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่งก็ได้ โดยอาศัยความแตกต่างระหว่างบุคคล
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน เพื่อกำหนดสถานะแวดล้อมในการปฏิบัติงานของตนเองให้อยากทำงานมากขึ้น

3. การให้การยกย่องตนเองและสถานภาพที่เหมาะสม

4. การให้ความรับผิดชอบและการให้อำนาจบารมีมากขึ้นตามความเหมาะสม

5. ความมั่นคงและความปลอดภัย

6. ความเป็นอิสระในการทำงาน

7. โอกาสในด้านความเจริญเติบโตทางด้านส่วนตัว เช่น ทักษะ ความสามารถ ด้านวิชาชีพ และประสบการณ์

8. โอกาสในการก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

9. เงินและรางวัลเกี่ยวกับเงินที่แสดงออกทางสถานภาพอย่างหนึ่ง

10. สภาพการทำงานที่ดีต่อทั้งร่างกายและจิตใจ

11. การแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้เกิดความทะเยอทะยานจะให้ตัวเองเป็นเลิศในแนวหน้า

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหรือพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคลเป็นลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป ซึ่งมีผลต่อแสดงออกของพฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วยปัจจัยในตัวบุคคล ได้แก่

- 1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งมีความชำนาญในเฉพาะด้านไม่เหมือนกัน ถ้าเราสามารถทดสอบความถนัดของบุคคลได้ ก็จะมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น

- 1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้การแสดงออกลักษณะนิสัยแตกต่างกันไป

1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถทางด้านกายภาพ บุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับงานในลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่หน้าตาสวยงาม

1.4 ความสนใจและการจูงใจเป็นความสนใจของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจด้วย

1.5 อายุ เพศ และวัยต่าง ๆ มีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะกับงานจำเจและ ต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานแตกต่างกันบ้าง

1.6 การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อม ต้องการผู้ที่ผ่านการอบรมในด้านนั้น ๆ มิฉะนั้นก็ไม้อาจจะกระทำไ้

1.7 ประสบการณ์ การเคยเรียนรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้น งานบางอย่างจึงต้องบอกจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ภายนอก ที่มีผลต่อการแสดงพฤติกรรม ที่แตกต่างกันไปด้วยสภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย คือ

### 2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน

2.1.1 วิธีการทำงานเป็นระบบของการทำงานว่ามีขั้นตอนอย่างไรต้อง คิดต่อประสานงานกับบุคคลใดบ้าง งานมีความยากง่ายเพียงใด

2.1.2 เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงานอยู่ที่ อุปกรณ์ที่ใช้ช่วยในการผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงใด

2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน ที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อนอบอ้าวมี ผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงาน มีส่วนจูงใจให้บุคคลรักและ ทำงาน

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ความสะดวกสบายทาง คมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

### 2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร

2.2.1 ลักษณะขององค์กรเป็นลักษณะของสถานที่ทำงานหากเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บุคคลที่สนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็น โรงงานก็หวังเรื่อง รายได้ เป็นต้น

2.2.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชาเป็นการพิจารณาสายงาน ลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

2.2.3 ชนิดของเครื่องมือจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่น ๆ มีผลต่อ การตัดสินใจในการทำงานเช่นเดียวกัน

2.2.4 สภาพแวดล้อมในสังคม ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นมีฐานะอย่างไรในสังคม เป็นที่ยอมรับของบุคคลในวงการณ์นั้นหรือไม่

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, อ้างถึงใน ปทุมทิพย์ สุ่มมาตย์, 2559) กล่าวว่า ลักษณะ และคุณสมบัติประจำตัวของบุคคลที่แตกต่างไป มีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ออกไปด้วย ซึ่งลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ บุคลิกภาพ ความถนัด ความสนใจในงาน อายุ เพศ การศึกษา และประสบการณ์ในงาน สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันและมีผลต่อการทำงานของบุคคล

นนทยา ศรีอัยพะยอม (2554) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นรูปแบบพื้นฐาน (Base Model) ที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและรับประกันว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีทักษะที่ถูกต้องและสามารถที่จะมีผลงานในระดับสูง และปัจจัยที่ส่งเสริมสมรรถนะนั้นมาจากความรู้ทักษะ และปัจจัยอื่น ๆ ดังนี้

1. อายุของบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการพัฒนาการ และระดับวุฒิภาวะเมื่อมีอายุมากขึ้น ความคิดและการมองปัญหาได้ชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น ซึ่งความคิดและการกระทำจะปรับไปตามวัย

2. ประสบการณ์การทำงาน เมื่อประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น จะมีทักษะความชำนาญในงานสูงขึ้นความคิดและการกระทำต่าง ๆ มีความรอบคอบมากขึ้น ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จในที่สุด

3. ระดับการศึกษา การศึกษาจะทำให้คนรู้จักคิด วิเคราะห์และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ บุคคลที่มีการศึกษาสูงจะมีการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องกว่า

4. การได้รับการฝึกอบรม การอบรมเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากร โดยการพัฒนาความคิด การกระทำ ความรู้และความชำนาญการได้รับการอบรมเพิ่มเติมจะเป็นการยกระดับความรู้ ความสามารถเชิงวิชาการของบุคคล จะช่วยให้บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น

จะเห็นได้ว่าปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันและเป็นปัจจัยที่สามารถส่งผลให้การแสดงพฤติกรรมแต่ละบุคคลแตกต่างกันด้วยส่งผลโดยตรงต่อสมรรถนะในการทำงานของบุคคล

Mccormick and Ilgen (1985, p. 65) กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Individual Variable) หมายถึงลักษณะที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ปัจจัยด้านนี้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลและจะส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่ เพศ อายุ ความถนัด ความเชื่อ ความสนใจ ค่านิยม แรงจูงใจ ฯลฯ

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Variable) หมายถึง เงื่อนไขเหตุการณ์หรือลักษณะของสิ่งแวดล้อมนอกเหนือจากตัวบุคคล ที่มีผลต่อการแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ปัจจัยเหล่านี้แยกพิจารณาได้ 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวแปรทางด้านกายภาพและงาน (Physical Variable) ได้แก่ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น วิธีการทำงาน รูปแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน สภาพเครื่องมือ เครื่องใช้ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

2.2 ตัวแปรองค์กรและสังคม (Organization Social Variable) เช่น ลักษณะโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา ชนิดของสิ่งล่อใจและสภาพแวดล้อมในสังคม

Schermerhorn et al. (1991, อ้างถึงใน ประเชษฐโชค สมรัตน์, 2556) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล (Individual Performance Factors) ไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะเป็นสิ่งที่แยกออกจากกันแต่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะถูกตัดสินโดยคุณลักษณะส่วนบุคคล ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของบุคคล งบประมาณ การสนับสนุนจากหน่วยงาน ตลอดจนความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงกับสมรรถนะหรือการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย

### 1. ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล (Individual Attributes)

1.1 ลักษณะประชากร (Demographic Characteristic) ได้แก่ ตัวแปรที่ช่วยให้เห็นภูมิหลังของบุคคล เช่น เพศ อายุ เชื้อชาติ สถานะทางเศรษฐกิจ สังคม สถานะที่อยู่อาศัย ขนาดของครอบครัว ตลอดจนสิ่งอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกัน อย่างไรก็ตามลักษณะประชากรอย่างเดียวกันยังอาจไม่เป็นเครื่องชี้วัดที่จะแสดงถึงผลการปฏิบัติงานที่ดี ทั้งนี้ยังมีเรื่องความรู้ ความสามารถ และลักษณะทางจิตวิทยาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

1.2 ความรู้ความสามารถ (Competency Characteristic) เป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญในการพิจารณาเลือกบุคคลมาปฏิบัติงาน ความรู้ความสามารถเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามในการทำงาน เป็นแรงจูงใจขั้นต้นที่มีผลกระทบต่อไหวพริบปฏิภาณในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ บุคคลที่รู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถในงานที่ตนเองรับผิดชอบสามารถคาดได้ว่าบุคคลนั้นจะปฏิบัติงานได้อย่างจริงจัง ดังนั้น ความรู้ ความสามารถแบ่งเป็น

2 ด้าน คือ ด้านกายภาพ (Physical Competency) และด้านสมอง (Mental Competency) ซึ่งบางครั้งต้องได้ใช้ผลการเรียนเป็นเครื่องชี้วัดถึงแนวโน้มนั้นความรู้ ความสามารถ ด้านสมองและการปฏิบัติงาน

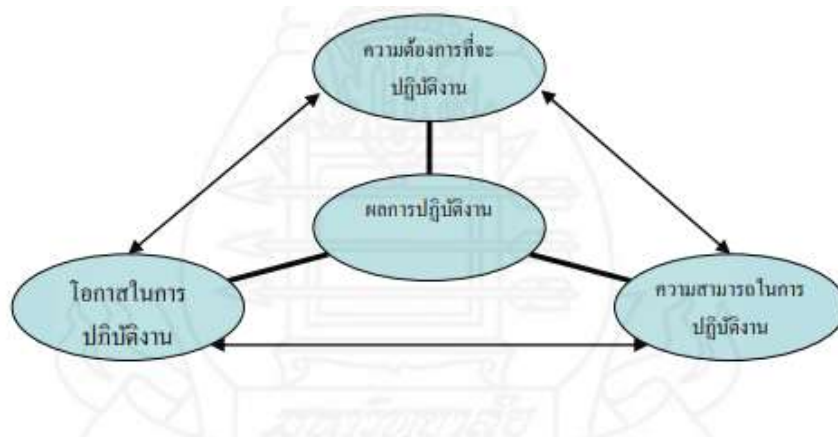
1.3 ลักษณะทางจิตวิทยา (Psychological Characteristic) เป็นการแสดงแนวโน้มาถึงพฤติกรรมแต่ละบุคคลที่จะเกิดขึ้นและมีอิทธิพลค่อนข้างถาวรต่อพฤติกรรมลักษณะทางจิตวิทยาเหล่านี้ เช่น ทักษะ การรับรู้ ความต้องการและบุคลิกภาพ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของคุณลักษณะของบุคคลขึ้นอยู่กับธรรมชาติและความเป็นในแต่ละงาน ซึ่ง Schermerhorn เห็นว่า คุณลักษณะของบุคคลจะต้องมีความเหมาะสมกับความจำเป็นของแต่ละงาน เพื่อจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ

2. ระดับความพยายามในการทำงาน (Work Effort) คุณลักษณะของบุคคลที่มีความเหมาะสมกับความจำเป็นของงานนั้น ยังไม่สามารถที่จะทำให้บุคคลมีผลการปฏิบัติงานในระดับที่สูงได้ ยังต้องมีความพยายามในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานต้องมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน (Motivation to work) เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่มีผลโดยตรงและคงไว้ซึ่งความพยายามในการปฏิบัติงาน บุคคลที่มีแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยกำหนดความพยายามในการปฏิบัติงานด้วย

3. การสนับสนุนจากองค์กร (Organization Support) ในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรหน่วยงานตนเอง บุคคลที่มีลักษณะตรงกับความจำเป็นในงานและได้รับการจูงใจในระดับสูง อาจไม่เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ดีได้ หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เพียงพอ หรือเรียกว่าข้อจำกัดด้านสถานการณ์ เช่น ขาดเวลาที่จะทำงาน งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อำนาจในการตัดสินใจ การช่วยเหลือ หรือแม้แต่ข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีผลต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

Blumberg and Pringle (1982, อ้างถึงใน มัลลิกา ต้นสอน, 2544) กล่าวถึง ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) เกิดจากความสัมพันธ์ของหน้าที่ 3 ประการ คือ ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน (Capacity to Perform) โอกาสที่จะปฏิบัติงาน (Opportunity to Perform) และความต้องการที่จะปฏิบัติงาน (Willingness to Perform) หรือการจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) ดังภาพที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน





**ภาพที่ 2.2** ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน, ปรับปรุงจาก Blumberg and Pringle (1982). The missing opportunity in organizational research : Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7, 560 - 569.

ผลการปฏิบัติงานจะเกิดจากบุคคลที่มีความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ มีโอกาสในการปฏิบัติงาน ที่นอกจากนั้นบุคคลจะต้องมีความต้องการที่จะปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างผลงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยความต้องการที่จะทำงานจะไม่เพียงแต่ทำงานให้เสร็จ แต่จะเป็นส่วนประกอบของการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งอาจเรียกความต้องการในการปฏิบัติงานว่า การจูงใจในการทำงาน (Work Motivation)

## 2.3 บริบทอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น

### 2.3.1 ประวัติ

ในปี พ.ศ.2436 ในราวสมัยรัชการที่ 5 ได้มีกลุ่มคนอพยพเข้ามา 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มาจากจังหวัดอุบลราชธานี กลุ่มที่ 2 มาจากจังหวัดมหาสารคาม และกลุ่มที่ 3 มาจากอำเภอชนบท จังหวัดขอนแก่น ด้วยคาราวานเกวียน เข้ามาสมทบกันแล้วจับจองทำเลพื้นที่ดอนใกล้น้ำเขิน และกุดแคนทางด้านทิศเหนือของบ้านหนองเรือปัจจุบัน ตั้งเป็นชุมชน “บ้านโนนว่านไฟ” หรือในบ้านน้อยในปัจจุบัน โดยบริเวณนั้นมีแท่นหินสลักลายบัวคว่ำหงายร่องรอยเศษอิฐดินเผา และหลุมฝังศพคนโบราณปรากฏอยู่เพียงปีเศษ เกิดขาดแคนน้ำกินน้ำใช้ จึงย้ายชุมชนไปตั้งบ้านเรือใหม่ด้านทิศใต้ของหนองสรวง หรือคุ้มหนองแซงในปัจจุบัน ปรากฏหลักฐานเป็นต้นมะขามใหญ่ ให้เห็นถึงจนทุกวันนี้

ต่อมาปี พ.ศ.2440 เริ่มมีกลุ่มคนอพยพมาจากอำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม เข้ามาเพิ่มขึ้นกลายเป็นชุมชนขนาดใหญ่ จึงตั้งชื่อว่า “บ้านหนองเรือ” และปี พ.ศ.2475 มีการตัดถนน “พระยาพลพลพยุหเสนา” จากขอนแก่นไปเมืองเลย ทำให้การสัญจรสะดวกขึ้น และ พ.ศ.2481 กรมทางหลวงแผ่นดินตัดถนนลูกรังสายใหม่ จากบ้านสามเหลี่ยมขอนแก่น ตัดผ่านทิศใต้หมู่บ้านหนองเรือ เรียน “ถนนมลิวรรณ” ทำให้การคมนาคมและสะดวกขึ้น เกิดการค้าขาย มีการตั้งโรงเรียนของชาวจีนที่อพยพเข้ามา และใน พ.ศ. 2500 ชุนพันธ์ โสภโณปการ (นายลำควน ศรีวัฒน์) อดีตนายอำเภอภูเวียงในสมัยนั้น ได้ขอแยกการปกครองตำบลบ้านเม็งมาเป็นตำบลหนองเรือ ซึ่งต่อมาในวันที่ 31 กรกฎาคม 2506 จึงได้ยกฐานะขึ้นเป็นกิ่งอำเภอ และอำเภอหนองเรือตามลำดับ

### 2.3.2 ข้อมูลทั่วไป

หนองเรือ เดิมมีฐานะเป็นตำบลหนึ่งของอำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เรียกชื่อตามข้อสันนิษฐานไว้เป็น 2 ทาง คือ ประการแรก มีหนองน้ำใหญ่ลักษณะคล้ายเรืออยู่ติดกับหมู่บ้าน ประการที่สอง เป็นแหล่งน้ำที่มีคนมาทำการชักลากไม้มาขุดเจาะเป็นเรือพายมากกว่าท้องถิ่นใด ๆ

อำเภอหนองเรือ ยกฐานะเป็นกิ่งอำเภอ เมื่อ พ.ศ.2506 โดยรวมหมู่บ้านตำบลต่าง ๆ จากอำเภอเมืองขอนแก่น และตำบลในเขตอำเภอภูเวียง รวมเข้าด้วยกัน 7 ตำบล ต่อมาได้รับการยกฐานะเป็นอำเภอหนองเรือ เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2506

### 2.3.3 ลักษณะที่ตั้ง

อำเภอหนองเรือตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดขอนแก่น ห่างจากตัวจังหวัดขอนแก่น ประมาณ 45 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทางประมาณเกือบ 1 ชั่วโมง

### 2.3.4 เนื้อที่ อำเภอหนองเรือ มีพื้นที่ประมาณ 673 ตารางกิโลเมตร หรือ 420,625 ไร่

### 2.3.5 ประชากร

อำเภอหนองเรือ มีประชากร (ข้อมูล ณ ธันวาคม 2560) รวม 22,295 คน ครัวเรือน ประชากร 96,639 คน แยกเป็นชาย 45,561 คน เป็นหญิง 47,078 คน ความหนาแน่นของประชากรเฉลี่ยต่อพื้นที่ 63 คนต่อพื้นที่ตารางกิโลเมตร รายได้เฉลี่ยของประชากร 62,022 บาท ต่อคน ต่อปี

### 2.3.6 การเมืองการปกครอง

แบ่งเขตการปกครองส่วนภูมิภาค อำเภอหนองเรือ แบ่งการปกครองตาม พระราชบัญญัติท้องถิ่น พ.ศ. 2457 เป็น 10 ตำบล 149 หมู่บ้าน คือ

1. ตำบลหนองเรือ	จำนวน	13	หมู่บ้าน
2. ตำบลบ้านเม็ง	จำนวน	18	หมู่บ้าน
3. ตำบลยางคำ	จำนวน	14	หมู่บ้าน
4. ตำบลจระเข้	จำนวน	13	หมู่บ้าน

5. ตำบลบ้านกง	จำนวน	10	หมู่บ้าน
6. ตำบลบ้านฝ้อ	จำนวน	10	หมู่บ้าน
7. ตำบลกุดกว้าง	จำนวน	21	หมู่บ้าน
8. ตำบลโนนทอง	จำนวน	21	หมู่บ้าน
9. ตำบลโนนทัน	จำนวน	14	หมู่บ้าน
10. ตำบลโนนสะอาด	จำนวน	15	หมู่บ้าน

### ตารางที่ 2.1

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 13 แห่ง

ลำดับ	เทศบาล / อบต.	งบประมาณรายจ่ายประจำปี 2560 ตามข้อบัญญัติ ของ อปท.(บาท)	ประชากร (คน)		
			ชาย	หญิง	รวม
1	ทต. หนองเรือ	50,118,934.00	2,207	2,242	4,449
2	ทต. หนองแก	42,000,000.00	803	776	1,577
3	ทต. คอนโมง	38,500,000.00	1,761	1,791	3,552
4	ทต. โนนทอง	65,607,040.00	5,942	6,072	12,014
5	อบต. หนองเรือ	40,299,840.00	3,333	3,434	6,676
6	อบต. บ้านเม็ง	65,746,024.00	5,767	6,026	11,793
7	ทต. กุดกว้าง	53,780,000.00	4,834	4,787	9,621
8	อบต. โนนทัน	62,000,000.00	4,439	4,516	8,955
9	ทต. โนนสะอาด	44,201,000.00	4,067	4,004	9,460
10	ทต. ยางคำ	58,747,000.00	4,725	4,735	9,460
11	อบต. จระเข้	39,234,672.00	3,305	3,269	6,574
12	อบต. บ้านกง	28,070,000.00	2,466	2,422	4,888
13	ทต. บ้านฝ้อ	31,000,000.00	2,912	3,004	5,916
	รวม	619,304,510.00	45,561	47,078	96,639

### 2.3.7 กิจกรรมที่น่าสนใจ

สโมสรวอลเลย์บอลจังหวัดขอนแก่น (ทีมชาติหญิง) ตั้งอยู่โรงเรียนหนองเรือวิทยา เขตเทศบาลตำบลหนองเรือ หมู่ที่ 13 ตำบลหนองเรือ อำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น มีการส่งเสริมด้านการกีฬาของวอลเลย์บอลให้นักเรียน มีการเก็บตัวและส่งทีมเข้าแข่งขันตลอดทั้งปี จนได้รับตำแหน่งชนะเลิศทุกรายการ และมีนักกีฬาติดทีมชาติไทยมากที่สุดในประเทศ โดยมีอาจารย์ผู้ฝึกสอน คือ นายบรรจง สมบัติ เป็นผู้ฝึกสอน

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกพร สีดอกไม้ (2549) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการตั้งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพบุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญ เกี่ยวกับการให้บริการ และยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 3) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ที่สำคัญคือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาคูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดี

รัชฎา ฅ น่าน (2550) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน มีจำนวน 68 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ด้านความรู้จำนวน 17 ข้อ ด้านทักษะจำนวน 15 ข้อ ด้านความสามารถจำนวน 15 ข้อ และด้านคุณสมบัติอื่น ๆ จำนวน 21 ข้อ ทั้งนี้ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักโดยรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยสมรรถนะหลักด้านความรู้ที่ต้องมีมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น สมรรถนะหลักด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ทักษะการบริหารงบประมาณ สมรรถนะหลักด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานและสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบ 2) สมรรถนะที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน พบว่า ในปัจจุบันปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน

จังหวัดน่านมีสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คือ สมรรถนะด้านทักษะ ได้แก่ ทักษะการติดต่อประสานงาน และสมรรถนะด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สมรรถนะที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านมีอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ สมรรถนะด้านความรู้คือความรู้เกี่ยวกับกฎหมายท้องถิ่น และสมรรถนะด้านความสามารถ คือ ความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ภูยีน วงศ์หงษ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาสมรรถนะหลักของนักปกครองระดับสูง จากการศึกษาพบว่า นักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีสมรรถนะอยู่ในระดับสูงสุดในทุกด้าน เมื่อวิเคราะห์หลักสูตรและโครงการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พบว่าหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) เป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการพัฒนาสมรรถนะครบทั้ง 8 ประการ นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความร่วมแรงร่วมใจ ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ และสภาวะผู้นำ เป็นสมรรถนะที่หลักสูตรและโครงการต่าง ๆ ให้ความสำคัญมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะด้านความคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ ความเชี่ยวชาญในงานอาชีพตามลำดับ ส่วนสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดคือ สมรรถนะด้านการบริการที่ดีและจริยธรรม

สันธยา สอนไชยา (2550) ได้ศึกษาการประเมินสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลดงมะไฟ อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือพนักงานเทศบาลตำบลพนักงานจ้างของเทศบาลตำบลดงมะไฟ จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะของตนเอง ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ข้อมูลที่ได้จากการประเมินนำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสถิติเป็นค่าเฉลี่ยและร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ประเมินตนเองแล้วมีสมรรถนะหลักด้านการบริการแก่ผู้มาใช้บริการ มีจริยธรรมในการทำงาน การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีความร่วมแรงร่วมใจ อยู่ในระดับมาก

อมร ทองประดิษฐ์ (2550) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบพฤติกรรมสมรรถนะ และศึกษาระดับการยอมรับแบบพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะ รวมถึงศึกษาระดับสมรรถนะของพนักงานเทศบาล สายงานนักบริหาร สังกัดเทศบาลเมืองเขลางนคร พบว่า ทั้งกลุ่มสมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามหน้าที่ ส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะย่อยอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบผลการประเมินตนเอง กับผู้บังคับบัญชาประเมิน พบว่า มีความแตกต่างในการประเมินเพียง 1 – 2 สมรรถนะย่อยเท่านั้น

ทวีศักดิ์ จันทรศิริ (2551) การศึกษาอิสระครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะ เพื่อพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลกุดสีน อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานเทศบาลตำบลกุดสีน จำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามของบุคลากรในเทศบาลตำบลกุดสีน พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลกุดสีนมีระดับความสามารถอยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับจากมากที่สุดถึงน้อยที่สุด สามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้ มีความร่วมแรงร่วมใจการเป็นผู้ให้บริการที่ดี ความเป็นผู้มีจริยธรรมทางสังคมความเชี่ยวชาญในงานของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานกับทุกหน่วยงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ปิ่นทิพย์ สักดา (2551) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์จะวิเคราะห์สมรรถนะในการปฏิบัติงาน และศึกษาระดับสมรรถนะที่มีอยู่ในปัจจุบันของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์หนี้ โยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอกาญจนดิษฐ์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 11 ราย รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 22 ราย และกลุ่มพนักงานส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์หนี้ โยบายและแผน จำนวน 60 ราย รวมทั้งสิ้นจำนวน 93 ราย ซึ่งทั้งหมดเป็นทั้งประชากรและกลุ่มตัวอย่างด้วย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลทั้งหมดโดยการสำรวจและใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารที่ดี ด้านความร่วมมือร่วมใจ ด้านจริยธรรม ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์และสมรรถนะประจำกลุ่มงาน 20 ด้าน มีความจำเป็นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์หนี้ โยบายและแผนมาก 2) ระดับสมรรถนะหลักที่มีอยู่ในปัจจุบัน ด้านจริยธรรม ด้านความร่วมมือร่วมใจ และด้านการบริหารที่ดีอยู่ในระดับมาก ส่วนสมรรถนะด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปานกลาง และระดับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ด้านความเข้าใจระบบองค์กร และระบบราชการ ด้านความถูกต้องของงาน ด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรน และด้านความและด้านความมั่นใจในตนเองอยู่ระดับมาก ส่วนสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่เหลือ 16 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

สร้อยญา มิ่งเมือง (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานส่วนท้องถิ่น : ศึกษากรณี อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขวัญ กำลังใจในการทำงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การมีความสุข เพราะความเป็นกันเองระหว่าง ผู้บังคับบัญชา ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ภายในองค์กรดีไปด้วย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง เพื่อนร่วมงานก็เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้งานประสบความสำเร็จ และเพื่อเป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงานนั้น อาจมาจากสวัสดิการจาก หน่วยงานที่มอบให้พนักงานทุกคนอย่างเสมอภาค ปัจจัยมีความสัมพันธ์กันเกินกว่า .07

วิไลภรณ์ แยมสวน (2552) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยเปรียบเทียบกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย และเพื่อหาความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารจำนวน 100 คน และผู้ปฏิบัติงานจำนวน 320 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงานด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน 5 ด้าน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการบริการที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน ด้านจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงาน และด้านความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนะของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัยด้านความรู้ ความเข้าใจ ผู้บริหารต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เรื่องการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลเป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงานต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นลำดับแรก ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงานของเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ผู้บริหาร ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสารต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ต้องการมีความสามารถปฏิบัติงานได้นอกเหนือจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของตนเป็นลำดับแรก ด้านเจตคติในการทำงานผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเป็นลำดับแรกเหมือนกัน และด้านรูปแบบวิธีการและกิจกรรมที่ใช้พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานผู้บริหารต้องการให้มี ปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ก่อนปฏิบัติงาน (กรณีบรรจุใหม่) ทุกครั้ง เป็นลำดับแรก ส่วนผู้ปฏิบัติงาน ต้องการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ไปศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นลำดับแรก

4. ความสัมพันธ์ของความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามทัศนคติของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเทศบาลจังหวัดสุโขทัย ได้แก่ 1) ด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ด้านความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ด้านเจตคติในการทำงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานสัมพันธ์ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ด้านรูปแบบวิธีการ และกิจกรรมที่ใช้พัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่สัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญมา อัครแสง (2552) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม ระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม จำแนกตามประเภทตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคามศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม จำนวน 282 คนการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมด เท่ากับ 0.93วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นตรงแบบกำหนดตัวแปรเข้าไปในสมการทั้งหมด โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลมหาสารคาม มีจำนวน 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านเงินเดือน 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 3) ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 4) ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา 5) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ และ 6) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.654 ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 42.80



ศิริรัตน์ เจือไชยสง (2555) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมพบว่า พนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิพิสัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยุหะภูมิ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อโนมา นาคมนต์ (2555) ได้ศึกษาระดับและเปรียบเทียบการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ในการทำงาน และข้อเสนอแนะการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย จำนวน 102 คน โดยการเจาะจงกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ t-test (Independent Sample) และ F-test (One – way ANOVA) ทำการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีของ LSD (Least Significance Difference) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

เบญญาภา เอกวัตร พิษณุเฉลิมวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน

การวิจัย คือ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านจริยธรรม และ 2) ปัจจัยสนับสนุนสมรรถนะกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภิญญา ชูก้อนทอง (2556, น. 98 – 112) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ในการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล รองลงมาได้แก่ ด้านทักษะ และด้านความรู้ ตามลำดับ 2) สมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ 3) สมรรถนะส่วนบุคคลของพนักงานส่วนตำบลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบลในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทักษะ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับน้อย 4) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานส่วนตำบล พบว่า 1) ด้านการฝึกอบรม มีแนวทางพัฒนาโดยให้พนักงานส่วนตำบลทุกคนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาความรู้เพิ่มเติม 2) ด้านการศึกษา มีการสนับสนุนให้ทุนการศึกษาสำหรับพนักงานส่วนตำบลให้ได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการดูงาน มีการให้พนักงานส่วนตำบลได้ศึกษาดูงานพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 4) ด้านการสัมมนาควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนตำบลเข้าร่วมการสัมมนาเกี่ยวกับการเสริมทักษะในการปฏิบัติงานการให้บริการที่ดีหรืองานเฉพาะตำแหน่ง 5) ด้านการจัดสภาพแวดล้อมที่ทำงาน มีการจัดหาอุปกรณ์ วัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอ จัดสภาพแวดล้อมอาคารสถานที่ให้มีความสะอาด สวยงาม สร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน

พระมหาศักดิ์ชัย อภิชาโต (ลีทหาร) (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับสมรรถนะหลักของเทศบาล เมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ

ผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี และภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี โดยจัดอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมาก 3) ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร และสมรรถนะหลักของเทศบาลเมืองบางศรีเมือง ตำบลบางศรีเมือง อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี สรุปได้ดังนี้ ปัญหาด้านวิสัยทัศน์ ยังขาดวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร ด้านความรู้ ยังไม่มีความรอบรู้ความเข้าใจในงานขององค์กร ด้านบุคลิกภาพ ไม่มีการตัดสินใจที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ด้านสร้างบรรยากาศองค์กร ไม่มีการสร้างบรรยากาศองค์กรให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยังขาดการเอาใจใส่ต่อองค์กร ด้านการบริการที่ดี ยังไม่มีบริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง ด้านการสร้างสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ยังไม่มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ด้านจริยธรรม ยังไม่มีการยึดมั่นในหลักการ ด้านความร่วมมือร่วมใจ ยังไม่มีการประสานความร่วมมือของสมาชิกอย่างเต็มที่

สุกัญญา ปัตตะสงคราม (2557) ได้ศึกษาระดับสมรรถนะและเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตอำเภอนาดูน จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านความร่วมมือร่วมใจ อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน และด้านจริยธรรม

สมโชค ประยูรยวง (2558) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผล การศึกษาพบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด สระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความรับผิดชอบในงาน รองลงมาคือด้านสภาวะการทำงานด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการปกครองและการควบคุมบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารที่ดีด้านการได้รับการ ขอมรับนับถือ ด้าน โอกาสความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานด้านลักษณะงาน และด้าน เงินเดือน ตามลำดับ ส่วนผลการเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กร บริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า บุคลากรองค์กรการบริหารส่วน จังหวัดสระแก้วที่มี อายุ ระดับการศึกษา รายได้

เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ตำแหน่ง แตกต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วที่มี เพศ สถานภาพการสมรส แตกต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับ นัยสำคัญทางสถิติที่ .05

รุจิรา แสงผา (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม พบว่า 1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ด้าน และอยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ 2) ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองนครพนม จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ความสุขในการทำงาน เพศ ระดับการศึกษา และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ศรัณพ์พัชร ไม้พูล (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า 1) ระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง คือการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม การทำงานเป็นทีม การบริการเป็นเลิศ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และความเข้าใจในองค์กรและระบบงานตามลำดับ และ 2) ผลการศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ อำเภอเมืองกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ ที่มี เพศ วุฒิการศึกษา และประเภทตำแหน่งต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในส่วนงานที่สังกัด ไม่แตกต่างกัน

แสงทอง แบนประโคน (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของนายช่างโยธาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม พบว่า 1) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายช่างโยธา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 4 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 1 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ตามลำดับ และ 2) นายช่างโยธา ที่มีประเภทบุคลากรต่างกันมีสมรรถนะใน

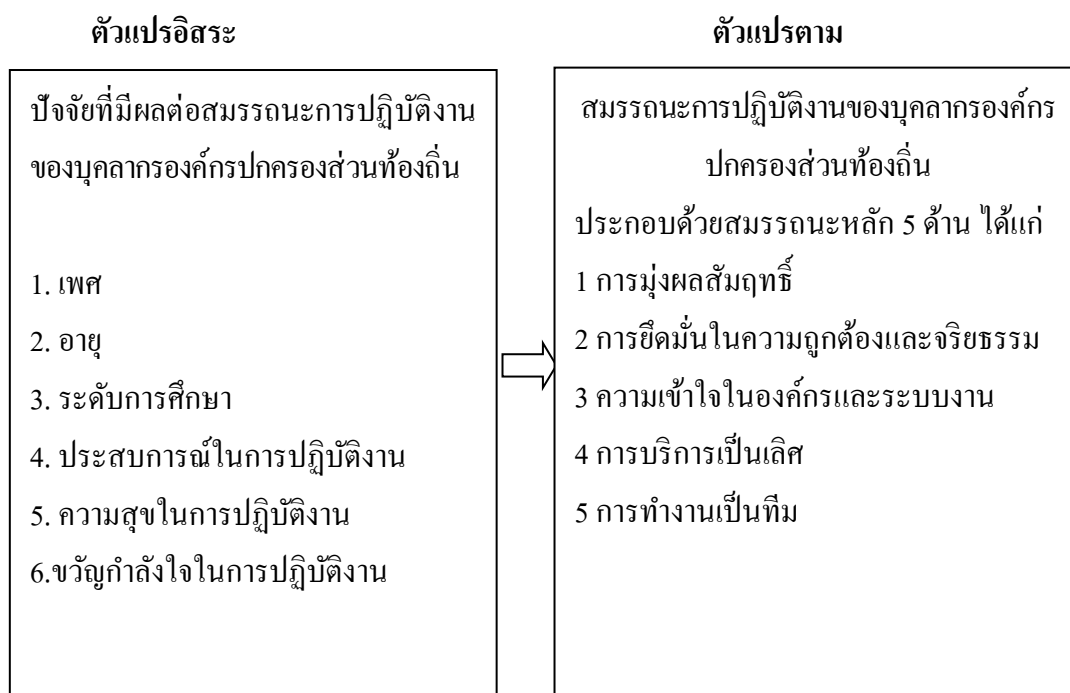
การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนายช่างโยธาที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลต่างกัน มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะการปฏิบัติงานของผู้วิจัยหลายส่วนสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำหลักการและแนวทางปฏิบัติงานตามหลักสมรรถนะไปปฏิบัติงานภายในองค์กร สามารถตอบสนองต่อความต้องการบริการสาธารณะให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ และสามารถแก้ปัญหาในการขาดสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ แต่อย่างไรก็ตาม การนำสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในเรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน การบริการเป็นเลิศ และการทำงานเป็นทีม จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังพบว่าตัวแปรที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) เพศ ความแตกต่างของเพศนั้น ส่งผลถึงการมีพฤติกรรมต่าง ๆ สุกพัฒนาเดชาวงษ์ ณ อยุธยา (อ้างถึงในไพเราะ ไตรติลลันท์, 2534, น. 41) กล่าวว่า ลักษณะของเพศชายมีการริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์ แยกแยะ มีความมั่นใจในตนเองมากกว่าเพศหญิง แต่เพศชายก็จะสขยอมหรือจำนนต่อกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ได้น้อยกว่าเพศหญิง และประภา เพ็ญสุวรรณ (2526, น. 95) กล่าวว่า เพศหญิงมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าเพศชาย นอกจากนี้ความแตกต่างทางเพศทำให้ความสนใจด้านงานแตกต่างกัน และเพศหญิงมีความอดทนที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือและมีความละเอียดอ่อนมากกว่าเพศชาย (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2535, น. 92 - 146) 2) อายุ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความคิดเห็นและพฤติกรรม เนื่องจากคนในวัยต่าง ๆ กันย่อมมีความต้องการแตกต่างกัน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2528, น. 29) ได้กล่าวว่า ในทฤษฎีการเปลี่ยนทางสังคม และวัฒนธรรมเกี่ยวกับเรื่องอายุ ในเรื่องการยอมรับสิ่งใหม่ ๆ ไว้ว่า กลุ่มคนที่มีอายุระหว่าง 20 – 25 ปี จะมีการรับสิ่งใหม่ ๆ ได้เร็วกว่ากลุ่มคนที่มีอายุเกิน 50 ปีขึ้นไป และปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, น. 146) ได้กล่าวอีกว่า อายุแม้จะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัดแต่อายุจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากมักจะมีประสบการณ์ในการทำงานนานด้วย3) ระดับการศึกษา การศึกษาเป็นปัจจัยช่วยให้คนมีประสิทธิภาพ และสามารถปรับตัวเอาชนะสิ่งแวดล้อมได้ บุคคลที่ได้รับการศึกษาสูงย่อมมีสติปัญญาในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ (ไพเราะ ไตรติลลันท์, 2534, น. 43) การศึกษาจึงมีส่วนช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้ดี 4) ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการปฏิบัติงานของมนุษย์จากสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ ความสามารถทางสมอง ประสบการณ์ การศึกษาและการอบรม การมีประสบการณ์ใดก็ตามย่อมทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดี แต่จำนวนปีที่เคยทำงานมาไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่าคนที่ทำงานนานกว่าจะมี

ประสบการณ์มากกว่าคนที่ทำงานน้อยกว่า ทั้งนี้ เพราะแต่ละวันที่ทำงานย่อมมีประสบการณ์ต่างกัน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2522, น. 131 – 132) ประสบการณ์จากสิ่งทีพบเห็นที่แตกต่างกันมีผลต่อการใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และคนที่ม่ประสบการณ์ในการทำงานเป็นเวลานานย่อมได้เปรียบในด้านความชำนาญงาน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, น. 93) 5) ความสุขในการทำงาน ความมุ่งหมายหนึ่งในชีวิตของทุกคน คือการทำงานอย่างมีความสุข ความสุขเป็นพลังงานอย่างหนึ่งที่ทำให้ชีวิตมีสีสัน และรู้สึกได้ถึงการถูกเติมเต็มในชีวิตในโลกของการทำงานก็เช่นเดียวกัน ชีวิตการทำงานจำเป็นต้องมีความสุข เพราะนั่นเป็นการพิสูจน์ว่า ผลงานที่ทำออกมาจะมีประสิทธิภาพ และมีคุณภาพ ความสุขทำให้รู้สึกว่ายากมาทำงานทุกวัน ความสุขในการทำงาน หมายถึง การที่มีความยินดีและรู้สึกอยากปฏิบัติงาน โดยสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่คิดว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นคืองาน แต่จะทำให้คิดว่าเป็นการทำในสิ่งที่รัก เมื่อได้ทำในสิ่งที่รักย่อมส่งผลให้มีความสุข และเมื่อทำอะไรด้วยความสุข ก็จะดึงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานออกมาดีและมีประสิทธิภาพ (รุจิรา แสงผา, น. 90) และ 6) ขวัญกำลังใจในการทำงาน คือสภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่อยู่รอบตัว และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับ คือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น ขวัญและกำลังใจมีผลกระทบต่องาน ผลผลิต ความกระตือรือร้น วินัย และความสำเร็จของหน่วยงานมีผลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่ก็สามารถรู้สึกและสังเกตได้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงาน ไม่ว่าจะการปฏิบัติงานใด ๆ หากผู้ปฏิบัติงานได้รับขวัญและกำลังใจที่ดี จะเป็นเหมือนยาวิเศษที่เพิ่มพลังในการทำงานให้เกิดผลออกมาดีที่สุด คนที่ได้รับขวัญและกำลังใจในการทำงานดี จะสามารถดึงความสามารถของตนออกมาปฏิบัติงานได้เต็มที่ ขวัญและกำลังใจไม่ได้หมายถึงค่าตอบแทนหรือตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง การได้รับความชื่นชมจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนยังมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ซึ่งหากพนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีเขาจะยอมทำงานโดยไม่เหน็ดเหนื่อย แม้คำพูดเพียงคำเดียวก็สามารถสร้างพลังในการทำงานได้เป็นอย่างดี (รุจิรา แสงผา, 2559, น. 90)

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอหนองเรือ จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการวิจัยตามกรอบแนวคิดประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดมาตรฐานกลางการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 4) ลงวันที่ 26 ธันวาคม พ.ศ.2557 (คณะกรรมการกลางมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น, 2558, น. 7) ดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวความคิดเพื่อการวิจัย