

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น หน่วยงานจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์และการจัดการซึ่งถ้าองค์กรเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถ ปัจจัยด้านอื่น ๆ ก็จะดีตามมา ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผน ทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงานการฝึกอบรมและพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

## 1. ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) เป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือเป็นบุคคลในองค์กรที่สามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วยการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทั้งให้การพัฒนา ชำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานรวมทั้งการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์กรที่ต้องพ้นจากการทำงานสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ (2538 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวกและการควบคุมในการสรรหา การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน การชำระรักษาและการออกจากงานของมนุษย์ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง องค์กรและสังคม

ธงชัย สันติวงษ์ (2542 : 3) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ว่า หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคนที่มุ่งปฏิบัติในกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับบุคคล เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 2) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการใช้กลยุทธ์และศิลปะอย่างมีประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นเพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและอยู่ในองค์กรอย่างมีความสุข ตลอดจนเมื่อพ้นจากองค์กรก็ยังคงมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต

## 2. ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในองค์การจะประกอบด้วยทรัพยากร 3 ด้าน คือ ทรัพยากรกายภาพ (Physical Resource) ทรัพยากรทุน (Capital Resource) และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญสูงสุดและมีคุณค่ามากที่สุดขององค์การเนื่องจากเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (นิสดารักษ์ เวชยานนท์. 2539 : 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่งต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์การ ตลอดจนกิจกรรมขององค์การที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์การมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผน การรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาและการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็นและมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์การ ส่งผลให้องค์การสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.2 ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดีและมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการขององค์การ

2.3 ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์การ ทั้งคนที่รับเข้าทำงานใหม่และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขึ้นและทำงานได้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

2.4 ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคคนให้คงอยู่กับองค์การ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับองค์การ

2.5 ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากรในการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงานและตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.6 ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสมและสนับสนุนคนทำงานดี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดีและเป็นธรรมจะส่งผลให้มีการให้รางวัล กรเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดีและการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดีและก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.7 ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานและเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์การ

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อองค์การเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหลาย เนื่องจากเป็นผู้จัดการกับทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นหากมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีก็จะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ

### 3. วัตถุประสงค์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์การได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์การก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การ การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์การมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การ

### 3.1 วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.1.1 เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน  
ในองค์การ (Recruitment and Selection)

3.1.2 เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)

3.1.3 เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ  
(Maintenance)

3.1.4 เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

### 3.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

3.2.1 ช่วยให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการ  
ปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน

3.2.2 ช่วยพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
เป็นสื่อกลางในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติ  
เหมาะสมเข้ามาทำงานในองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้องค์การเจริญเติบโตและพัฒนา  
ยิ่งขึ้น

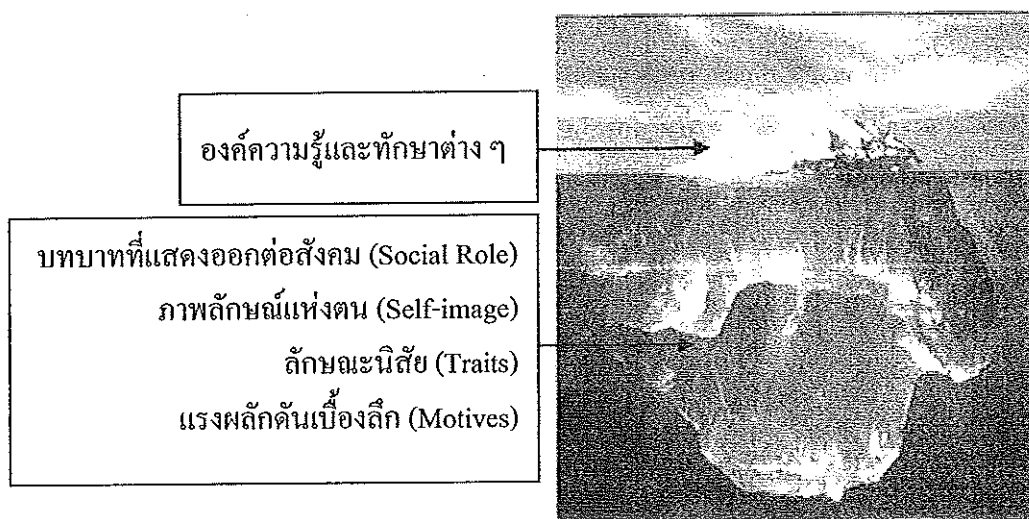
3.2.3 ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ ถ้าการจัดการ  
ทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่าง  
องค์การและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมมีความสุข ความเข้าใจที่ดีต่อกัน

## แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

### 1. ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการทำงาน (Competency)  
เกิดขึ้นในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 โดยนักวิชาการชื่อ แมคเคลเลนด (McClelland) ซึ่งได้  
ทำการศึกษาวิจัยว่าทำไมบุคลากรที่ทำงานในตำแหน่งเดียวกันจึงมีผลงานที่แตกต่างกัน  
แมคเคลเลนด จึงทำการศึกษาวิจัยโดยแยกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานคือออกจากบุคลากรที่มี  
ผลการปฏิบัติงานพอใช้ แล้วจึงศึกษาวินิจฉัยว่าบุคลากรทั้ง 2 กลุ่ม มีผลการทำงานที่แตกต่างกันอย่างไร  
ผลการศึกษาค้นคว้าได้สรุปได้ว่า บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีจะมีสิ่งหนึ่งที่เรียกว่า สมรรถนะ  
(จिरประภา อัครบวร. 2549 : 58) และในปี ค.ศ. 1973 แมคเคลเลนด ได้เขียนบทความวิชาการ  
เรื่อง “Testing for Competence Rather Than Intelligence” ซึ่งถือเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดเรื่อง  
สมรรถนะที่สามารถอธิบายบุคลิกลักษณะของคนว่าเปรียบเสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg)





แผนภาพที่ 1 แบบจำลองภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมิตธิไกร (2550 : 29)

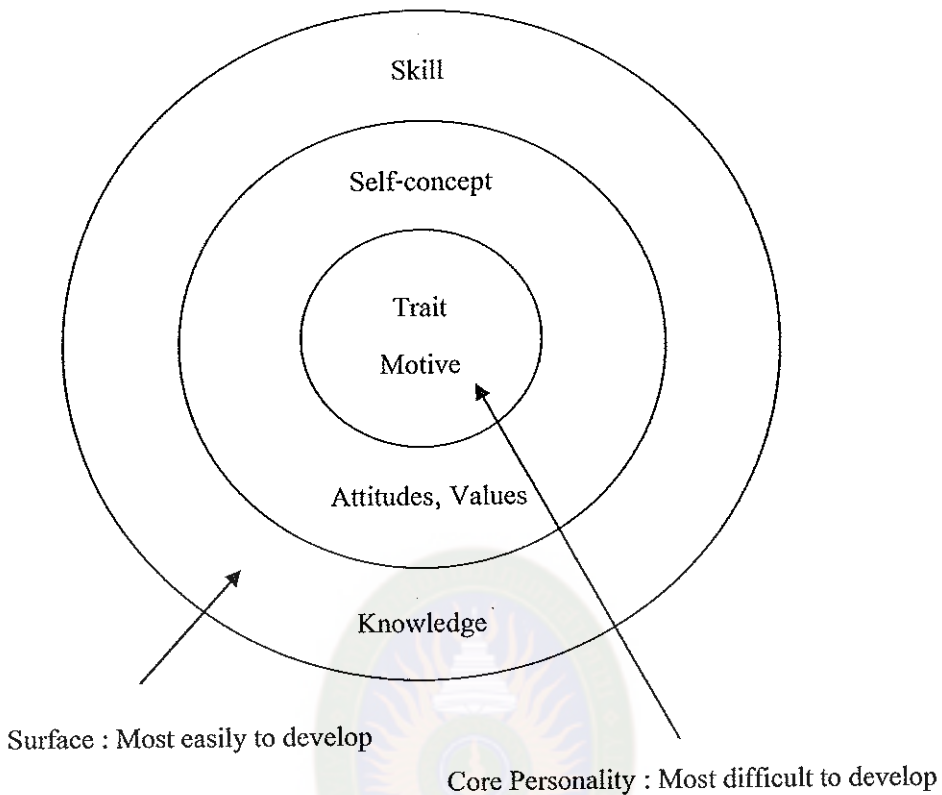
จากภาพสามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญพิเศษด้านต่าง ๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ในน้ำ ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ (Motive) ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขาวนปัญญาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่าง ๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องลึก คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

## 2. ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของคำว่า “สมรรถนะ” หรือ “ขีดความสามารถ” สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงานหรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงานและวิชาชีพนั้น สมรรถนะในแนวคิดจึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ ส่วนสมรรถนะตามแนว American Approach จะมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาบุคลากร กำหนดจากพฤติกรรมของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องเป็นไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการจะเป็น สมรรถนะตามแนวคิดนี้จึงไม่สามารถลอกเลียนกันได้ เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีความต้องการบุคลากรที่มีลักษณะแตกต่างกัน สำหรับการใช้ความหมายของคำว่าสมรรถนะตามแนวคิด มีดังนี้

บอยทาชิส (Boyatzis. 1982 : 58) ได้ให้นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

มิทรานี, ดาลซิด และฟิทท์ (Mitrani, Dalziel and Fitt. 1992 : 11) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีความเชื่อมโยงกับประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการให้ความหมายของ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer. 1993 : 9) ที่ให้ความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลต่อความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม นอกจากนี้ สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลจากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion Reference) และ/หรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) สามารถอธิบายรายละเอียดเพิ่มเติมได้ตามแผนภาพที่ 2



**แผนภาพที่ 2** ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานที่ต้องการ  
ที่มา : Spencer and Spencer (1993 : 11)

1. แรงจูงใจ (Motive) เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็นแรงขับในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม หรือการตอบสนองต่อเป้าหมายหรือการถอยออกไปจากสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น
2. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะทางกายภาพของบุคคล และรวมถึงการตอบสนองของบุคคลต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ
3. แนวคิดของตนเอง (Self Concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจที่ทำให้เกิดพฤติกรรม และทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ในช่วงระยะสั้น ๆ ได้
4. ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลหรือเนื้อหาเฉพาะด้านที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งครอบครองอยู่
5. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ



การใช้ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้ กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้คุณลักษณะของสมรรถนะทั้ง 5 คุณลักษณะนี้ สามารถนำมาจัดกลุ่มภายใต้เกณฑ์ของพฤติกรรมที่แสดงออกและสังเกตเห็นได้ง่ายจำนวน 2 คุณลักษณะ ดังนี้

1. สมรรถนะที่สังเกตได้หรือเห็นได้ (Visible) ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ซึ่งเป็นสมรรถนะที่มีโอกาสพัฒนาได้โดยง่าย

2. สมรรถนะที่อยู่ลึกลงไปหรือซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล (Hidden) ได้แก่ แรงจูงใจ คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ยากต่อการวัดและพัฒนา

นอกจากนี้ ยังมีสมรรถนะที่เรียกว่า แนวคิดของตนเอง ได้แก่ ทักษะคิด และ ค่านิยม ซึ่งเป็นสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้แต่ต้องใช้ระยะเวลาและสามารถทำได้ด้วยการฝึกอบรม การใช้หลักจิตวิทยา หรือการส่งเสริมประสบการณ์ในการพัฒนาแต่ก็เป็นสิ่งที่ทำได้ค่อนข้างยากและต้องใช้เวลา

เดล และเฮส (Dale and Hes. 1995 : 80) กล่าวถึงสมรรถนะว่าเป็นการค้นหา สิ่งที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Excellence) หรือการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า (Superior Performance) นอกจากนี้ยัง ได้ให้ความหมายของสมรรถนะในด้านอาชีพ (Occupational Competency) ว่าหมายถึงความสามารถ (Ability) ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในสายอาชีพเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ถูกคาดหวังไว้คำว่ามาตรฐานในที่นี้หมายถึง องค์ประกอบของความสามารถรวมทั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานและคำอธิบายขอบเขตงาน

วัตนา พัฒนพงษ์ (2546 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ (Competency) หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะคิด พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกัน และควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ (Emotional quotient : EQ) และความสามารถทางสติปัญญา (Intelligence Quotient : IQ)

แมคเคลแลนด์ (McClelland. 1985 : 21) สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใน ปังเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปังเจกบุคคลนั้นสร้างผล การปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 33) สมรรถนะ คือ ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมแต่ละมองลึกไปถึงความเชื่อทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2544 : 23) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคล รวมถึงความรู้ทักษะ และพฤติกรรม ที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน ที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง กว่ามาตรฐานทั่วไป

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าสมรรถนะหรือขีดความสามารถ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายขององค์กรนั้น ๆ เป็นต้น
2. ทักษะ คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะด้าน ICT ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่ เป็นสิ่งที่ต้องผ่าน การเรียนรู้ และฝึกฝนเป็นประจำจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน
3. ลักษณะอื่น ๆ / พฤติณีสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่องค์กรต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความรักในองค์กร และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกลงไปในจิตใจ ต้องปลูกฝังสร้างยากกว่าความรู้และทักษะ แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วจะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ

### 3. ประเภทของสมรรถนะ

สำหรับการจัดแบ่งประเภทของสมรรถนะนั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทรรศนะที่แตกต่างกันออกไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547 : 10-11) ได้ทำการสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กร โดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนในองค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร

2. สมรรถนะบริหาร (Professional Competency) คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์กร

3. สมรรถนะเชิงเทคนิค (Technical Competency) คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical Competency) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific Technical Competency)

ดังนั้น สมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ สมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อาทิ ความรอบรู้เกี่ยวกับองค์กร ความซื่อสัตย์ ความใฝ่รู้และความรับผิดชอบ เป็นต้น อีกประเภทหนึ่งคือสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรมีเพื่อให้งานสำเร็จและได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

#### 4. สมรรถนะกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เชื่อว่า จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การคัดเลือก การพัฒนา และการบริหารผลงาน กล่าวคือ ในการคัดเลือกที่เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม ยังต้องเน้นส่วนที่อยู่ได้น้ำของบุคคลซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทักษะ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ในด้านการพัฒนาซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้ และทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่ต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้ การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงาน แทนที่จะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิตสุดท้ายเห็นได้ไม่ชัดเจน การเพิ่มการวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค. 2546 : 13)

สมรรถนะ เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่กำลังได้รับความนิยมและทวีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเรื่อย ๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคลองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ได้นำเอาระบบสมรรถนะมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง สามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างถูกทิศทาง และคุ้มค่ากับการลงทุนนอกจากนี้ยังเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกแนวทางหนึ่งด้วย ดังนั้น สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร ดังนี้ (อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ. 2543 : 15)

1. เป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ขององค์กร มาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
2. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างมีระบบต่อเนื่องและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรมองค์กร และยุทธศาสตร์ขององค์กร

3. เป็นมาตรฐานการแสดงผลพฤติกรรมที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4. เป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน

## 5. การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment) หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้น เปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่า ได้ตามที่คาดหวัง หรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

### 5.1 ลักษณะของการประเมินสมรรถนะ

ลักษณะของการประเมินสมรรถนะควรมี ดังนี้

5.1.1 ประเมินอย่างเป็นระบบ (Systematic)

5.1.2 มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน (Objective)

5.1.3 เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ (Measurable)

5.1.4 เครื่องมือมีความเที่ยง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability)

### 5.2 ในการประเมินสมรรถนะ

ในการประเมินสมรรถนะในการประเมินสมรรถนะของพนักงานองค์กร จะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้

5.2.1 ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น (Immediate supervisor)

5.2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)

5.2.3 เพื่อนร่วมงาน (Peers)

5.2.4 ประเมินตนเอง (Self-assessment)

5.2.5 ประเมินโดยลูกค้า (Customer assessment)

5.2.6 ประเมินโดยคณะกรรมการ (Committee)



### 5.3 วัตถุประสงค์ของประเมินสมรรถนะ

วัตถุประสงค์ของประเมินสมรรถนะ มีดังนี้

5.3.1 เป็นการประเมินความสามารถของข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของข้าราชการ เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์การ

5.3.2 นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน หรือที่เรียกว่าแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP : Individual Development Plan)

5.3.3 เพื่อเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง (Two Way Communication) ในการดูแลข้าราชการ โดยผ่านระบบการประเมินและการวางแผนพัฒนา ร่วมกัน

### 5.4 ประเภทของการวัด/การประเมิน

ประเภทของการวัด/การประเมิน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ

5.4.1 Tests of Performance เป็นการทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่างเช่น การเขียนคำอธิบาย การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใดแบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะเช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

5.4.2 Behavior Observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

5.4.3 Self Reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจ ความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior

Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึกความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะที่เดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” ดังนั้น วิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม จดบันทึก และทำการประเมิน ในการสังเกตเพื่อประเมินพฤติกรรมนั้นมีสมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา และ (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้

### 5.5 การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน

แบบประเมิน หรือมาตรการประเมินสมรรถนะควรเป็นอย่างไร การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่านิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน และแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่น ๆ เช่น การเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ตามไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน การเลือกใช้แบบใดขึ้นอยู่กับพิจารณาจากข้อดีข้อด้อยของการประเมินแต่ละประเภท โดยเอกสารฉบับนี้จะขอนำเสนอมาตรการประเมิน 2 แบบ คือ

5.5.1 มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน หรือที่เรียกว่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) เป็นมาตรแบบประเมินที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อย ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่นสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากจะใช้มาตรแบบลิเคิร์ต ชั้นแรกของการสร้างแบบประเมินคือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นมาตรประเมิน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของมาตรแบบลิเคิร์ตในการประเมินสมรรถนะ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อย มาก	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุดและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

ที่มา : กรมการปกครอง (2549 : 9)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า รายการพฤติกรรมในการทำงานในที่นี่ คือ ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 ข้อที่ควรระวังของมาตรประเมินแบบนี้ คือการเลือกพฤติกรรมที่จะประเมินให้มีความชัดเจนและเห็นพ้องต้องกันในองค์กร ตัวอย่างของความไม่ชัดเจนได้แก่ การแสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุดและถูกต้อง ข้าราชการบางคนกล่าวว่า ไม่ทราบว่าต้องทำอะไร จึงจะเป็นการแสดงความพยายามในหน้าที่ให้ดีที่สุดและถูกต้อง ถ้าเป็นเช่นนั้นควรให้ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมในการประเมินที่เห็นพ้องต้องกันเป็นส่วนใหญ่ในหน่วยงานว่าจะเลือกพฤติกรรมอะไรในการประเมิน

ข้อที่พึงระวังประการถัดมา คือการกำหนดระดับประเมินว่า น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด นั้น มีความเป็นอัตนัยมาก เพราะระดับน้อยของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน การแก้ปัญหานี้ทำได้ด้วยการให้ความหมายแก่ระดับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างแสดงดังต่อไปนี้

น้อยมาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 0-20 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม (เช่น ในการทำงานสามารถแสดงความพยายามในการทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุดและถูกต้องได้ทุกวัน แต่บุคคลที่ถูกประเมินนั้นแสดงออกเพียงไม่เกิน 20% เท่านั้น)

น้อย หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

ปานกลาง หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60-80 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มากที่สุด หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80-100 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

อีกประเภทของการกำหนดระดับ คือ ใช้ความคาดหวังขององค์กรเป็นระดับในการประเมิน ตัวอย่างเช่น

- 1 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐานมาก
- 2 หมายถึง ต่ำกว่ามาตรฐาน
- 3 หมายถึง เป็นไปตามมาตรฐาน (หรือความคาดหวังขององค์กร)
- 4 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐาน
- 5 หมายถึง สูงกว่ามาตรฐานมาก

สำหรับปัญหาของการประเมินของมาตรนี้ คือ คำว่ามาตรฐานนั้นคืออะไร ดังนั้นหากองค์กรต้องการใช้มาตรประเภทนี้ในการประเมิน ควรต้องมีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานของพฤติกรรมที่องค์กรต้องการว่าคาดหวังอย่างไร เช่น ถ้าเป็นพฤติกรรมมาตรฐานของข้าราชการ ก็ต้องแสดงความเต็มใจในการให้บริการทุกครั้งที่มีผู้มารับบริการ เป็นต้น

5.5.2 มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ หรือที่เรียกว่า Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน ซึ่งมีตัวอย่างแสดงได้ดังแผนภาพที่ 3

	<p>ระดับ 5 ตัดสินใจได้ดีแม้มีความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เช่น ตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียอย่างชัดเจนและดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด</p>
<p>ระดับ 4 พัฒนางานให้ได้ผลงานอย่างโดดเด่นและแตกต่างอย่างที่ไม่เคยมีใครทำงานก่อน เช่น กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นไปได้ยากเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด</p>	<p>ระดับ 3 ทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ปรับปรุงวิธีการทำงาน ได้ดีขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p>
<p>ระดับ 2 ทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ เช่น กำหนดเป้าหมายเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ทำงานได้ตามผลงานที่กำหนดไว้</p>	<p>ระดับ 1 แสดงความพยายามทำงานให้ดี เช่น พยายามทำงานให้ดีและถูกต้อง มานะอดทน ขยันหมั่นเพียรตรงต่อเวลา รับผิดชอบในงานส่งงานได้ตามเวลา</p>

แผนภาพที่ 3 ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ BARS ของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ที่มา : กรมการปกครอง (2549 : 10)

จากรูปที่ 3 จะเห็นได้ว่าตัวอย่างมาตรการประเมินแบบนี้แท้จริงแล้วคือรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง สำหรับมาตรการประเมินนี้ใช้ระดับสมรรถนะในการประเมิน โดยมีตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินโดยรวม ถ้าบุคคลมีสมรรถนะระดับที่ 2 จะมีระดับสมรรถนะที่ 1 และถ้าบุคคลที่สมรรถนะระดับที่ 3 ควรจะมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วย



ข้อดีของมาตรประเภทนี้ คือ ในระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่ มีการกำหนดระดับสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับชั้นงานที่ใช้ทดแทนระบบซึ่งโดยข้าราชการระดับต้นกำหนดให้มีสมรรถนะระดับต่ำ เมื่อข้าราชการได้มีการเลื่อนระดับชั้นงานสูงขึ้นสมรรถนะถูกกำหนดในระดับที่สูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะงานและค่าตอบแทน ดังนั้นการใช้นาตรแบบนี้ ทำให้สามารถใช้นาตรเดียวกับข้าราชการทุกระดับชั้นงานได้ ในขณะที่ถ้าจะสร้างนาตรแบบลิเคิร์ตจำเป็นต้องมีการปรับนาตรให้เหมาะสมกับแต่ละชั้นงาน ซึ่งอาจทำให้ไม่คล่องตัวนักในการปฏิบัติ

ดังนั้น การเลือกใช้นาตร ไม่ว่าจะเลือกใช้นาตรแบบใดก็จะมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกันไป ไม่มีนาตรการประเมินแบบใดจะดีกว่าแบบอื่น ๆ อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการประเมิน ดังนั้น ขั้นตอนของการบันทึกพฤติกรรมในการประเมินเป็นขั้นตอนที่ละเอียดไม่ได้ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ประเมินมักจะละเอียด ไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร แต่กลับมาแสวงหานาตรการประเมินที่ประเมินได้ดี โดยไม่ใช้ความพยายามในการบันทึกพฤติกรรม ซึ่งไม่ว่านาตรการประเมินแบบใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้น หากเปรียบเทียบข้อดีข้อด้อยของนาตรการประเมินทั้งสองแบบสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบข้อดีข้อด้อยของนาตรการประเมินแบบ Likert กับ BARS

นาตรการประเมิน	ข้อดี	ข้อด้อย
นาตร Likert	สร้างง่าย	มีความเป็นอัตนัยสูงต้องมีนาตรแยกแต่ละระดับชั้นงานเกิดความผิดพลาดจากการประเมินได้ง่าย
นาตร BARS	นาตรเดียวใช้กับข้าราชการทุกคน	ต้องทำความเข้าใจกับพจนานุกรมสมรรถนะอย่างถ่องแท้

ที่มา : กรมการปกครอง (2549 : 11)

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่า เพื่อหลีกเลี่ยงความลำเอียง การประเมินสมรรถนะควรต้องมีการทำความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กรว่า สมรรถนะใด หรือพฤติกรรมแบบใดเป็นสิ่งที่ต้องการคาดหวังว่าข้าราชการจะต้องมี เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาในการประเมินการนำสมรรถนะมาใช้เป็นการกำหนดคกถูกตึกาแบบใหม่ขึ้นใช้ในองค์กร จึงจำเป็นต้องเตรียมการให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจสมรรถนะให้ตรงกันเสียก่อน เมื่อมีการประกาศใช้หากทุกคนเข้าใจตรงกันปัญหาการประเมินที่ตามมาจะมีน้อย สิ่งที่ดีควรระลึกถึงคือ เป้าหมาย

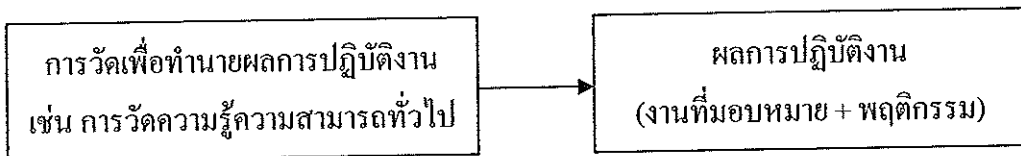
ของการประเมินสมรรถนะ คือ การบริหารผลงาน ดังนั้นสิ่งที่ต้องการคือการที่ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน ไม่ใช่ผลการประเมินที่ไม่ผ่าน ดังนั้นองค์กรก็มีหน้าที่ที่จะทำให้ข้าราชการเข้าใจสมรรถนะที่จะถูกประเมินข้าราชการเองก็ต้องแสดงพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

### 5.6 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา การประเมิน และการบริหารผลงาน ดังนี้ (ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 26-35)

5.6.1 การสรรหาและการคัดเลือก ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในสายงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ นั้น สมรรถนะ ถือเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพิจารณาได้ว่าบุคคลที่จะเข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ควรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะอย่างไร ระดับไหนถึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น ๆ ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าระบบการคัดเลือก เน้นที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ประสบการณ์ สำหรับสมรรถนะ หรือคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม เป็นส่วนเสริมเข้ามาเพื่อช่วยให้เลือกจ้างบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากยิ่งขึ้น ดังนั้น สมรรถนะจึงเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน

เมื่อมองจากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติก็ได้ โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่ายแสดงดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กรอบแนวคิดในการคัดเลือก

ที่มา : กรมการปกครอง (2549 : 12)

จากแผนภาพที่ 4 จะเห็นได้ว่า การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และ กระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย ด้วยการใช้หลักว่า พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกัน และในเวลาที่ไม่ห่างกัน จนเกินไปนัก” ประโยชน์ที่นำมาใช้ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีต คล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ กล่าวโดยละเอียดคือ ถ้าต้องการค้นหาว่า ผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ก็สัมภาษณ์ประวัติเพื่อดูว่าผู้สมัครมีลักษณะ ของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาในอดีตหรือไม่ เป็นต้น

โดยสรุป สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่ทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือ เป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงานก็ได้ แต่จะใช้ในเรื่องใดต้องมีความเข้าใจ เพราะวิธีการ ประเมินและจุดประสงค์ของการใช้สมรรถนะจะแตกต่างกันไป

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ มาใช้ในการสรรหาและคัดเลือก

1) ช่วยให้การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคน เก่ง มีความรู้ ความสามารถสูง ประสิทธิภาพดี แต่อาจจะ ไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานใน ตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้

2) นำไปใช้ในการออกแบบคำถามหรือแบบทดสอบ เช่น การสัมภาษณ์

3) ลดการสูญเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน

4) ช่วยลดการสูญเสียเวลาและทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรม

บุคลากรใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน

5) ป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือก เพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่ คัดเลือกมีประสบการณ์น้อย ตามผู้สมัครไม่ทัน

5.6.2 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แต่เดิมในด้านการพัฒนาอาจจะเน้นเพียง เรื่องความรู้ ทักษะ ก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้น ตลอดจน ต้องการหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ การฝึกอบรมแบบอิงสมรรถนะนั้นสิ่งที่จำเป็นต้องมี คือ

1) ชุดของพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงถึงสมรรถนะที่ต้องการจะ จัดการฝึกอบรม

2) กระบวนการในการหาข้อมูลว่าบุคลากรมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับใด และใครบ้างที่ต้องการพัฒนาสมรรถนะใด (หรือที่มักเรียกว่า Need Analysis)

3) หลักสูตรการฝึกอบรมที่ช่วยให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะ

4) การติดตามผลและช่วยเหลือเพื่อให้แน่ใจได้ว่าบุคลากรมีสมรรถนะจากการฝึกอบรมและพัฒนาจริง

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนา

1) นำมาใช้ในการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map)

2) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้าง มีช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3) ช่วยในการวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไป มาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

5.6.3 การประเมินผลงาน กระบวนการประเมินผลขณะปฏิบัติงานของบุคลากรจะดูทั้ง Input และ Output โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ทั้งด้านการบริหารและการพัฒนาตนเอง ดังนั้น หลักการประเมินผลงาน จึงควรประเมินใน 2 ส่วน คือ

1) การประเมินในส่วนของงานที่มอบหมาย เป็นการประเมินเรื่องของเป้าหมายว่าปีนี้จะทำงานอะไรบ้าง มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและวัดออกมาว่าสำเร็จหรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ประเมินในส่วนของพฤติกรรมในการทำงาน หรือสมรรถนะว่าแต่ละคนมีสมรรถนะในแต่ละเรื่องในระดับใด และได้มีการพัฒนามากน้อยเท่าไรในแต่ละปี และนำ 2 ส่วนมารวมกันแล้วสรุปออกมาเป็นผลงานทั้งปี การกำหนดสัดส่วนตรงนี้สามารถจะทำได้แตกต่างกัน บางองค์กรอาจจะใช้เรื่องการประเมินในส่วนของงานที่มอบหมาย/เป้าหมายอย่างเดียวก็ได้ แต่บางองค์กรอาจจะใช้ทั้ง 2 ส่วน คือ ต้องการให้บุคลากรในองค์กรเห็นความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาให้มากขึ้น เพราะถ้าบุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพสูงขึ้นก็จะมีส่วนทำให้ผลงานโดยรวมขององค์กรในปีนั้นสูงขึ้นตามไปด้วย

สำหรับในระยะเริ่มแรกที่มีการนำระบบสมรรถนะมาใช้เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนและการเบี่ยงเบนในการประเมิน ควรจะมีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรเพียงอย่างเดียวก่อน เพื่อวัดศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรแต่ละคนเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของบุคลากร ต่อเมื่อได้มีการประเมินสมรรถนะของบุคลากรไปแล้วสักระยะหนึ่งจนเป็นปกติ หรือเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน จึงควรจะนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีมาใช้ในการประเมินควบคู่กัน เพื่อให้ระบบการประเมินมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และเป็นระบบที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ มาใช้ในการประเมิน

1) ช่วยให้ทราบว่า สมรรถนะ เรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงาน ได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

2) ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

#### 5.6.4 การบริหารผลตอบแทน ผลการประเมินสมรรถนะ จะมีความสำคัญ

มาก โดยเฉพาะในบทบาทของภาคเอกชน เพราะเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน หรือสมรรถนะของตนให้อยู่ในระดับสูงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลต่องาน โดยรวมขององค์กร ดังนั้น ถ้าบุคลากรคนใดมีการพัฒนาได้ตามที่กำหนดหรือสูงกว่า องค์กรก็จะพิจารณาให้ผลตอบแทนเป็นพิเศษ แต่โดยหลักทั่วไปแล้วไม่ควรนำเรื่องการให้ผลตอบแทนมาเกี่ยวข้องกับผลการประเมินสมรรถนะ เพราะจะทำให้การประเมินมีการเบี่ยงเบนจากความเป็นจริง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร โดยตรงดังนั้นการนำสมรรถนะ มาใช้ในองค์กรสิ่งแรกที่ได้มีการพิจารณานำไปใช้ประโยชน์ คือ มองในเรื่องของการพัฒนาเพียงอย่างเดียว

ประโยชน์ของการนำสมรรถนะ มาใช้ในการบริหารผลตอบแทน

1) ช่วยในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนใหม่ว่าควรจะได้รับ

ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราค่าตอบแทนที่เริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

2) ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้น ไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงานหรือจำนวนปีที่ทำงานที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อน

#### 5.6.5 การบริหารผลงาน (หรือที่เรียกว่าเป็นการรักษาไว้ และใช้ประโยชน์)

การคัดเลือกที่มีประสิทธิภาพเป็นเพียงหนึ่งองค์ประกอบของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ หาก



การคัดเลือกผู้ที่มีความเหมาะสมเข้ามาทำงาน แต่ขาดการบริหารผลงานที่ดี เช่น ค่าตอบแทนที่ไม่จูงใจการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม บรรยากาศทำงานที่ไม่ดี และขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นต้น องค์การอาจจะไม่สามารถรักษานุคลากรที่ดีไว้ได้ หรือถ้ารักษาไว้ได้ก็ไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

การบริหารผลงานเป็นกระบวนการที่เริ่มตั้งแต่ 1) การมอบหมายงานและกำหนดตัวชี้วัด 2) การติดตามผลงานอย่างต่อเนื่อง 3) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ 5) การให้รางวัลกับผลการปฏิบัติงานที่ดี

อย่างไรก็ดีในที่นี้เน้นการบริหารผลงานเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับสมรรถนะเท่านั้น การบริหารผลงานในส่วนของงานที่มอบหมายนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการประเมินสมรรถนะนั้นถือเป็นเพียงส่วนหนึ่งของผลงานเท่านั้น ซึ่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งมีการกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการไว้ตามรายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญคือกระบวนการประเมิน

เมื่อมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานแล้ว ร่วมกับการประเมินงานที่มอบหมาย การจ่ายค่าตอบแทนควรทำให้สัมพันธ์กัน เป็นการใช้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงเสริมของการมีพฤติกรรมในการทำงานที่พึงประสงค์ ซึ่งหลักการของการบริหารผลงาน คือ บุคลากรที่มีผลงานดีกว่า มากกว่าก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่มากกว่าด้วย (ชูชัย สมितिไกร. 2550 : 41-43)

บทบาทของผู้บริหารในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ (Executive Role for Competency Implementation) พอลจะสรุปได้ ดังนี้ (นิรินาถ สินธุเดชะ. 2548 : 22)

1. ศึกษาแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับระบบสมรรถนะให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง
2. ให้ข้อมูลกับคณะที่ปรึกษาฯ หรือคณะทำงานในการกำหนดสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Core and Functional Competency)
3. ร่วมจัดทำการศึกษาวัดสมรรถนะหรือมาตรฐานของความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่ง (Job Competency Mapping) ของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ประเมินสมรรถนะของตนเองและสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
5. ร่วมกำหนดแนวทางในการนำระบบสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านต่าง ๆ เช่น การสรรหาและคัดเลือก การวางแผนความก้าวหน้า ฯลฯ
6. ให้ความเห็นในการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามระบบสมรรถนะ (Competency Development Roadmap)

7. สื่อสารและถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบสมรรถนะแก่ผู้ได้บังคับบัญชาคุณแล และช่วยพัฒนาสมรรถนะของผู้ได้บังคับบัญชา
8. วางแผนร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) ของผู้ได้บังคับบัญชา ภายหลังจากการทำ GAP Analysis
9. มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา (Coaching, OJT, Work Shadowing, Mentoring, Project Assignment)
10. ส่งเสริมและสนับสนุนการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร

## แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายหรือคำนิยาม ไว้มากมาย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วคำนิยามเหล่านั้นต่างมีหลักการที่สำคัญคล้ายคลึงกัน จะต่างกันบ้างก็คือจำนวนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

ประธาน คงฤทธิศึกษาการ (2526 : 8) ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง ระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ โดยนัยนี้จะเกิดมีองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่น โดยคนในท้องถิ่นนั้น ๆ องค์การนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

ประหยัด หงส์ทองคำ (2526 : 10) ได้สรุปว่า การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์การที่จำเป็น (Necessary Organizations) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองท้องถิ่นเอง

พรชัย เทพปัญญา และคณะ (2537 : 7) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การบริหารงานทางการเมืองของหน่วยย่อยภายในเขตพื้นที่ที่กำหนด และขนาดพื้นที่ที่ว่าอยู่ภายในประเทศและมีขนาดเล็กกว่าประเทศ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2538 : 424 – 425) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นว่าเป็นการปกครอง การกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นหนึ่งหรือหลาย ๆ ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการภายในขอบเขตกิจกรรมที่รัฐบาลมอบหมายให้กระทำได้ การปกครองในลักษณะนี้ถึงแม้จะเป็นอิสระ แต่ก็มีได้เป็นอิสระโดยสิ้นเชิงจากอำนาจของรัฐ และมีใช่เป็นอิสระในการดำเนินการทุกประเภทในท้องถิ่นได้โดยสิ้นเชิง นอกจากนี้เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท้องถิ่นจำเป็นต้องมีองค์กรหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นและเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนร่วมดำเนินการ ไม่ว่าในฐานะผู้ปกครองท้องถิ่น ผู้เลือกตัวแทนเข้ามาปกครอง ผู้กำหนดเสนอแนะนโยบาย ผู้ควบคุม หรือผู้เข้าร่วมในรูปอื่น

ลิจิต ซีรวลีน (2536 : 386) อธิบายว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยการปกครองทางการเมืองที่อยู่ในระดับต่ำลงมาจากชาติ ซึ่งก่อตั้งโดยกฎหมายและมีอำนาจอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมในท้องถิ่น โดยตนเองรวมทั้งอำนาจในการเก็บภาษีหรือการใช้แรงงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าวนี้อาจมาจากการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้งก็ได้

ฮอลโลเวย์ (Holloway. 1959 : 101-103) นิยามว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์กรที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจในการปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่มีสมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

วิท (Wit. 1967 : 101 – 103) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

มอนตาญ (Mongtagu. 1984 : 574) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระ พร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครอง

ท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

คลาร์ค (Clark. 1975 : 87 -89) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใด โดยเฉพาะและหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและจะอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

จากนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่มีผลสืบเนื่องมาจาก การกระจายอำนาจการปกครองของรัฐ จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่อำนาจในการกำหนดและควบคุม รวมถึงให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

ดังนั้น การปกครองท้องถิ่น จึงหมายถึง การที่องค์กรหนึ่งมีอาณาเขตของตนเอง มีประชากรตามที่หลักเกณฑ์กำหนด มีอำนาจ และมีอิสระในการปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตน โดยมีหน้าที่ให้บริการในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน ซึ่งประชาชนในพื้นที่ดังกล่าวจะมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเองด้วยตนเอง อาทิ การมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองตนเอง โดยผ่านตัวแทนที่มาจากการเลือกตั้ง เช่น การมีสภาท้องถิ่น เป็นต้น

เมื่อประมวลความหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปได้ ดังนี้

- 1) เป็นการปกครองรูปแบบหนึ่งในระดับท้องถิ่น โดยรัฐกระจายอำนาจและหน้าที่ให้ท้องถิ่น บางประการให้ท้องถิ่นรับผิดชอบ และมีมติหนึ่ง การปกครองท้องถิ่นเป็นผลผลิตมาจากการปกครองมาแต่โบราณที่ชุมชนมีการปกครองตนเองอยู่แล้ว 2) ได้รับการยอมรับเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมายและมีอิสระในการปกครองตนเอง แต่ไม่ได้หมายความว่า องค์กรดังกล่าวมีสถานะเป็นรัฐใหม่แต่อย่างใด เนื่องจากยังมีหน่วยการปกครองส่วนกลางเป็นผู้คอยกำกับดูแล เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินกิจการด้วยความเรียบร้อย 3) เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนไปทำหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เป็นองค์กรที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย งบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 2. วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539. 27 -28) และ โกวิทช์ พวงงาม (2546. 24 – 25) ได้เสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

2.1 เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ในด้านการเงิน บุคลากร ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ดำเนินการให้บริการชุมชน และทำให้เกิดความประหยัด เนื่องจากหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีเงินงบประมาณ สามารถหารายได้ให้กับท้องถิ่น ทำให้ประหยัดเงินงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก และแม้จะมีการจัดสรรเงินงบประมาณจากรัฐบาล ไปให้ถึงบ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

2.2 เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียวอาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมักมีความล่าช้า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนเป็นผู้บริหารย่อมจะสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง

2.3 เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษารอบคอบระอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน โดยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ทั้งในบทบาทของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายนิติบัญญัติ การปฏิบัติหน้าที่ในหลากหลายบทบาท มีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองระบอบประชาธิปไตยระดับชาติได้เป็นอย่างดี

### 3. ลักษณะสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

#### 3.1 เป็นนิติบุคคล

นิติบุคคลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยอำนาจของกฎหมาย การเป็นนิติบุคคลจึงเป็นการแสดงถึงฐานะทางกฎหมาย สำหรับหารปกครองท้องถิ่นถือเป็นนิติบุคคลในกฎหมายมหาชน โดยมีกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายนั้น ๆ และสามารถก่อพันธะทางกฎหมาย เช่น ทำสัญญา การก่อหนี้ เป็นต้น

#### 3.2 มีอำนาจหน้าที่เฉพาะ

การดำเนินกิจการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะให้เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการระบุหน้าที่ไว้โดยชัดเจน หรืออาจเป็นการระบุให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถริเริ่มทำกิจการใด ๆ ที่ไม่มีกฎหมายบัญญัติห้ามไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกฎหมายของแต่ละประเทศ



### 3.3 ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง

โดยทั่วไปสมาชิกสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งจากประชาชน ส่วนผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นอาจมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน หรืออาจมาจากการเลือกตั้งทางอ้อม โดยสภาเป็นผู้เลือกผู้บริหารหรือคณะบริหารท้องถิ่นก็ได้ตามกฎหมายกำหนด

### 3.4 ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นเรื่องที่สำคัญ ทั้งนี้ ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมทางการเมือง ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม เช่น การไปใช้สิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การสมัครรับเลือกตั้ง การริเริ่มกฎหมาย การถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นที่ประพฤติไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป การให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารหรือคณะผู้บริหาร หรือสมาชิกสภาท้องถิ่นในท้องถิ่นใดที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างเข้มแข็ง จะทำให้การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากและมีความโปร่งใสในการทำงาน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากประชาชนอย่างเข้มแข็ง

### 3.5 มีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ

สาระสำคัญประการที่หนึ่งของการปกครองท้องถิ่นคือ ต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในขอบเขตหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด ความเป็นอิสระในการบริหารงานในที่นี้ หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจดำเนินการในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย โดยที่รัฐบาลกลางควรหน้าที่เพียงสนับสนุน ส่งเสริมและกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด

### 3.6 มีอำนาจในการจัดหารายได้และใช้จ่ายรายได้อย่างอิสระตามสมควร

การปกครองท้องถิ่นที่จะบังเกิดผลดีต่อท้องถิ่น โดยส่วนรวม ต้องมีอำนาจในการจัดหารายได้ภายในท้องถิ่นของตนเองอย่างเพียงพอต่อการบริหารงาน กล่าวคือ มีแหล่งรายได้ที่ท้องถิ่นสามารถจัดเก็บเองได้นอกเหนือจากรายได้ของท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

### 3.7 มีการกำกับดูแลจากรัฐ

การปกครองท้องถิ่นถือเป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของรัฐและจัดตั้งโดยรัฐมีกฎหมายรองรับ มิใช่องค์กรที่เป็นอิสระเด็ดขาดจากรัฐ ดังนั้น การกำกับดูแลจึงเป็นรูปแบบ

ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จำเป็น เพื่อให้การใช้อำนาจของคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น เป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวมอย่างแท้จริง ทั้งนี้ การกำกับดูแลของรัฐต้องกระทำเท่าที่จำเป็นและต้องไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชน

#### 4. รูปแบบโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับการปกครองท้องถิ่นของไทยในปัจจุบัน มี 2 รูปแบบ คือ

##### 4.1 รูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั่วไป ได้แก่

4.1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

4.1.2 เทศบาล มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้กำกับดูแล

4.1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

4.2 รูปแบบการปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งมีฐานะเป็นทบวงการเมืองและนิติบุคคล โดยในประเทศไทยมีอยู่ 2 แห่งคือ

4.2.1 กรุงเทพมหานคร มีโครงสร้างการบริหาร คือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร สภากรุงเทพมหานคร และสภาเขต

4.2.2 เมืองพัทยา มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาเมืองพัทยา นายกเมืองพัทยา

การปกครองท้องถิ่นของไทยในปัจจุบันมีหลายรูปแบบแตกต่างกันออกไปตามความเหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่น โดยในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ได้ทำให้ประชาชนมีความตื่นตัว และมีความรู้ความเข้าใจในการปกครองตนเองมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการรับรู้ข่าวสารและการมีส่วนร่วมทางการเมืองในรูปแบบต่าง ๆ ประกอบกับการพัฒนาของประเทศได้ทำให้ท้องถิ่นมีความเจริญขึ้นเป็นลำดับ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับปรุงรูปแบบการปกครองท้องถิ่นไทยที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้หน่วยการปกครอง

ท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองตนเองให้มากที่สุด อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการกระจายอำนาจการปกครอง แต่ทั้งนี้ การที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โครงสร้าง อำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบใดก็ตาม จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนขีดความสามารถทางการบริหารบุคคล การเงิน และการคลังของท้องถิ่นเหล่านั้นประกอบกัน

## เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

### 1. ลักษณะงานโดยทั่วไป

สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งมีลักษณะงานที่ปฏิบัติเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณา เสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงาน ของเทศบาลหรือเมืองพัทยา และโครงการระดับชาติระดับกระทรวง ระดับกรมหรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 2. ชื่อและระดับของตำแหน่ง

ตำแหน่งในสายงานนี้มีชื่อและระดับของตำแหน่ง ดังนี้

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ระดับ 3 ตำแหน่งประเภททั่วไป

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ระดับ 4 ตำแหน่งประเภททั่วไป

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 ระดับ 5 ตำแหน่งประเภททั่วไป

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ระดับ 6 ตำแหน่งประเภททั่วไป

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 ระดับ 7 ตำแหน่งประเภททั่วไป

#### 2.1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3

##### 2.1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานขั้นต้นเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับตรวจสอบโดยใกล้ชิดและปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

เป็นเจ้าหน้าที่ชั้นต้นทำหน้าที่ช่วยศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน เพื่อเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงานและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงานเทศบาล แผนงานเมืองพัทยา แผนงานจังหวัด และโครงการระดับชาติ หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณี และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

### 2.1.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางสังคมศาสตร์ การวางแผน วิจัยทางสังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หรือทางอื่นที่ ก.ท. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

### 2.1.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

- 1) มีความรู้ในวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล กฎหมายว่าด้วยระเบียบพนักงานเทศบาลกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 3) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
- 4) มีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 5) มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล

## 2.2 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4

### 2.2.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงหรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์ นโยบายและแผน โดยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนหนึ่งหรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานที่ค่อนข้างยากมาก

โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ หรือภายใต้การตรวจสอบบ้าง หรือผู้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยากมากเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณา เสนอแนะ เพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงานเทศบาล แผนงานเมืองพัทยา และโครงการระดับชาติแล้วแต่กรณี ให้คำปรึกษา แนะนำในทางปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

ในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

- 1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 และได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 3 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี กำหนด 2 ปี ให้ลดเป็น 1 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้อ 2
- 2) ได้รับปริญญา โทหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางสังคมศาสตร์ การวางแผน การบริหาร วิจัยทางสังคมศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ หรือทางอื่นที่ ก.ท. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

### 2.2.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 แล้วจะต้อง



- 1) มีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแผนงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการที่สังกัด
- 2) ความสามารถในการจัดทำแผนงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ และเสนอแนะการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
- 3) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา
- 4) มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน

## 2.3 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5

### 2.3.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่หรือปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนพอสมควร หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนที่ยากมาก โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้กำกับตรวจสอบ หรือผู้มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.3.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ยากมากเกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผนการดำเนินการงานตามแผนและ โครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงานเทศบาลและโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบายแผนงานและ โครงการระดับชาติ หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณี ฝึกอบรมให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเกี่ยวกับงานในหน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นบ้างแล้ว ยังทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน วางแผน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล และแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ และในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ทำหน้าที่ช่วยหัวหน้าหน่วยงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

### 2.3.4 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2 และได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 4 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

2) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 3 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี กำหนดระยะเวลา 4 ปี ให้ลดเป็น 3 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2

### 2.3.5 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 แล้วจะต้อง

- 1) มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานบุคคล
- 2) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ
- 3) มีความรู้ความเข้าใจในงานของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่

## 2.4 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6

### 2.4.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง หรือในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานเทียบได้ระดับเดียวกัน รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยและปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในลักษณะผู้ชำนาญการ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.4.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน

ประมวลแผน พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงานเมืองพัทยา และโครงการระดับชาติ หรือระดับจังหวัด แล้วแต่กรณี ผู้ประกอบการให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน ในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งเข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและ แผนงานของส่วนราชการที่สังกัด และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นข้าง บ้าง แล้ว ยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และ งบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงานวางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผลและ แก้ไขข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย และในฐานะผู้ช่วยหัวหน้า หน่วยงาน ทำหน้าที่ช่วยหัวหน้าหน่วยงานปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

#### 2.4.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและ แผน 3 หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2 และได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 5 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบาย และแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

2) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและ แผน 3 หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2 และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 4 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์ นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### 2.4.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ นโยบายและแผน 5 แล้ว จะต้อง

- 1) มีความสามารถในการบริหารงานและจัดระบบงาน
- 2) มีความสามารถในการริเริ่ม ปรับปรุงนโยบายและแผนงาน
- 3) มีความรู้ทางคอมพิวเตอร์ ในการทำแผ่นตารางทำการ (Spread Sheet)

## 2.5 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7

### 2.5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

บริหารงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูงมาก รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วย และปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก หรือปฏิบัติงานวิเคราะห์นโยบายและแผนในลักษณะผู้อำนวยการพิเศษ หรือผู้มีความรู้ความสามารถและความชำนาญงานเทียบได้ระดับเดียวกัน และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 2.5.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน พิจารณา เสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ อาจเป็นนโยบาย แผนงาน และโครงการระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับกรม หรือระดับจังหวัดแล้วแต่กรณี ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาแนะนำ ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัดและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากอาจปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้วยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน พิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ติดตามประสานงานวางแผน มอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุมตรวจสอบ ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผลและแก้ปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

### 2.5.3 คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2 และได้ดำรงตำแหน่งในระดับ 6 หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือ

2) มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 หรือเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 ข้อ 2 และได้ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าระดับ 5

หรือที่ ก.ท. เทียบเท่ามาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### 2.5.4 ความรู้ความสามารถที่ต้องการ

นอกจากจะมีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 แล้ว จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายการบริหารงานของรัฐบาลและปัญหาด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

- 1) มีความรู้ในวิชาการวิจัยทางสังคมศาสตร์ การวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 2) มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล กฎหมายว่าด้วยระเบียบพนักงานเทศบาลกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับอื่นที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 3) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับเหตุการณ์ปัจจุบันในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งของประเทศไทย
- 4) มีความสามารถในการใช้ภาษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
- 5) มีความสามารถในการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและสรุปเหตุผล

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุรวุฒิ ชัยบุญลักษณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความแตกต่างของสมรรถนะหลักและสมรรถนะในงานตามที่คาดหวัง พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันในการพัฒนาสมรรถนะ

รัชฎา ณ น่าน (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

นุชนารด วดีศิริศักดิ์ (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะของบัณฑิต คณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตรมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะที่หน่วยงานต้องการอยู่ในระดับสูง



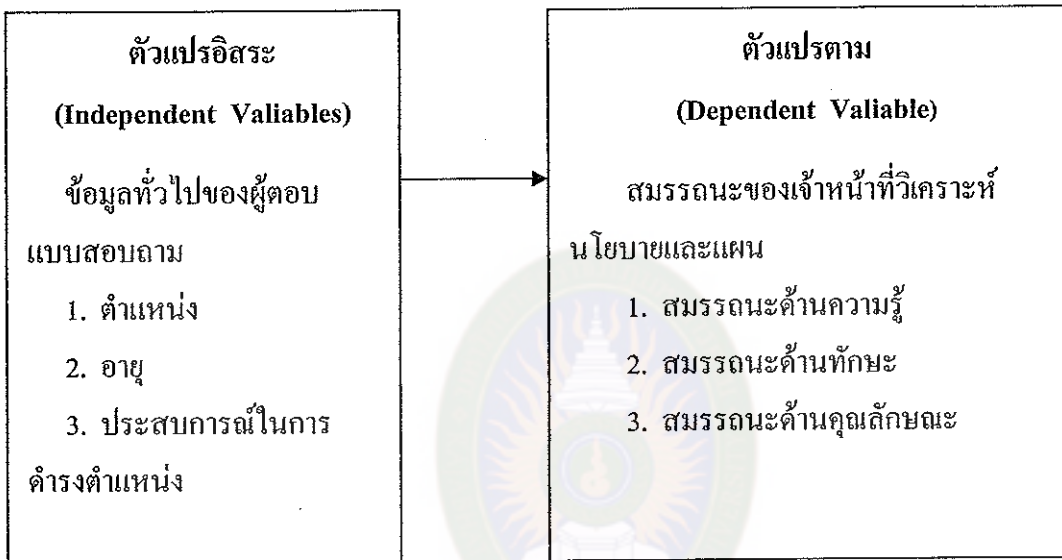
จารุณี แก้วทอง (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัยของ นักวิจัยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับสมรรถนะหลักพนักงานอยู่ในระดับมาก และปัญหาและอุปสรรคในการเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานวิจัย พบว่า นักวิจัยได้รับงบประมาณสนับสนุนการวิจัยไม่เพียงพอ การขาดทีมงานในการวิจัย ระบบการวางแผนพัฒนาบุคลากรสายนักวิจัยโดยตำแหน่งไม่ชัดเจน เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานวิจัยไม่เพียงพอ และไม่ทันสมัย

พัชรินทร์ ทานนท์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะพนักงาน บัญชีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) ตามเกณฑ์มาตรฐานยุทธศาสตร์ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะพนักงานบัญชี มีสมรรถนะหลักอยู่ใน ระดับปานกลาง และความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน สังกัดการไฟฟ้าชั้น 1 สูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน สังกัดการไฟฟ้าชั้น 3 สมรรถนะประจำ กลุ่มงานมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน สมรรถนะเชิงวิชาชีพตามความคิดเห็นของหัวหน้าแผนก บัญชีและการเงินสูงกว่าความคิดเห็นของพนักงานบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทัศนีย์ ศิลาวรรณ และคณะ (2554 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การประเมินสมรรถนะ และความพร้อมในการดำเนินงานพัฒนาสุขภาพชุมชนของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการดำเนินงานพัฒนาสุขภาพชุมชน ตามกรอบภารกิจพบว่า บุคลากร อบต. ทุกกลุ่มเห็นความสำคัญในเกณฑ์มาก และบุคลากร อบต. ทุกกลุ่มเห็นว่าบุคลากรมีสมรรถนะในการดำเนินงานแตกต่างกัน

## กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัย การประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย