บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำมาเป็นพื้นฐานเพื่อประยุกต์ใช้สร้างกรอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย โดยจะนำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ
4. แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจและทัศนคติความพึงพอใจในการทำงาน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกับระบบราชการ
6. บริบททั่วไปของกลุ่มจังหวัดและหน่วยงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

เมื่อกล่าวถึงสมรรถนะ ก็มักจะกล่าวอ้างถึง David C. McClelland ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard กับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง “Testing for Competence Rather than for Intelligence” ในปี 1973 การศึกษาด้านจิตวิทยามักเป็นการศึกษาต่อมาจากแนวคิดที่เคยมีผู้เสนอไว้แล้วในอดีต แนวคิดของ McClelland ก็เช่นกัน กล่าวกันว่าแนวคิดของ McClelland ไม่ใช่แนวคิดใหม่เสียทีเดียว เพราะในปี 1920 Frederick w. Taylor บิดาของวิทยาศาสตร์การจัดการได้กล่าวถึงสิ่งที่คล้ายกันกับสมรรถนะมาก่อน แต่อย่างไรก็ดี McClelland นับเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและได้นำสมรรถนะมาสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ในบทความเรื่อง "Testing for Competence Rather than for Intelligence" McClelland แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานหรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขากล่าวว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะเดียวกันยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคมเหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ดังจะเห็นได้ว่า McClelland ได้ใช้ความรู้ในเรื่องดังกล่าวช่วยในการแก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือกและปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก ซึ่งผลการทดสอบแสดงว่าความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ทั้งนี้ ยังพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด

แนวทางการวิจัยของ McClelland (1985) ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า หรือกลุ่มปานกลาง เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

ในครั้งแรก McClelland คิดจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่ว่าวิธีการนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานของ Flanagan (1954) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT)

เทคนิค BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ถามคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น ๆ ใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ แล้วเขาทำอย่างไรและเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา

มหาวิทยาลัยบูรพา BURAPHA UNIVERSITY

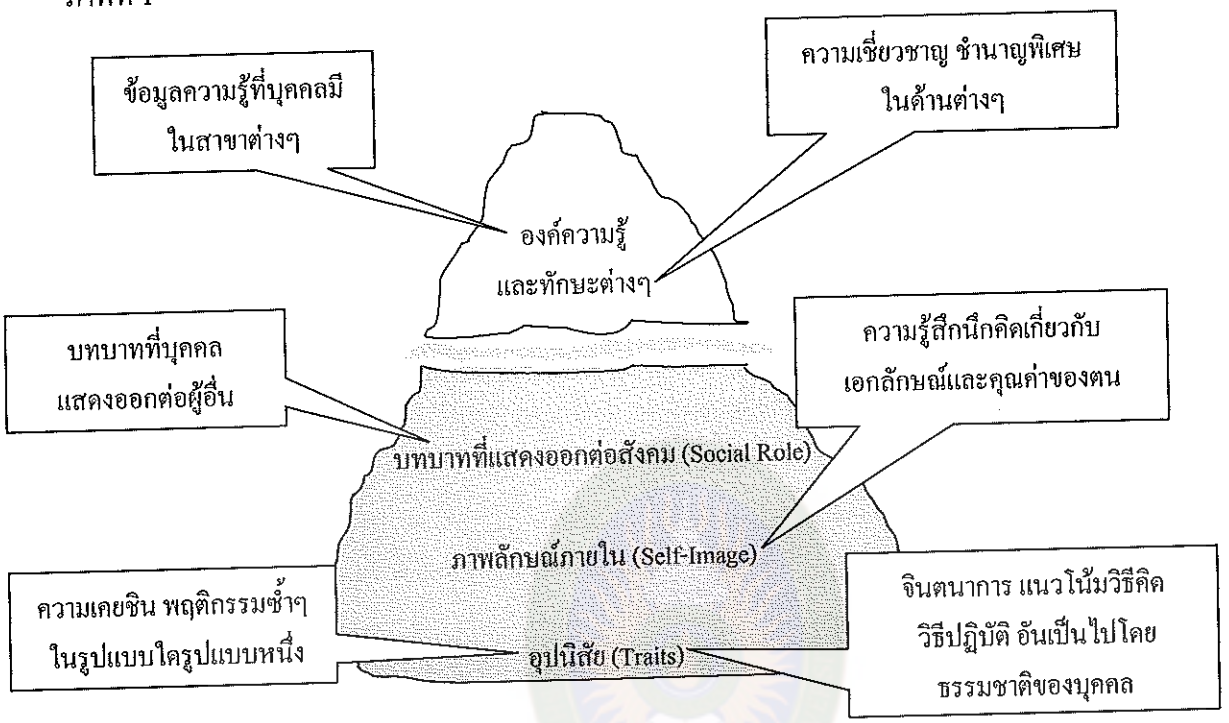
การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical incident) เป็นวิธีการที่ John Flanagan พัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการเป็นการรวบรวมข้อมูล พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตได้ แต่จุดมุ่งหมายของ BEI คือ การเน้นที่ความรู้สึกนึกคิดของบุคคล คล้ายกับที่ได้จากการทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ (Thematic Apperception Test (TAT)) เมื่อ ได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำมาวิเคราะห์ เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้าง ที่ ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่ เรียกว่า การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทาง สถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง

ในช่วงต้นของทศวรรษที่ 1970 McClelland และเพื่อนได้รับการติดต่อจาก เจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการ คัดเลือกนักการทูตระดับต้น McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับ ต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงาน ปานกลาง ได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross -cultural interpersonal sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive expectations of others) และ ความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in learning political networks)

แนวคิดของ McClelland ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้ง ที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แต่อย่างไรก็ดี McClelland ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจ ศึกษา และใช้กันต่อมาจนถึงทุกวันนี้ (ดลธกร วงษ์พันธุ์. 2552 : 5-7)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)

จากภาพที่ 1 จะเห็นได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัยภาพลักษณ์ภายในและบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ คือส่วนที่อยู่เหนือน้ำและคุณลักษณะอื่น ๆ คือส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้น ๆ

สมรรถนะเป็นคำที่มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปกล่าวกันว่า ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้ศึกษาเรื่องนี้มาเป็นระยะหนึ่ง แต่เป็นการศึกษาในระดับภาพย่อย ได้แก่ โครงการพัฒนาหลักสูตรการประเมินบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งแรกบรรจุ ระดับ 3 โครงการวิจัยความสามารถของข้าราชการสามัญ (ระดับ 4-8) โครงการความสามารถของผู้บริหารระดับกลาง โครงการสมรรถนะผู้บริหารระดับสูง โครงการการบริหารระบบพนักงานราชการ และล่าสุดโครงการพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและ

ค่าตอบแทน ซึ่งเป็นโครงการที่จัดทำในภาพรวมเพื่อใช้ขับเคลื่อนการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนทั้งระบบ (กิตติพงษ์ เกิดผล. 2547 : 10)

สำหรับความหมายของสมรรถนะแม้จะมีผู้นิยามที่ไม่เหมือนกันทีเดียว แต่มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นพฤติกรรมในการทำงานเกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ ทั้งนี้สิ่งที่ควรจะต้องเน้น คือ สมรรถนะไม่ใช่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคล แต่เป็นกลุ่มพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมี ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จหรือมีผลงานโดดเด่น

ดังนั้น ในการนำสมรรถนะมาใช้นอกจากจะยังประเมินเรื่องความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ แล้ว ยังต้องคำนึงถึงกลุ่มพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นด้วย หรืออาจกล่าวได้ว่า ความรู้ ทักษะและความสามารถเป็นพื้นฐานที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้ และสมรรถนะเป็นส่วนที่ต่อยอดเพิ่มเติมขึ้นมาให้บุคคลปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่น (ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2549 : 17)

1.2 ความหมายของสมรรถนะ

Competency มีความหมายตามพจนานุกรมว่า ความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Expertise, Skills, Fitness, Aptitude ดังนั้น เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการศึกษาครั้งนี้ใช้คำว่า สมรรถนะ (นุชนารถ วดีศิริศักดิ์. 2551 : 9)

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2550 : 5) นิยาม Competency ว่าเป็นกลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ ซึ่งความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผลเทียบเคียงกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นใหม่ได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) ได้ให้ความหมายว่า "สมรรถนะ" คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง เช่น สมรรถนะบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการที่ต้องการได้" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง (เช่น ต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์) และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทนชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของ "บริการที่ดี" ด้วยการให้บริการตามที่ผู้รับบริการต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ ก็คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการได้ ตัวอย่างเช่น ที่ได้มีการกำหนดสมรรถนะบริการที่ดีเพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน กล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือ การให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

เสน่ห์ จุ้ยโต (2548 : 12) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ โดยบุคคลเหล่านี้แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมดังกล่าวมากกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ โดยสถานการณ์หลากหลายกว่าและได้ผลงานดีกว่า

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 27) สมรรถนะ คือ ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547 : 61) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะคือคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546 : 6) สมรรถนะหลัก หมายถึง กลุ่มของความสามารถที่เกิดจากการผสมผสานทักษะ ความรู้ และเทคโนโลยีอันเป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมี เพื่อรักษาหรือ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน และการให้บริการขององค์กร/หน่วยงาน โดยความสามารถหลักนี้จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความโดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง หรือคู่แข่งขันไม่อาจก้าวตามทันได้

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 56-57) ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะคือกลุ่มของความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งกำหนดพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2543 : 11) กล่าวว่า "สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้และความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคลากร ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง กล่าวคือในการทำงานหนึ่ง ๆ เราต้องรู้อะไร เมื่อมีความรู้หรือข้อมูลแล้วเราต้องรู้ว่าจะทำงานนั้น ๆ อย่างไร และเราควรมีพฤติกรรมหรือคุณลักษณะเฉพาะอย่างไรจึงจะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรทราบว่าคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ดีในการทำงานของบุคลากรในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร

อุกฤษณ์ กาญจนเกตุ (2543 : 11-18) กล่าวว่า "สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลสามารถกระทำการหรืองดเว้นการกระทำในกิจการใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ซึ่งความสามารถเหล่านี้ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝน และการปฏิบัติจนเป็นนิสัย

McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2550 : 3) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า สมรรถนะหมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร

1.3 ประเภทของสมรรถนะ

ประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ (ดลธกร วงษ์พันธุ์. 2552 : 11) ได้แก่

1.3.1 สมรรถนะพื้นฐาน หรือสมรรถนะหลัก (Threshold/Core competency) ได้แก่ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่ได้สามารถแยกผู้ที่ปฏิบัติงานดี ออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปานกลาง หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่ง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ได้ว่า Core competency นี้ถือเป็นคุณสมบัติร่วมของทุกคนในองค์กรที่จะต้องมี หรือวัฒนธรรมองค์กร

1.3.2 สมรรถนะอื่นที่ไม่ใช่สมรรถนะพื้นฐานหรือสมรรถนะหลัก เป็นสมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating competency) ได้แก่ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง หรือกล่าวอีกอย่างว่าเป็นคุณสมบัติ หรือคุณลักษณะที่องค์กรต้องการสำหรับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 12-20) ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วย 5 สมรรถนะ 5 ด้าน โดยได้ให้คำจำกัดความและรายละเอียดสมรรถนะ แต่ละด้านได้แก่

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้ อาจจะเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน โดยมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

(1) แสดงความพยายามในการทำงานให้ดี ซึ่งพิจารณาจาก

- พยามยามทำงานให้ดีและถูกต้อง
- มีความมานะ อดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงานและตรงต่อเวลา
- มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา
- แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น
- แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

(2) สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งพิจารณาจาก

- กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี
- หมั่นติดตามผลงาน และประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยไม่ได้ถูกบังคับ เช่น ถามว่าผลงานดีหรือยัง หรือต้องปรับปรุงอะไรจึงจะดีขึ้น
- ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ ตรวจตราความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

(3) สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งพิจารณาจาก

- ปรับปรุงวิธีการที่ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

- เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิมเพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้

(4) สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่างอย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน ซึ่งพิจารณาจาก

- กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัดเจน

- ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอน วิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน

(5) สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งพิจารณาจาก

- ตัดสินใจได้ โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

- บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

2) การบริการที่ดี เป็นความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

(1) แสดงความเต็มใจในการให้บริการ ซึ่งพิจารณาจาก

- ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ เต็มใจต้อนรับด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดีและสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

- ให้คำแนะนำ และคอยติดตามเรื่อง เมื่อผู้รับบริการมีคำถาม ข้อเรียกร้องเกี่ยวกับภารกิจของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(2) สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ ซึ่งพิจารณาจาก

- ให้ข้อมูล ข่าวสาร ของการบริการที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการได้ตลอดการให้บริการ

- แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่

- ประสานงานภายในหน่วยงาน และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

(3) เต็มใจช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้รับบริการได้ ซึ่งพิจารณาจาก

- รับเป็นธุระ ช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว เต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระ

- คอยดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการ (ถ้ามี) ไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

(4) ให้บริการที่เกินความคาดหวังในระดับทั่วไป แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ซึ่งพิจารณาจาก

- ให้เวลาแก่ผู้รับบริการ โดยเฉพาะเมื่อผู้รับบริการประสบความยากลำบาก

- คอยให้ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ถามถึง

(5) สามารถเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้ ซึ่งพิจารณาจาก

- เข้าใจความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ โดยให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริง

(6) สามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ ซึ่งพิจารณาจาก

- เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด

- ปฏิบัติตนเป็นที่ปรึกษาที่ผู้รับบริการไว้วางใจ ตลอดจนมีส่วนช่วยในการตัดสินใจของผู้รับบริการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- สามารถให้ความเห็นส่วนตัวที่อาจแตกต่างไปจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการ เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหา ความจำเป็น โอกาส เพื่อเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงหรือในระยะยาวแก่ผู้รับบริการ

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ เป็นความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

(1) แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน/ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพิจารณาจาก

- กระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน
- หมั่นทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น
- ติดตามเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

(2) มีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน ซึ่งพิจารณาจาก

- รอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนและที่เกี่ยวข้อง หรืออาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- ติดตามแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างต่อเนื่อง

(3) สามารถนำความรู้ วิทยาการ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ได้ศึกษามาปรับใช้กับการทำงาน ซึ่งพิจารณาจาก

- เข้าใจประเด็นหลัก ๆ นัยสำคัญ และผลกระทบของวิทยาการต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง
- สามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้
- สั่งสมความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเล็งเห็นประโยชน์ ความสำคัญขององค์ความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่องานของตนในอนาคต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(4) การศึกษา พัฒนาตนเองให้มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึก และเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งพิจารณาจาก

- มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวกับงานหลายด้าน (สหวิทยาการ) และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ให้ปฏิบัติได้อย่างกว้างขวางครอบคลุม

- สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

- ขวนขวายหาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานทั้งเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง

(5) สามารถสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ ซึ่งพิจารณาจาก

- สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา

- ให้การสนับสนุน ชมเชย เมื่อมีผู้แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน

- มีวิสัยทัศน์ในการเล็งเห็นประโยชน์ของเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือวิทยาการสมัยใหม่ ๆ ต่อการปฏิบัติงานในอนาคต สนับสนุนส่งเสริมให้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4) จริยธรรม เป็นการดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ โดยมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

(1) มีความซื่อสัตย์ สุจริต ซึ่งพิจารณาจาก

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ถูกต้องทั้งตามหลักกฎหมายจริยธรรมและระเบียบวินัย

- แสดงความคิดเห็นของตนตามหลักวิชาชีพอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา

(2) มีสัจจะเชื่อถือได้ ซึ่งพิจารณาจาก

- รักษาวาจา มีสัจจะเชื่อถือได้

- มีจิตสำนึกและความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ อุทิศแรงกายแรงใจผลักดันให้ภารกิจหลังของตนและหน่วยงานบรรลุ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(3) ยึดมั่นในหลักการ ซึ่งพิจารณาจาก

- ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติหรือผลประโยชน์ส่วนตน

- เสียสละความสุขสบายตลอดจนความพึงพอใจส่วนตนหรือของครอบครัว โดยมุ่งให้ภารกิจในหน้าที่สัมฤทธิ์ผลเป็นสำคัญ

(4) สามารถธำรงความถูกต้อง ซึ่งพิจารณาจาก

- ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจสร้างความลำบากใจได้

- ตัดสินใจใจหน้าที่ ปฏิบัติราชการด้วยความถูกต้อง โปร่งใส เป็นธรรม แม้ผลของการปฏิบัติอาจสร้างศัตรูหรือก่อความไม่พึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเสียประโยชน์

(5) อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรม ซึ่งพิจารณาจาก

- ธำรงความถูกต้อง ยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติแม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

5) ความร่วมแรงร่วมใจ เป็นความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยมีมาตรฐานการวัดจากองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ ซึ่งพิจารณาจาก

- สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย

- รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของทีม

- ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

(2) ให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพิจารณาจาก

- สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี

- ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี

- กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(3) สามารถประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม ซึ่งพิจารณาจาก

- รับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
- ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
- ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) สามารถสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีมเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ซึ่งพิจารณาจาก

- ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ
- ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอ
- รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

(5) สามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ ซึ่งพิจารณาจาก

- เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน
- คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นทีม
- ประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

1.4 การประเมินสมรรถนะ

การประเมินสมรรถนะ หมายถึง กระบวนการในการประเมินความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในขณะนั้นเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าได้ตามที่คาดหวังหรือมีความแตกต่างกันมากน้อยเพียงใดการประเมินสมรรถนะควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ประเมินอย่างเป็นระบบ 2) มีวัตถุประสงค์ในการประเมินอย่างชัดเจน 3) เป็นกระบวนการที่สามารถวัดประเมินได้ 4) เครื่องมือมีความเที่ยง และความเชื่อถือได้

ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานองค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะให้ใครเป็นผู้ประเมินสมรรถนะนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อมและวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น ผู้ที่สามารถประเมินสมรรถนะได้ มีดังนี้ 1) ผู้บังคับบัญชาขั้นต้น 2) ผู้ใต้บังคับบัญชา 3) เพื่อนร่วมงาน 4) ประเมินตนเอง 5) ประเมินโดยลูกค้า และ 6) ประเมินโดยคณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.4.1 วัตถุประสงค์ของประเมินสมรรถนะ มีดังนี้

1) เป็นการประเมินความสามารถของข้าราชการในสายงานต่าง ๆ ตามสมรรถนะที่กำหนดขึ้น ซึ่งจะทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของข้าราชการ เมื่อเทียบกับความคาดหวังขององค์กร

2) นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาข้าราชการให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการแต่ละคน หรือที่เรียกว่าแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP: Individual Development Plan)

3) เพื่อเสริมสร้างระบบการติดต่อสื่อสารสองทิศทาง (Two way communication) ในการดูแลข้าราชการโดยผ่านระบบการประเมินและการวางแผนพัฒนาร่วมกัน

1.4.2 ประเภทของการวัด/การประเมิน แบ่งออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 3 กลุ่ม คือ

1) Tests of performance เป็นการทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนคำอธิบาย การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคล (Can Do) ภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General mental ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไก และแบบทดสอบที่วัดทักษะ หรือความสามารถทางด้านร่างกาย

2) Behavior observations เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์ แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้ว แต่เป็นการถูกสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรม การเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

3) Self reports เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทัศนคติ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่าง ๆ การตอบคำถามประเภทนี้ อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior observations และ Self reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิด และทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

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

การวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ ดังนั้น การที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ หรือถ้าจะสร้างแบบวัดสมรรถนะแบบมีการตอบ แล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจะเป็นการวัดความรู้เรื่องสมรรถนะ ไม่ใช่วัดว่าบุคคลมีพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะหรือไม่ และมากน้อยเท่าใด ดังที่ได้กล่าวมา สมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของผลงาน เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลงานที่ต้องการ ดังนั้นการประเมินสมรรถนะจึงเป็นการประเมินที่ต้องมีการสังเกตพฤติกรรมการทำงาน จดบันทึก และทำการประเมิน

1.4.3 วิธีการประเมินระบบสมรรถนะ (เดชา เดชะวัฒนไพศาล. 2543 : 17-18) อาจแบ่งได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายเดียวเพราะเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุด และผู้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีข้อจำกัด คือ ผู้บังคับบัญชาอาจไม่เห็นพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา การประเมินจากผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดแต่เพียงฝ่ายเดียว อาจไม่สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน และอาจมีความเอนเอียงหรืออคติกับผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนได้

2) การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชา เป็นเทคนิคการประเมินสมรรถนะที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เพราะเปิดโอกาสให้ทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาร่วมกันประเมิน มีการพูดคุย ปรึกษาหารือและตกลงร่วมกัน วิธีนี้ทำได้ง่าย ประหยัดค่าใช้จ่าย แต่ข้อจำกัด คือบางครั้งผลการประเมินที่พนักงานประเมินกับผู้บังคับบัญชาอาจมีผลประเมินไม่ตรงกัน ทำให้ตกลงกันไม่ได้ ส่งผลให้เกิดความขัดแย้ง วิธีแก้ไข คือพนักงานและผู้บังคับบัญชาต้องบันทึกพฤติกรรมระหว่างช่วงเวลาการประเมินไว้ให้ชัดเจนและนำมาใช้ประกอบในช่วงการสรุประดับสมรรถนะร่วมกัน การประเมินตนเองและผู้บังคับบัญชามีขั้นตอน ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(1) ตัวบุคลากรประเมินสมรรถนะของตนเอง

(2) ผู้บังคับบัญชาประเมินสมรรถนะของบุคลากรที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา

(3) ปรึกษาหารือและสรุป โดยความเห็นร่วมของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) คณะกรรมการบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้ความเห็นชอบผลการประเมิน

(5) ผู้บังคับบัญชา และฝ่ายทรัพยากรบุคคลของแต่ละหน่วยงาน/องค์กร ให้การดูแลพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะตามความคาดหวังขององค์กร

3) การประเมินแบบสามร้อยหกสิบองศา การประเมินสมรรถนะแบบ 360 นี้ เป็นการประเมินโดยใช้เครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม (Rating scale) หรือแบบประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally Anchored Rating : BARS) โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมินเป็นผู้ประเมินสมรรถนะ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานลูกน้อง ลูกค้า เป็นต้น และเมื่อทุกคนประเมินเสร็จแล้วก็หาข้อสรุปว่า ผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับใด ข้อดีของการประเมินแบบนี้ก็คือ การประเมินโดยบุคคลหลายคนหลายระดับทำให้มีหลายมุมมอง ลดอคติจากการประเมินโดยบุคคลคนเดียว ส่วนข้อจำกัดคือ มีภาระเอกสารจำนวนมาก บางครั้งผู้ประเมินมีความเกรงใจทำให้ประเมินสูงกว่าความเป็นจริง เป็นต้น

1.4.4 การประเมินในแบบประเมิน/มาตรการประเมิน

แบบประเมิน หรือมาตรการประเมินสมรรถนะควรเป็นอย่างไร การสร้างแบบประเมินสมรรถนะทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่พบว่านิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ แบบประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน นอกจากนี้ยังมีการประเมินแบบอื่น ๆ เช่น แบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับคะแนน หรือการเลือกรายการพฤติกรรมที่กำหนด อย่างไรก็ดี ไม่มีการประเมินแบบใดที่ดีเหนือกว่าการประเมินวิธีอื่นอย่างชัดเจน โดยเอกสารฉบับนี้จะขอนำเสนอมาตรการประเมิน 2 แบบ คือ

1) มาตรการประเมินที่ใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน หรือที่เรียกว่า Likert Scale เป็นมาตรแบบประเมินที่คุ้นเคยและเห็นกันบ่อย ลักษณะการประเมินแบบนี้มีการกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน ซึ่งในที่นี้ได้แก่ พฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะที่พึงประสงค์ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์ หากจะใช้มาตรแบบ Likert ขั้นแรกของการสร้างแบบประเมิน คือ การกำหนดพฤติกรรมที่ต้องการประเมิน แล้วนำพฤติกรรมที่ต้องการประเมินนั้นมาเขียนเป็นมาตรประเมิน ดังตารางที่ 1

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 1 ตัวอย่างของมาตรแบบ Likert ในการประเมินสมรรถนะ

รายการพฤติกรรมในการทำงาน	ระดับพฤติกรรมในการทำงาน				
	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. แสดงความพยายามทำงานในหน้าที่ให้ดีและถูกต้อง					
2. มีความมานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และตรงต่อเวลา					
3. มีความรับผิดชอบในงาน สามารถส่งงานได้ตามกำหนดเวลา					
4. แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ดีขึ้น					
5. แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการสูญเปล่า					

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 17)

จากตารางที่ 1 จะเห็นได้ว่า รายการพฤติกรรมในการทำงานในที่นี้ คือ ตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ระดับที่ 1 ข้อที่ควรระวังของมาตรประเมินแบบนี้ คือ การกำหนดระดับประเมินว่า น้อยมาก น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด นั้น มีความเป็นอัตนัยมาก เพราะระดับน้อยของแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน การแก้ปัญหานี้ทำได้ด้วยการให้ความหมายแก่ระดับต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างแสดงดังต่อไปนี้

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

(2) น้อย หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 20-40 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

(3) ปานกลาง หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 40-60 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(4) มาก หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 60-80 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

(5) มากที่สุด หมายถึง มีพฤติกรรมดังกล่าวประมาณ 80 - 100 % ของพฤติกรรมในการทำงานโดยรวม

2) มาตรการประเมินที่ใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มาตรการประเมินแบบนี้กำหนดพฤติกรรมเป็นระดับในการประเมิน ซึ่งมีตัวอย่างแสดงได้ดังภาพที่ 2

ภาพที่ 2 ตัวอย่างมาตรการประเมินแบบ BARS ของสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา : (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 19)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากภาพที่ 2 จะเห็นได้ว่าตัวอย่างมาตรการประเมินแบบนี้แท้จริงแล้ว คือ รายละเอียดในพจนานุกรมสมรรถนะนั่นเอง สำหรับมาตรการประเมินนี้ใช้ระดับสมรรถนะในการประเมินโดยมีตัวอย่างพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะในแต่ละระดับ การประเมินแบบนี้เป็นการประเมินโดยรวม ถ้าบุคคลมีสมรรถนะระดับที่ 2 จะมีระดับสมรรถนะที่ 1 และถ้าบุคคลที่สมรรถนะระดับที่ 3 ควรจะมีสมรรถนะระดับที่ 1 และ 2 ด้วย

ดังนั้น การเลือกใช้มาตร ไม่ว่าจะเลือกใช้มาตรแบบใดก็จะมีข้อดีและข้อด้อยแตกต่างกันไป ไม่มีมาตรการประเมินแบบใดจะดีกว่าแบบอื่น ๆ อย่างชัดเจน สิ่งสำคัญที่ควรตระหนักถึงคือ การประเมินที่ดีขึ้นกับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการประเมิน ซึ่งไม่ว่ามาตรการประเมินแบบใดก็ตาม หากขาดข้อมูลที่ถูกต้องก็ไม่สามารถประเมินได้ถูกต้องด้วยกันทั้งสิ้น

1.5 ประโยชน์ของสมรรถนะ

Rylatt and Lohan (1995 : 56-58) สมรรถนะมีประโยชน์ในหลายระดับที่แตกต่างกันสรุปได้ 4 เป้าหมาย คือ 1) พนักงาน 2) องค์กร 3) อุตสาหกรรม และ4) เศรษฐกิจระดับประเทศ

1.5.1 ประโยชน์ต่อพนักงาน ประกอบด้วย

1) มีความชัดเจนในการเชื่อมโยงลำดับชั้นของการเรียนรู้ การถ่ายโอนทักษะในการปฏิบัติงาน และการปรับตัวต่อการทำงานเพื่อคุณค่าและศักยภาพในการทำงานที่จะแสดงให้เห็นต่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป

2) เพิ่มความสามารถ ได้รู้ถึงความสามารถของพนักงานในการที่จะถ่ายโอนทักษะและฝึกให้เป็นทักษะที่จำเป็นต่อความต้องการของตลาด

3) พนักงานสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง ที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้รู้ถึงสมรรถนะที่ต้องการในองค์กรหรือใช้เปรียบเทียบภายนอกองค์กรได้

4) องค์กรที่ยึดหลักการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะแสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีทัศนคติและค่านิยมที่ชัดเจนต่อการเรียนรู้ และความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน

5) มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน เนื่องจากมีการประเมินที่สามารถเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งขึ้น เป็นการเตรียมการที่จะกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานให้พยายามฝึกฝนตนเองให้เข้ากับมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1.5.2 ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วย

1) ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม เพื่อลดช่องว่างทางทักษะความรู้และทัศนคติด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นที่ต้องการตามลักษณะงาน

2) ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะที่ต้องใช้ในงานกับสมรรถนะที่ผู้สมัครงานแต่ละคนมีอยู่

3) เกิดความคุ้มค่าในการฝึกอบรม ที่จะขึ้นอยู่กับความจำเป็นในการเพิ่มผลิตผลและการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน

4) สร้างความเชื่อมั่นมากขึ้นแก่องค์กร ในการตัดสินใจว่าทรัพยากรมนุษย์ของตนนั้น มีความมุ่งมั่นที่จะต้องฝึกอบรมเพื่อให้เกิดทักษะอย่างแท้จริง

5) ช่วยในการประเมินทั้งการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร ประเมินผลการปฏิบัติงาน และประเมินผลงานของหน่วยงาน

6) ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานและองค์กรมีความคล่องตัวเพราะสามารถกำหนดสมรรถนะไปยังผู้เกี่ยวข้องได้โดยตรง

1.5.3 ประโยชน์ต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย

1) สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็น และตรงกับความต้องการของงานด้านอุตสาหกรรมได้ดียิ่งขึ้น

2) ช่วยให้การจัดฝึกอบรมในภาครัฐ และภาคอุตสาหกรรมต้องเกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับมาตรฐานอุตสาหกรรมในระดับสากล

3) ช่วยทำให้การไปสู่ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการลดความซ้ำซ้อนที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรม

4) ช่วยส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ ความชำนาญในเชิงกว้างที่เป็นประโยชน์และเชื่อมโยงกับการพัฒนาในอนาคต

1.5.4 ประโยชน์ต่อเศรษฐกิจระดับประเทศ ประกอบด้วย

1) ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ในตลาดโลก

2) เป็นการส่งเสริมให้มีการลงทุนภาคอุตสาหกรรมในระดับสากล โดยพิจารณาจากแรงงานที่มีทักษะเป็นสำคัญ

3) เป็นการประเมินในระดับประเทศ เมื่อเทียบกับความเกี่ยวข้องกับมาตรฐานสากลในปัจจุบัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4) ส่งเสริมให้บุคคลได้รับรู้ถึงสมรรถนะที่อุตสาหกรรมต้องการอย่างเท่าเทียม โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริมเพิ่มพูนทักษะ และประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กร ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 73) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เมื่อได้มีการสรรหาคนดีมีความรู้ ความสามารถ และบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานแล้ว ก็หาได้เป็นหลักประกันว่าคนเหล่านั้นจะสามารถทำงานได้ดีตลอดไป เพราะว่าวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปตลอด จนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถอาจเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็ได้

พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 193) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาที่เกี่ยวกับบุคคล คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

ดนัย เทียนพุฒ (2543 : 17) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพของบุคคลในองค์กรการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการช่วยเสริมความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการฝึกอบรม การให้การศึกษาและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิตให้มากขึ้นทั้งยังรวมไปถึงการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือรัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สรุป การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่สามารถทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาจากการดำเนินการนั้น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเอง โดยให้มีทัศนคติต่อผู้ร่วมงานและผู้บริหารในองค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.1 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ความสำคัญหรือประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจสรุปได้อย่างน้อย 6 ประการ คือ (ชูชัย สมิทธิไกร. 2540 : 6-7)

2.1.1 การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึก รับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อได้รับความรู้จากโครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความเจริญรุ่งเรืองที่สุด

2.1.2 การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลาได้อีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานล่วงเวลาที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการทำงานล่าช้า หรือความไม่เข้าใจในระบบและวิธีการทำงานตลอดจนลักษณะของงานที่ต้องการทำเป็นอย่างดี ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.1.3 การพัฒนาบุคลากร จะช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

2.1.4 การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรก ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามหรือให้คำแนะนำน้อยลงจะได้มีเวลาในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่

2.1.5 การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้รับการพัฒนา

2.1.6 การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้คนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 183) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นของการจัดการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ ดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2) ตรวจสอบความต้องการของแต่ละลักษณะงาน
3) วางโครงการในการพัฒนาบุคลากร
4) เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ
5) จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ
6) ประเมินผล

2.2 วิธีการพัฒนาบุคลากร

2.2.1 การให้การศึกษา ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 136 – 138) ผู้คนมักเข้าใจว่าการให้การศึกษาเป็นเรื่องของสถาบันการศึกษาเท่านั้น เป็นความเข้าใจที่ถูกต้องแต่ไม่ทั้งหมด ความจริงแล้วการศึกษาในสถานศึกษาเป็นการเรียนรู้เหตุการณ์ในอดีต หรืออย่างมากก็เป็นการเรียนรู้เหตุการณ์ปัจจุบัน เหตุการณ์ทั้ง 2 ช่วงเป็นเหตุการณ์ที่หยุดนิ่งเสียเป็นส่วนใหญ่ เหตุที่ต้องเรียนรู้จากสถาบันการศึกษาเป็นเพียงการฝึกสมองคนรุ่นปัจจุบันให้จดจำ หรือคิดให้เท่าทันคนรุ่นก่อน (จริงหรือไม่ขึ้นอยู่กับปรัชญาการศึกษาของสังคม) จะมีความสำคัญมาก เพราะการคิดได้เท่าทันคนรุ่นก่อน เป็นการฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์

การคิดให้เท่าทันเหตุการณ์ในอดีต คือ การศึกษาที่ต้องตอบคำถามทำไมต้องคิดเช่นนั้น ทำไมต้องเป็นเช่นนั้น (Why) มิใช่เป็นการเรียนรู้ว่าเป็นเพราะเป็นอย่างนั้นอย่างนี้ (What)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ซึ่งเป็นเรื่องของการคิดแบบจำ ทำแบบจำ การคิดได้เพียงจดจำ ซึ่งทำให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานไม่มากนัก เพราะการคิดแบบจำ เรียนแบบจำ ทำแบบจำ เป็นอุปสรรคขัดขวางต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การเรียนรู้ด้วยตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นสิ่งจำเป็นในชีวิตการทำงานและเมื่อพ้นจากสถาบันการศึกษาก็ต้องยิ่งศึกษาเรียนรู้ให้มากขึ้น อันนี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนาองค์กร การศึกษาสอนให้คนมีความรู้ความสามารถในองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบเป็นอย่างน้อย คือ 1) ความรู้ในเชิงการจัดการ 2) ความสามารถในการแก้ปัญหา และ 3) ความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเข้มข้นไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับพื้นฐานการศึกษาที่ได้รับจากสถาบันการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และพฤติกรรมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศคงช่วยอะไรไม่ได้ เพราะเป็นเรื่องของความคิดของคน อย่างไรก็ตาม บริษัทที่จัดระบบคอมพิวเตอร์เทคโนโลยีสารสนเทศแบบอินเตอร์เน็ต เราสามารถใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนสนับสนุนให้การศึกษาเรียนรู้ระหว่างพนักงานได้ ทั้งในรูปแบบของการแบ่งปันความรู้ในเชิงทฤษฎี และความรู้ในเชิงการจัดการ

การศึกษาที่เน้นเฉพาะทาง ไม่สามารถทำให้ชีวิตการทำงานก้าวหน้าได้เต็มที่ คนที่เรียนรู้เฉพาะทางและเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน แทบจะไม่มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในระดับบริหารยอดพีระมิด ยิ่งยอดสูงเท่าใด ก็ต้องยิ่งอาศัยฐานที่แผ่กว้าง ด้วยเหตุนี้การบริหารงานจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเป็นสหวิชา เช่น ผู้ที่จบวิศวกรควรมีความรู้ด้านกฎหมายเกี่ยวกับการก่อสร้างของสังคม ชุมชน และยิ่งคนที่มีพื้นฐานการศึกษาทางวิศวกรต้องการไต่เต้าเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้วิชาการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และวิชาการเงินการบัญชีด้วย ระดับความรู้ไม่จำเป็นต้องลึก เพียงเข้าใจหลักเบื้องต้นน่าจะเพียงพอ แต่ถ้าเข้าใจได้มากยิ่งดี

2.2.2 การฝึกอบรม เป็นการที่องค์กรต้องการให้บุคลากรที่รับเข้ามาทำงานนั้นมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะทักษะการทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติตามที่บริษัทมุ่งหวัง การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมและทำไมต้องประเมินผลการฝึกอบรม เป็นเรื่องของเนื้อหาสาระของการฝึกอบรม ต้องอาศัยความคิดวิเคราะห์ของคน ส่วนรูปแบบการฝึกอบรมที่นิยมปฏิบัติกันมีอยู่หลายรูปแบบ เช่น

1) การปฐมนิเทศ เป็นการเริ่มต้นการเรียนรู้ของบุคลากรใหม่ และองค์กรต้องการให้พนักงานได้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวในการทำงานกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

2) การฝึกอบรมจากการทำงาน

3) การอบรมโดยการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

4) การสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2542 : 143-146) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรมโดยสรุป ดังต่อไปนี้

1) การฝึกอบรมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากการฝึกอบรมจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการช่วยกระตุ้นบุคคลให้สนใจในการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อบกพร่อง ตลอดจนปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของงานอยู่เสมอ

2) การฝึกอบรมส่งเสริมให้เกิดการประหยัด ทำให้ลดการสิ้นเปลืองวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากข้อผิดพลาด

3) การฝึกอบรมช่วยลดระยะเวลาในการเรียนรู้งาน การฝึกอบรมบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน จะช่วยทำให้บุคลากรใหม่เกิดความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติ และสามารถลงมือปฏิบัติได้เร็วภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

4) การฝึกอบรมช่วยลดภาระหน้าที่หัวหน้างาน ช่วยให้หัวหน้างานไม่ต้องเสียเวลาในการชี้แจงเท่าที่ควร ไม่ต้องเสียเวลาควบคุม ดูแล และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการที่บุคลากรทำงานผิดพลาด

5) การฝึกอบรมช่วยกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าของตน หลายองค์กรจะพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมสู่ตำแหน่งที่สมบูรณ์

อาจกล่าวได้ว่า อิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงวิทยาการและเทคโนโลยี ได้ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร หากบุคลากรไม่ได้รับการเพิ่มพูนความรู้ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่เอาชนะเทคโนโลยีแล้ว บุคลากรนั้นก็จะถูกทิ้งไว้ข้างหลัง ขาดโอกาสก้าวหน้าในงาน

2.2.3 การสัมมนา การสัมมนาเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญอีกรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถมากยิ่งขึ้นจากผู้รู้

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2549 : 22) กล่าวว่า การสัมมนา เป็นกระบวนการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ โดยหลังจากมีการนำเสนอแนวคิด ประสบการณ์จากผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว จะมีการกระตุ้นให้สมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนาได้ให้ข้อมูล รับฟังข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เสนอปัญหา โดยต้องร่วมกันคิด วิเคราะห์ตัดสินใจหาข้อสรุปและทฤษฎีที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา องค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องต่อไป

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 116-117) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการสัมมนา องค์ประกอบสำคัญและลักษณะของการสัมมนา รวมไปถึงลำดับขั้นของขบวนการสัมมนา โดยสรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการสัมมนา คือ เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันและเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่รวมกันคือ เป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และความเป็นกันเองให้มากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนามิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกท่านได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา มีแนวความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้กับสมาชิก ดังนั้น กระบวนการที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมจึงสำคัญ การสัมมนานั้นอาจไม่มีการลงคะแนนเสียงหรือลงมติชี้ขาดในการปัญหาใด ๆ นอกเหนือไปจากประมวลความเห็นสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาเท่านั้น ข้อเสนอแนะเหล่านี้ผู้รับอาจปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันผูกพันให้ปฏิบัติเหมือนกับการประชุม

2.2.4 การศึกษาดูงาน นับเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์ (2549 : 21) กล่าวว่า การส่งไปศึกษาดูงานยังสถาบันการศึกษาหรือยังสถานประกอบการบางแห่งที่พิจารณาแล้วว่าเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือผู้ไปศึกษาดูงานทั้งในแง่ความคิด มุมมองและการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถไปได้ทั้งในและต่างประเทศ

ในขณะที่ ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2540 : 352) กล่าวไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็นอีกรูปหรือวิธีการหนึ่งที่อาจนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อที่จะให้บุคลากรได้เห็น ได้ยิน ได้สัมผัสต่อปรากฏการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและให้บุคลากรได้นำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์กรต่อไป โดยทั่วไปแล้วการดูงานอาจเกิดขึ้นได้ทั้งดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ วิธีการนี้นิยมนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการพัฒนาบุคลากร โดยการศึกษาดูงานอาจวัดได้จากการติดตามผลในแง่ของการนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานในหน่วยงาน ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การศึกษาดูงานจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ได้รับผิดชอบ และอาจทำให้เกิดแรงผลักดันในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งก็จะส่งผลต่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ หลายประการเหล่านี้ กุลธน ธนาพงศธร (2530 : 177-179) ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

2.3.1 ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2.3.2 ปัญหาด้านวิทยากร

2.3.3 ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แยกได้ 4 ลักษณะ คือ

1) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาบุคลากร

2) ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร

3) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

4) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ ความสามารถมาเพียงพอที่จะมาฝึกสอนได้

2.3.4 ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากร

2.3.5 ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่ง ซึ่งในแง่ของผู้บริหารควรมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในด้านของบุคลากรควรปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่ เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และเมื่อทุกอย่างมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันแล้ว ก็จะทำให้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

3.1 ความหมายขององค์การและการจัดการ

องค์การ คือ หน่วยสังคมที่เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคล โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน มีการจัดการอย่างเป็นระบบ ร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้

3.2 ลักษณะขององค์การ

3.2.1 องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ (Organization as a structure of relationship) องค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

3.2.2 องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล (Organization as a group of people) องค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่น ๆ เสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

3.2.3 องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ (Organization as a function of management) องค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

3.2.4 องค์การเป็นกระบวนการ (Organization as a process) องค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.2.5 องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง (Organization as a system) องค์การเป็นระบบเปิด ประกอบด้วย ระบบย่อย ๆ โดยมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม

3.3 องค์ประกอบขององค์การ องค์การมีองค์ประกอบ ดังนี้

3.3.1 กลุ่มบุคคล

3.3.2 มีเป้าหมายร่วมกัน

3.3.3 การกำหนดหน้าที่

3.3.4 การแบ่งงานความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3.4 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อคน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) วัตถุประสงค์ 2) ภาระหน้าที่ 3) การแบ่งงานกันทำ 4) การบังคับบัญชา 5) ช่วงของการควบคุม และ 6) เอกภาพการบังคับบัญชา

ลักษณะของโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

3.4.1 สายการบังคับบัญชาสั้นลง

3.4.2 ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น

3.4.3 ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง

3.4.4 การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น

3.4.5 การกระจายอำนาจอย่างร่วมอำนาจ

3.4.6 โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในโครงสร้างขนาดใหญ่

3.4.7 ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง

3.5 รูปแบบองค์การ

3.5.1 รูปแบบที่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างมีระบบแบบแผน ชัดเจน ครอบคลุมทุกส่วนของการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

3.5.2 รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่มีการรวมตัวกันของกลุ่ม อย่างไม่มีระบบของการบริหาร ไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีระเบียบข้อบังคับของการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.6 ประเภทขององค์การ

3.6.1 แบ่งตามความมุ่งหมายขององค์การ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ 1) องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก 2) องค์การธุรกิจ 3) องค์การเพื่อสาธารณะและ 4) องค์การเพื่อการบริการ

3.6.2 แบ่งตามการจัดระเบียบภายในองค์การ เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลในกลุ่มองค์การ แบบเป็นทางการหรืออาจเกิดขึ้นในสังคมก็ได้

3.6.3 แบ่งตามลักษณะความเป็นเจ้าของ แบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) องค์การรัฐวิสาหกิจ และ 2) องค์การธุรกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ

3.7 ความหมายของการจัดการ

การจัดการ หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งาน กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์การ (Robbins and DeCenzo. 2004 ; Certo. 2003) ซึ่งตามความหมายนี้ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล กระบวนการในความหมายของการจัดการนี้หมายถึง หน้าที่ต่าง ๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำองค์การ และการควบคุม

3.7.1 ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

เป็นเรื่องเกี่ยวกับลักษณะของ การจัดการ โดยประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า กับผลผลิต หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าหรือเท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือ ทรัพยากรขององค์การ ได้แก่ คน เงิน วัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้น การจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด และให้เกิดผลมากที่สุด

ประสิทธิผล หมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอ ต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันการศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันทีละมาก ๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือ ใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำตลับหมึกสีสำหรับเครื่อง Laser printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัตถุดิบที่สูงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมาดี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น ในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ต้องอาศัยความเข้าใจในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ด้านมนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ปรัชญา การเมือง จิตวิทยา และสังคมศาสตร์ เพื่อให้เข้าใจในพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน การค้าเสรี ความขัดแย้ง การใช้อำนาจ และความสัมพันธ์ของมนุษย์ในสังคม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3.7.2 ขบวนการจัดการ

ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 20 Henri Fayol ได้เสนอไว้ว่า ผู้จัดการหรือผู้บริหารทุกคน ต้องทำกิจกรรมเกี่ยวกับการจัดการ หรือที่เรียกว่า ขบวนการจัดการ 5 อย่าง ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การสั่งการ 4) การประสานงาน และ 5) การควบคุม หรือ POCCC และต่อมาในช่วงกลางทศวรรษที่ 1950 นักวิชาการจาก UCLA ได้มาปรับเป็น 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การจัดการพนักงาน 4) การสั่งการ และ 5) การควบคุม หรือ POSDC ซึ่งกระบวนการจัดการ POSDC นี้ เป็นที่นิยมใช้เป็นกรอบในการเขียนตำรามากว่า 20 ปี และต่อมาในช่วงหลังได้ย่อขบวนการในการจัดการ 5 ประการนี้เป็นหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การโน้มนำ และ 4) การควบคุม อย่างไรก็ตามงานในแต่ละส่วนของขบวนการจัดการที่กล่าวข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย

1) การวางแผน เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างกลยุทธ์ เพื่อแนวทางในการดำเนินไปสู่เป้าหมาย และกระจายจากกลยุทธ์ไปสู่แผนระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์และแผนในแต่ละระดับ และแต่ละส่วนงานต้องสอดคล้องประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในส่วนของตนและเป้าหมายรวมขององค์การ

2) การจัดองค์การ เป็นกิจรรมที่ทำเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างขององค์การ โดยพิจารณาว่า การที่จะทำให้ได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น ต้องมีงานอะไรบ้าง และงานแต่ละอย่างจะสามารถจัดแบ่งกลุ่มงานได้อย่างไร มีใครบ้างเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนงานนั้น และมีการรายงานบังคับบัญชาตามลำดับขั้นอย่างไร ใครเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ

3) การโน้มนำพนักงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดการให้พนักงานทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งต้องใช้การประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี การจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม ลดความขัดแย้งและความตึงเครียดในองค์การ

4) การควบคุม เมื่อองค์การมีเป้าหมาย และได้มีการวางแผนแล้วก็ทำการจัดโครงสร้างองค์การ ว่าจ้างพนักงาน ฝึกอบรม และสร้างแรงจูงใจให้ทำงาน และเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งต่าง ๆ จะดำเนินไปตามที่ควรจะเป็น ผู้บริหารก็ต้องมีการควบคุมติดตามผลการปฏิบัติการและเปรียบเทียบผลงานจริงกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลงานจริงเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมาย ก็ต้องทำการปรับให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งขบวนการติดตามประเมินผลเปรียบเทียบและแก้ไขนี้คือขบวนการควบคุม

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
RAJABHAT RAMPHAIPHANNEE UNIVERSITY

3.7.3 บทบาทของการจัดการ

เมื่อกล่าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การ มักมุ่งไปที่หน้าที่ต่าง ๆ ในขบวนการจัดการ 4 ประการ 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การโน้มนำพนักงาน และ 4) การควบคุม ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินการขององค์การที่แตกต่างกันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์การที่แสวงหากำไรหรือองค์การที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์การที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่แตกต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Mintzberg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's managerial roles) ได้แก่ 1) บทบาทด้านระหว่างบุคคล 2) บทบาทด้านข้อมูล และ 3) บทบาทด้านการตัดสินใจ โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

1) บทบาทด้านระหว่างบุคคล เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วยบทบาทย่อย ได้แก่

(1) บทบาทตามตำแหน่ง ทำหน้าที่ประจำวันต่าง ๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์การ ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น

(2) บทบาทผู้นำ ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรมและงานที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

(3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

2) บทบาทด้านข้อมูล เป็นบทบาทด้านการกระจายและส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วยบทบาทย่อย ได้แก่

(1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์การและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ

(2) เป็นผู้กระจายข้อมูล รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์การ บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผลและรวบรวมความแตกต่างกันที่เกิดขึ้นในองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(3) เป็นโฆษก ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับแผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์การ เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วยบทบาทย่อย ได้แก่

(1) เป็นผู้ประกอบการ หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ ๆ

(2) เป็นจัดการความสงบเรียบร้อย รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงาน เมื่อองค์การเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์การ

(3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์การ โดยจัดลำดับและกระจายอำนาจ ดูแลกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน

(4) เป็นผู้ต่อรอง รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์การ เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์การ หรือการต่อรองกับผู้จัดหา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

4. แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจและทัศนคติความพึงพอใจในการทำงาน

4.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg (1990 : 45) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) มีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1) ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึงความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2) การยอมรับนับถือ หมายถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่นๆ ซึ่งถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ

3) ลักษณะงาน หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น

4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน

4.1.2 ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย Herzberg กล่าวถึง ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่า เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

1) เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ การมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับคนอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ การร่วมมือปฏิบัติงาน การช่วยเหลือ การสนับสนุน และการปรึกษาหารือ

3) การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง สภาพการปกครองบังคับบัญชางานของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน การกระจายงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การมอบหมายอำนาจ ความยุติธรรม

4) นโยบายและการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายของหน่วยงาน การบริหารงาน การจัดระบบงานของผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5) สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพเหมาะสมในการทำงาน สภาพการทำงานที่เป็นกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ความสะดวกสบายในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่างๆตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

6) สถานภาพของวิชาชีพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสังคมที่มีวิชาชีพเดียวกัน หรือสถานภาพของวิชาชีพในสายตาของสังคมที่มีวิชาชีพต่างกัน หรือเป็นการรับรู้จากบุคคลวิชาชีพอื่น ที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน ให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

7) ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานในด้านความมั่นคงในตำแหน่ง และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

8) ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว หรือสภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกดี หรือไม่ดีในช่วงเวลาที่ได้ทำงาน สภาพความเป็นอยู่ทางครอบครัว และส่วนตัวอันเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

จากทฤษฎีของ Herzberg หากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉย ๆ ฉะนั้น การตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลงเท่านั้น แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านความจูงใจ ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจพร้อมปฏิบัติงานด้วย ความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ ให้กับองค์กรอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉย ๆ ไม่ยินดียินร้าย อาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวัน ๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย 2 ส่วนคือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วผู้วิจัยเห็นว่าทฤษฎีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ราชการและผู้บริหารในองค์กรควรเอาปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในเวลาเดียวกันก็ต้องตอบสนองหรือใช้ปัจจัยค้ำจุนควบคู่กันไป จึงจะทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์

4.2 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน

4.2.1 ความหมายของทัศนคติ

Jonathan l. Freedman et. Al. (2005 : 50) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ทัศนคติไว้ว่า "ทัศนคติ หมายถึง ระบบที่มีลักษณะมั่นคงอันหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบด้านความรู้ความเข้าใจ องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบทางด้านแนวโน้มเชิงพฤติกรรมหรือการกระทำ" หรือสรุปได้ว่า ทัศนคติ เป็นความรู้สึกและความเชื่อหรือการรู้ของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งในทางบวกหรือลบ และทำให้บุคคลเกิดแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมโต้ตอบในทางใดทางหนึ่งต่อสิ่งนั้น หรือเป้าหมายทัศนคตินั้น

ความพอใจ เป็นทัศนคติอย่างหนึ่ง และเป็นทัศนคติในทางบวกที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ ความพอใจในงานไม่ใช่ขวัญ อาจกล่าวได้ว่า ความพอใจในงานเกิดขึ้นเฉพาะตัวบุคคลเพียงคนเดียว แต่ขวัญเป็นความรู้สึกร่วมกับกลุ่ม ขวัญสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจให้ทำงานร่วมกับสมาชิกกลุ่มคนอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ขวัญเกี่ยวข้องกับอนาคตและเป้าหมาย ขณะที่ความพอใจในงานเกี่ยวข้องอยู่กับปัจจุบันและสิ่งที่ผ่านมาในอดีตเสียมากกว่า คนทำงานจะตัดสินระดับความพอใจในงานของตน จากประสบการณ์ และสิ่งที่เป็นอยู่จริงในขณะนั้นเป็นเกณฑ์ ประเด็นเกี่ยวกับ ความพอใจในงาน มีผู้ศึกษาวิจัยกันมาเป็นเวลานานถึงสาเหตุที่มาของความพอใจ และผลที่องค์กรและบุคคลจะพึงได้รับจากความพอใจในงาน แสดงว่าความพอใจในงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่น้อยต่อทั้งบุคคลและองค์กร อาจสรุปความสำคัญได้ดังนี้

1) ความพึงพอใจช่วยสร้างเสริมคุณภาพชีวิต การได้ทำงานที่ตนเองชอบทำให้เกิดความสุขใจ สุขภาพจิตดี และการทำงานสร้างความรู้สึกในคุณค่าของตน ตลอดจนตอบสนองความต้องการความสำเร็จได้

2) ความพอใจในงานช่วยป้องกันความห่างเหินจากงาน ถ้าบุคคลไม่พอใจในงานจะกลายเป็นความขัดแย้งกับงาน เกิดความผิดหวัง และห่างเหินจากงานในที่สุด

4.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

1) ปัจจัยด้านบุคคล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(1) ประสบการณ์ในการทำงาน เมื่อบุคคลทำงานมานานจนมีความรู้ความชำนาญในงานนั้นมากขึ้น จะเกิดความพึงพอใจกับงานที่ทำ หรือพอใจงานใหม่ที่ใกล้เคียงประสบการณ์เดิม

(2) เพศ เกี่ยวข้องกับลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งระดับความทะเยอทะยานและความต้องการทางด้านการเงิน เพศหญิงมีความอดทน ที่จะทำงานที่ต้องใช้ฝีมือ และงานที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าชาย

(3) กลุ่มสมาชิกในความรับผิดชอบ กลุ่มที่ทำงานด้วยกัน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานงาน ซึ่งต้องการความสามารถหลายอย่างประกอบกัน ต้องมีสมาชิกที่มีทักษะในงานหลายด้าน และความสามัคคีปรองดองกันของสมาชิกจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน

(4) อายุ อาจจะมีผลต่อการทำงานไม่เด่นชัด แต่อายุก็เกี่ยวข้องกับระยะเวลาและประสบการณ์ ในการทำงาน ผู้ที่มีอายุมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานนั้นมาก จะพอใจงานเดิมและไม่ชอบเปลี่ยนงาน

(5) เวลาในการทำงาน งานที่ทำในเวลาปกติ จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานมากกว่างาน ที่ต้องทำในเวลาที่บุคคลอื่นไม่ต้องทำงาน เพราะขัดกับความต้องการเวลาส่วนตัวเพื่อพักผ่อนและสังสรรค์

(6) เชาวน์ปัญญา ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และลักษณะงานที่ทำ เช่น พนักงานในโรงงานที่มี เชาวน์ปัญญาในระดับสูงแต่ทำงานที่เป็นงานประจำ มักจะเบื่อหน่ายงานได้ง่าย และมีทัศนคติที่ไม่ดี ต่อการทำงานในโรงงาน เกิดความไม่พอใจเพราะงานไม่ท้าทาย และไม่เหมาะสมกับความสามารถ

(7) การศึกษา มีผลต่อการวิจัยไม่เด่นชัดนัก แต่มักจะขึ้นอยู่กับงานที่ทำว่าเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของเขาหรือไม่

(8) บุคลิกภาพ คนที่มีอาการของโรคประสาท เช่น มีความวิตกกังวลสูง มักจะไม่พอใจในการทำงานมากกว่าคนปรกติ

(9) ระดับเงินเดือน เงินเดือนที่มากพอแก่การดำรงชีพตามสภาพ ทำให้บุคคลไม่ต้องดิ้นรนมากนัก ที่จะไปทำงานเพิ่มนอกเวลาทำงาน ดังนั้นผู้ที่มีเงินเดือนสูงจึงมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าผู้ที่มี เงินเดือนต่ำ

(10) แรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะแรงจูงใจจากความคิดส่วนตัวของผู้ทำงานเองมีความมุ่งมั่นความสำเร็จก็จะสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(11) ความสนใจในงานเฉพาะด้าน บุคคลที่สนใจในงาน และได้ทำงานที่ตนเองถนัดและพอใจ จะมีความสุขและพึงพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีศูนย์ความสนใจในชีวิตไม่ได้อยู่ที่งาน

2) ปัจจัยด้านงาน

(1) ลักษณะงาน ได้แก่ความน่าสนใจ ความท้าทาย ความแปลก โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน การที่ ผู้ทำงานมีความรู้สึกต่องานที่ทำอยู่ว่า เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ท้าทาย สิ่งเหล่านี้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันต่องาน

(2) ฐานะทางวิชาชีพ จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของเสมียนพนักงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน แต่มีถึงร้อยละ 17 ที่พบว่า ถ้ามีโอกาสก็อยากเปลี่ยนงานในสภาวะที่เศรษฐกิจดี มีงานให้เลือกทำ จะมีการเปลี่ยนงานบ่อย เพื่อจะเลื่อนเงินเดือน เลื่อนฐานะของตนเอง

(3) ขนาดของหน่วยงาน ความพึงพอใจในการทำงานกับขนาดของหน่วยงานแต่ละคน จะแตกต่างกัน ตามทัศนคติหรือและคิดเห็นส่วนตัว ถ้าต้องการความมีศักดิ์ศรีและชื่อเสียง บุคคลนั้นจะพอใจ เลือกทำงานกับหน่วยงานใหญ่ แต่ถ้ามุ่งความสัมพันธ์ บุคคลนั้นจะพอใจทำงานในหน่วยงานขนาดเล็ก เนื่องจากหน่วยงานขนาดเล็กพนักงานมีโอกาสรู้จักกัน ทำงานคุ้นเคยกันได้ง่ายกว่าหน่วยงานใหญ่ มีความรู้สึกเป็นกันเองและร่วมมือช่วยเหลือกัน ขวัญในการทำงานดี ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

(4) ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน การที่บ้านอยู่ห่างไกลจากที่ทำงาน การเดินทางไม่สะดวก ต้องตื่นแต่เช้ามืด รถติดและเหน็ดเหนื่อยจากการเดินทาง มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

(5) สภาพทางสังคม ในแต่ละท้องถิ่นแต่ละพื้นที่มีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน คนทำงานในเมืองใหญ่ มีความพึงพอใจในการงาน น้อยกว่าคนที่ทำงานในเมืองเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากความคุ้นเคย ความใกล้ชิดระหว่างคนงานในเมืองเล็กมีมากกว่าในเมืองใหญ่ ทำให้เกิดความอบอุ่นและมีความสัมพันธ์กัน

(6) โครงสร้างของงาน หมายถึงความชัดเจนของงาน ที่สามารถอธิบายชี้แจงเป้าหมายของงาน รายละเอียดของงาน ตลอดจนมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความชัดเจนบอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ให้รู้ว่าจะทำอะไร และดำเนินการ อย่างไร ทำให้สะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน สามารถป้องกันมิให้เกิดความบิดพลิ้วในการทำงาน และ ง่ายต่อการควบคุม

3) ปัจจัยด้านการจัดการ

(1) ความมั่นคงในงาน พนักงานมีความต้องการงานที่มีความแน่นอนมั่นคง บริษัทที่ประสบ ความสำเร็จในการบริหารงาน เช่น บริษัทในประเทศญี่ปุ่นตระหนักถึงความมั่นคงของงาน คือมีการจ้างงานตลอดชีวิต ความมั่นคงในงานถือเป็นสวัสดิการอย่างหนึ่ง

(2) รายรับ ฝ่ายบริหารและฝ่ายจัดการของบริษัทเชื่อมั่นว่า รายรับที่ดีของพนักงานจะเยียวยาโรค ไม่พอใจในงานผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานของรัฐลาออกไปสู่ภาคเอกชน ก็เพราะรายรับที่ดีกว่า

(3) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันที่ค่าครองชีพสูง ค่าตอบแทนหรือรายรับเป็นความสำคัญอันดับแรก นักวิชาการที่เปลี่ยนงาน เนื่องจากเงินเดือนของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่งดีกว่า นอกจากนี้การได้รับผลประโยชน์เป็นสิ่งชดเชยจะสร้างความพึงพอใจในงานอย่างมาก เช่น การได้รับโบนัส เงินสมนาคุณ และเงินรางวัล เป็นต้น

(4) โอกาสก้าวหน้า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้า ในการทำงานมีความสำคัญสำหรับทุกคน ถ้าบุคคลเห็นว่างานนี้ไม่เปิดโอกาสให้ตนก้าวหน้าจะเกิดความไม่พอใจและเปลี่ยนงาน และจากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่าน โอกาสก้าวหน้ามาแล้ว

(5) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ หมายถึงอำนาจที่หน่วยงานมอบให้ตามตำแหน่งเพื่อควบคุมสั่งการ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่มอบหมายให้สำเร็จ งานบางอย่างมีอำนาจตามตำแหน่งที่เด่นชัด งานบางอย่างมีอำนาจที่ไม่เด่นชัด ทำให้ผู้ทำงานปฏิบัติงานยากและอึดอัด

(6) สภาพการทำงาน ได้แก่การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความสะอาด แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ มีห้องพักผ่อนและการจัดเสียงตามสาย เป็นต้น ถ้าการจัดนั้นเหมาะสม ผู้ทำงาน เกิดความสุขสบาย จะทำให้เกิดความพอใจในงาน

(7) เพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานทำให้คนเรามีความสุข และพอใจในการทำงาน

(8) ความรับผิดชอบงาน เป็นทัศนคติส่วนตัวของบุคคล ผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงจะมีความพอใจ ในการทำงานซึ่งแม้จะเป็นงานที่ยากลำบาก มากกว่าบุคคลที่มีความรับผิดชอบต่องานต่ำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(9) การนิเทศงาน คือการชี้แนะในการทำงานจากหน่วยงานหรือผู้เชี่ยวชาญในหน่วยงาน ถ้าผู้นิเทศ มีศิลปะในการชี้แนะจะสร้างความพอใจให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งในภาพรวม ที่มีต่อองค์กรด้วย แต่ถ้าผู้นิเทศชี้แนะด้วยอคติและอารมณ์ขุ่นเคืองจะเกิดผลในทางตรงกันข้าม

(10) การสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ถ้าผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสสื่อสาร กับตนบ้าง พยายามเข้าใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคิดอะไร จะสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การที่พนักงาน มีส่วนรับรู้ในเป้าหมายขององค์กร ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหาตามสมควร แสดงถึงการที่ ผู้บังคับบัญชายอมรับในคุณค่าและความสามารถของเขา พนักงานจะรู้สึกพอใจ และให้ความร่วมมือเต็มที่

(11) ความศรัทธาในตัวผู้บริหาร ความประพฤติ ความสามารถ และความตั้งใจที่ผู้บริหาร มีต่อหน่วยงาน ทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา (ผู้นำ : ทำตนเป็นตัวอย่าง) ช่วยสร้างความพึงพอใจ ในการทำงานและพนักงานจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

5.1 ระบบราชการ

พิทยา บวรวัฒนา (2543 : 20-24) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นข้อเสนอของ Max Weber (1864-1920) นักปราชญ์ชาวเยอรมัน เป็นนักวิชาการที่รอบรู้ด้านสังคมศาสตร์ โดยเฉพาะวิชากฎหมาย การเมือง ประวัติศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และสังคมวิทยา ในปี ค.ศ.1911 Max Weber ได้เสนอความคิดการจัดองค์การแบบระบบราชการว่าเป็นวิธีการจัดองค์การที่มีประสิทธิภาพเหนือกว่าวิธีอื่นใด สังคมที่ดีต้องมีการจัดการบริหารในหน่วยงานของรัฐให้เป็นไปตามหลักขององค์การแบบระบบราชการ โดยควรพิจารณาประเด็นต่าง ๆ เป็นขั้นตอน ดังนี้

5.1.1 อำนาจ หมายถึง ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอื่น ๆ ให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ ในสังคมการใช้อำนาจของผู้นำต่อคนจำนวนมากจำเป็นต้องอาศัยกลไก การควบคุมทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้นำและมวลชนผู้ถูกควบคุม กลไกการบริหารดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่คู่กับรูปแบบอำนาจ สังคมใดที่มีการใช้อำนาจในรูปแบบหนึ่งจะมีกลไกการบริหารรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมรองรับ ในความเห็นของ Max Weber รูปแบบการใช้อำนาจในอุดมคติมีดังต่อไปนี้

1) รูปแบบการใช้อำนาจเฉพาะตัว ผู้นำแบบอาศัยอำนาจเฉพาะตัว ใช้บุคลิกลักษณะความสามารถเฉพาะตัวเป็นปัจจัยโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามทั้งหมายเชื่อฟัง และยอมปฏิบัติ

ตามคำสั่งและเจตนารมณ์ของผู้นำ ผู้ตามมีศรัทธาในตัวผู้นำอย่างสูง การใช้อำนาจแบบเฉพาะตัวนี้จะมีกลไกการบริหารที่มีลักษณะไม่เคร่งครัดรัดกุมนักและไม่ค่อยมีเสถียรภาพ เรียกรูปแบบกลไกบริหารนี้ว่า Communal กลุ่มผู้ตามที่ซื่อสัตย์ที่สุดจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้นำและมวลชน

2) รูปแบบการใช้อำนาจแบบประเพณีนิยม ความชอบธรรมของอำนาจขึ้นอยู่กับประเพณีนิยมดั้งเดิมของสังคม ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะผู้ตามมีความเห็นว่า ผู้นำเป็นหัวหน้าที่ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมาช้านาน เช่น ผู้นำสืบทอดตำแหน่งผู้นำจากบิดา ผู้นำเปรียบประหนึ่งเจ้านาย ที่ออกคำสั่งภายในกรอบจารีตประเพณี ผู้ตามเชื่อฟังผู้นำเพราะสถานภาพทางสังคมของผู้นำ ผู้นำที่ใช้อำนาจแบบประเพณีนิยมต่อคนจำนวนมากนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลไกการบริหารแบบ Feudal และ Patrimonial

3) รูปแบบการใช้อำนาจตามกฎหมาย การใช้อำนาจของผู้นำตั้งอยู่บนรากฐานของตัวบทกฎหมาย ผู้ตามเชื่อฟังคำสั่งของผู้นำเพราะฝ่ายหลังเป็นบุคคลซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำ ซึ่งดำรงตำแหน่งอย่างชอบธรรมตามกฎหมาย ผู้ตามปฏิบัติตามเพราะผู้นำมีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนกำหนดไว้ให้ทำเช่นนั้น ไม่ใช่เพราะลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำหรือประเพณีนิยมของสังคม กลไกการบริหารแบบนี้ ได้แก่ระบบราชการ ดังนั้น ระบบราชการจึงเป็นวิธีการจัดองค์กรที่ตั้งอยู่บนรากฐานของกฎหมายเป็นสำคัญ

5.2 องค์ประกอบของระบบราชการ

การจัดองค์กรแบบระบบราชการประกอบไปด้วยหลักการบริหารที่สำคัญ 7 ประการ คือ

5.2.1 หลักลำดับชั้น ระบบราชการจัดหมวดหมู่ตำแหน่งต่าง ๆ เป็นลำดับชั้น ข้าราชการในลำดับชั้นที่สูงทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการที่อยู่ในลำดับชั้นที่ต่ำ รองลงมา การจัดลำดับชั้นในระบบราชการเป็นไปเพื่อเป็นหลักประกันว่า เบื้องบนจะสามารถควบคุมเบื้องล่างได้อย่างใกล้ชิด อำนาจของข้าราชการแต่ละคนขึ้นอยู่กับตำแหน่งของข้าราชการผู้นั้นในลำดับชั้นขององค์กร “อำนาจ” มิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะตัวของข้าราชการผู้นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในระบบราชการถูกกำหนดและควบคุมโดยกฎแห่งลำดับชั้นอย่างเคร่งครัด

5.2.2 อำนาจของสมาชิกองค์กรที่มีมาจากอำนาจตามตำแหน่งราชการ อำนาจของแต่ละตำแหน่งจะมีบทบัญญัติเป็นลายลักษณ์อักษรกำหนดขอบข่ายของอำนาจ และหน้าที่ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แต่ละตำแหน่งอย่างละเอียด สมาชิกองค์กรมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติตามบทบาทของตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนตัวข้าราชการอยู่ตลอดเวลา แต่ตำแหน่งเป็นสิ่งตายตัวไม่เปลี่ยนแปลง ใครก็ตามที่เข้ามาดำรงตำแหน่งหนึ่งจะเล่นบทบาทของตำแหน่งนั้น ๆ ไม่แตกต่างกันเลย ดังนั้น ระบบราชการจึงไม่เหมือนกับระบบการบริหารที่อาศัยหลักอำนาจสัมพันธ์แบบเฉพาะตัวและแบบประเพณีนิยมซึ่งเสนอความเห็นว่า ผู้ที่ดำรงตำแหน่งบริหารต้องมีคุณสมบัติส่วนตัวบางประการ เช่น อายุมาก มีบุคลิกดึงดูดคนอื่นให้ตาม มีความชอบธรรมตามขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น

5.2.3 การทำงานในองค์กรแบบระบบราชการถูกกำหนดโดยกรอบของระเบียบแบบแผนที่เป็นทางการและเป็นลายลักษณ์อักษรของหน่วยงานราชการ ทุกคนทำงานไปตามระเบียบดังกล่าวเหมือนกันหมด ระเบียบแบบแผนต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้อง ถูกเก็บรักษาไว้เป็นระบบเก็บเอกสารที่มีคุณภาพ ข้าราชการเป็นบุคคลซึ่งถูกฝึกฝนมาให้มีความรู้พิเศษเกี่ยวกับระเบียบต่าง ๆ และวิธีการปฏิบัติตามระเบียบเหล่านั้น ข้อมูลข่าวสารทั้งหลายช่วยให้ข้าราชการสามารถตัดสินใจในเรื่องนโยบายและการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

5.2.4 ข้าราชการต้องวางตัวเป็นกลาง ข้าราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและประเพณีวัฒนธรรมของสังคม เช่น ช่วยเหลือบริการคนบางคนเป็นพิเศษเพราะรู้จักมักคุ้นเป็นการส่วนตัว กล่าวคือ ข้าราชารต้องถือหลักว่าจะปฏิบัติตามระเบียบที่วางไว้อย่างเคร่งครัดเพื่อให้การกระทำของตนเป็นไปอย่างมีเหตุมีผลและมีประสิทธิภาพสูงสุด Max Weber ได้อธิบายว่า พฤติกรรมข้าราชการในระบบราชการ “ต้องปราศจาก อารมณ์ และความเกลียดชัง” (Sine ira et studio-without hatred or passion)

5.2.5 การรับราชการถือว่าเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง บุคคลที่จะมาเป็นข้าราชการต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญพิเศษและต้องทุ่มเทชีวิตจิตใจให้กับงานราชการ ตลอดจนมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อเป็นการตอบแทนระบบราชการจะให้รางวัลแก่ข้าราชการในรูปแบบของเงินเดือน สวัสดิการบำนาญและโอกาสความก้าวหน้าในงานต่อไปในอนาคต

5.2.6 ระบบราชการมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่ยงคงกระพันและแข็งแกร่ง เพราะโดยโครงสร้างแล้ว ระบบราชการมีลำดับชั้นที่มั่นคง กำหนดอำนาจของแต่ละตำแหน่งในแต่ละชั้นไว้แน่ชัด ไม่มีใครทำลายได้ ประชาชนต้องพึ่งพาบริการสาธารณะจากระบบราชการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตัวข้าราชการเองทำอะไรไม่ได้เพราะถูกผูกมัดโดยกรอบระเบียบราชการ ผู้นำทางการเมืองต้องอาศัยความรู้ความสามารถของระบบราชการและไม่มีความสามารถจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของระบบราชการได้ เพราะระบบราชการมีลักษณะเป็นทางการเหมือนเครื่องจักรกล

5.2.7 ระบบราชการมีแนวโน้มที่จะปกปิด ความรู้ในความสลับซับซ้อนของกลไกระบบราชการไม่ให้คนภายนอกได้ทราบ เพื่อเป็นการเสริมสร้างอำนาจของตัวระบบราชการเอง

5.3 ความวิเศษของระบบราชการ

การจัดองค์กรแบบระบบราชการเป็นวิธีการจัดการ เรื่องอำนาจสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสังคมที่ดีที่สุด จึงเป็นการบริหารที่มีเหตุผล ระบบราชการเหนือกว่าระบบการบริหารระบบอื่นในแง่ของเทคนิค เปรียบประหนึ่งการผลิตที่ใช้เครื่องยนต์กลไกเหนือกว่าการผลิตแบบไม่ใช้เครื่องยนต์กลไก ระบบราชการเหนือกว่าระบบจัดองค์กรอื่น ๆ ตรงที่มีความแม่นยำถูกต้องต่อเนื่องรวดเร็วแน่ชัด ระบบราชการเป็นระบบที่ผู้บังคับบัญชาคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีและสมาชิกองค์กรต่างมีความสามัคคี ตลอดจนมีการลดค่าใช้จ่ายด้านวัสดุและบุคลากรถึงระดับต่ำสุด นอกจากนี้ระบบราชการยังเหนือกว่าระบบอื่น ๆ เพราะเป็นระบบที่มีความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงและเทคนิคต่าง ๆ มาก ยิ่งไปกว่านั้น ระบบราชการยังมีลักษณะอยู่ยงคงกระพันมั่นคงถาวร ถูกทำลายยากเปรียบประหนึ่งเครื่องจักรที่จะทำงานได้เต็มที่ต่อเมื่อคนใช้รู้จักใช้เครื่องจักรนั้น ๆ อย่างดี ดังนั้นไม่ว่าตัวผู้นำทางการเมืองจะเปลี่ยนแปลงอย่างไร ระบบราชการยังคงเป็นกลไกรับใช้ผู้นำทางการเมืองชุดใหม่อยู่วันยังค่ำ กลไกการบริหารที่มีลักษณะตามระบบราชการในอุดมคติของ Max Weber ทุกประการเรียกว่า Monocratic bureaucracy

6. บริบททั่วไปของกลุ่มจังหวัดและหน่วยงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์

6.1 ความเป็นมาของการแบ่งกลุ่มจังหวัด

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2546 และวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 เห็นชอบให้จัดตั้งกลุ่มจังหวัดรวม 19 กลุ่มจังหวัด การบริหารงานของกลุ่มจังหวัดในระยะเริ่มต้น พบปัญหาสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

3 ประการคือ 1) ปัญหาไม่มีงบประมาณในการบริหารงาน 2) ขาดบุคลากร และ 3) ไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรรับผิดชอบ จึงให้การบริหารงานกลุ่มจังหวัดไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดซึ่งนำไปสู่การจัดตั้งเป็นสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

6.2 ผลการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์การปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

6.2.1 ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1) ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. 47 ข้อ 13 กำหนดว่า เพื่อประโยชน์ในการประสานงานและความสะดวกในการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค ให้ส่วนราชการปรับปรุงการกำหนดเขตพื้นที่ตรวจราชการให้สอดคล้องกับเขตตรวจราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี

2) คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2549 ได้พิจารณาว่า โดยที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาระบบราชการมาแล้วเป็นระยะเวลานานพอสมควรใน 3 เรื่องหลัก คือ 1) การปรับโครงสร้างระบบราชการ 2) การจัดองค์กรการบริหารและ 3) การนำเครื่องมือ/เทคนิคการบริหารจัดการและการประเมินผลมาใช้ จึงควรมีการประเมินผลการพัฒนาระบบราชการและดำเนินการของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่ผ่านมา โดยให้ทุกกระทรวงส่งข้อมูลความเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องข้างต้นให้สำนักงาน ก.พ.ร. ภายใน 15 วัน แล้วให้สำนักงาน ก.พ.ร. ประมวลผลเสนอรองนายกรัฐมนตรี (นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์) พิจารณาก่อนเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

3) ก.พ.ร. ในการประชุมเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2549 รองนายกรัฐมนตรี (นายโฆสิต ปั้นเปี่ยมรัษฎ์) ประธาน ก.พ.ร. ได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ.ร. ประมวลข้อคิดเห็นและข้อเสนอเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างและระบบบริหารของส่วนราชการต่าง ๆ แล้ววิเคราะห์นำเสนอ ก.พ.ร. และคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาต่อไป

4) จากข้อความคิดเห็นของส่วนราชการและจังหวัดที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้รับในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดส่วนราชการในภูมิภาค ซึ่งรวมถึงราชการบริหารส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีประเด็นข้อเสนอ ว่าการจัดกลุ่มจังหวัดดังกล่าวไม่เหมาะสม ควรมีการทบทวนการจัดกลุ่มและการจัดจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดใหม่ เพื่อให้เกิดศักยภาพและการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

5) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเรื่องการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ของจังหวัดและอำเภอ จัดตั้งงบประมาณของจังหวัด จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกำหนดให้มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัดโดยมีสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการของกลุ่มจังหวัด โดยสรุป คือ มาตรา 52 วรรคสาม เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานแบบบูรณาการในจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดให้จังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดยื่นคำขอจัดตั้งงบประมาณได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการและเงื่อนไขที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ในกรณีนี้ให้ถือว่าจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณมาตรา 53/1 ให้จังหวัดทำแผนพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นในจังหวัด ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามวรรคหนึ่งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระหว่างหัวหน้าส่วนราชการที่มีสถานที่ตั้งทำการอยู่ในจังหวัดไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาคหรือการบริหารราชการส่วนกลาง และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดในจังหวัด รวมทั้งผู้แทนภาคประชาสังคม และผู้แทนภาคธุรกิจเอกชน การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามวรรคหนึ่ง จำนวนและวิธีการสรรหาผู้แทนภาคประชาสังคมและผู้แทนภาคธุรกิจเอกชนตามวรรคสอง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เมื่อประกาศใช้แผนพัฒนาจังหวัดแล้ว การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการดำเนินกิจการของส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐทั้งปวงที่กระทำในพื้นที่จังหวัดต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัดดังกล่าว ร่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. .... ที่ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550

6.2.2 การพิจารณาของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในการประชุม ก.พ.ร. ครั้งที่ 13/2550 วันที่ 17 ธันวาคม 2550 มีมติเห็นชอบให้มีการปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด และการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพื่อเป็นกลไกในการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) แนวทางการจัดกลุ่มจังหวัด การปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัดครั้งนี้คงใช้แนวทางเดิม แต่จะยึดลักษณะเขตพื้นที่ที่ติดต่อกันหรือเป็นการรวมกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในเขตพื้นที่ติดต่อกันหรือต่อเนื่องกันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือข้อพิจารณาเบื้องต้นของการจัดกลุ่ม

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี RAJABHAT DHANBURI UNIVERSITY

จังหวัดใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ หรือทิศทางการพัฒนาจังหวัด ที่สอดคล้องกัน หรือเกื้อหนุนต่อกัน เป็นแนวการพิจารณาขั้นที่สอง และประการสุดท้ายพิจารณาจากความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจ การผลิต การค้า และการลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม และการได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน รวมทั้งเป็นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันระหว่างจังหวัด สาเหตุที่ให้ความสำคัญกับการเป็นเขตพื้นที่ติดต่อกันนั้น มาจากสมมุติฐานที่ว่าจังหวัดที่อยู่พื้นที่ติดกัน จะมีลักษณะทางภูมิประเทศ ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม ใกล้เคียงกันมีการแบ่งตามลักษณะของพื้นที่เศรษฐกิจและสังคมที่มีความใกล้เคียงกัน มีพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ติดต่อกัน มีจุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติที่คล้ายคลึงกัน จะทำให้ง่ายกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ นอกจากนั้นแล้วการที่อยู่ในภูมิภาคเดียวกันจะมีปัญหาและความต้องการคล้าย ๆ กัน สะดวกในการประสานงานและบูรณาการการพัฒนาในกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) แนวทางการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด

(1) การกำหนดให้มีจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดจะทำให้มีโครงสร้างองค์กรที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดอย่างชัดเจน และเป็นผู้ใช้กลไกการบูณราการการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดในภาพให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติโดยจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดจะเป็นแกนกลางในการประสานงานและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด โดยเป็นที่ตั้งของสำนักงานบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และเป็นหน่วยงานในการรองรับการเบิกจ่ายงบประมาณหรือการทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

(2) แนวทางในการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดต้องเป็นจังหวัดที่มีลักษณะสอดคล้องกับลักษณะข้อใดข้อหนึ่งหรือมากกว่า ดังนี้

- เป็นจังหวัดที่มีการคมนาคม ติดต่อสื่อสารและเชื่อมโยงระหว่างจังหวัดในกลุ่มได้สะดวก
- เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นศูนย์กลางทางสังคมและวัฒนธรรม หรือเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาที่สามารถสนับสนุนความรู้ทางวิชาการให้กับจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดได้
- เป็นศูนย์กลางของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และธุรกิจต่างๆ
- เป็นจังหวัดที่มีศักยภาพและความพร้อมที่จะให้การสนับสนุนการดำเนิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การในเรื่องแผนงาน งบประมาณ และทรัพยากรทางการบริหารให้กับจังหวัดอื่นในกลุ่มได้

(3) รูปแบบในการจัดกลุ่มจังหวัด จากแนวทางการปรับปรุงกลุ่มจังหวัดและการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัด ประกอบกับการสอบทานข้อคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้ว จึงเห็นควรปรับปรุงการจัดกลุ่มจังหวัด เป็น 18 กลุ่มจังหวัด พร้อมทั้งกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด เพื่อเสนอ ครม.ให้ความเห็นชอบ

3) มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2551 เห็นชอบการปรับปรุงกลุ่มจังหวัด และการกำหนดจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ ดังนี้

(1) ภาคกลางตอนบน 1 จังหวัดในกลุ่ม นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

(2) ภาคกลางตอนบน 2 จังหวัดในกลุ่ม ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดลพบุรี

(3) ภาคกลางตอนกลาง จังหวัดในกลุ่ม ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี สระแก้ว นครนายก สมุทรปราการ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดฉะเชิงเทรา

(4) ภาคกลางตอนล่าง 1 จังหวัดในกลุ่ม กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดนครปฐม

(5) ภาคกลางตอนล่าง 2 จังหวัดในกลุ่ม ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดเพชรบุรี

(6) ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย จังหวัดในกลุ่ม ชุมพร สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช พัทลุง จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดสุราษฎร์ธานี

(7) ภาคใต้ฝั่งอันดามัน จังหวัดในกลุ่ม ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ ตรัง จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดภูเก็ต

(8) ภาคใต้ชายแดน จังหวัดในกลุ่ม สงขลา สตูล ปัตตานี ยะลา นราธิวาส จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดสงขลา

(9) ภาคตะวันออก จังหวัดในกลุ่ม จันทบุรี ชลบุรี ระยอง ตราด จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดชลบุรี

(10) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 จังหวัดในกลุ่ม หนองคาย เลย อุดรธานี หนองบัวลำภู จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดอุดรธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
MAHASARAKHAM RAJABHAT UNIVERSITY

(11) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จังหวัดในกลุ่ม นครพนม มุกดาหาร สกลนคร จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดสกลนคร

(12) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง จังหวัดในกลุ่ม ร้อยเอ็ด ขอนแก่น มหาสารคาม กาฬสินธุ์ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดขอนแก่น

(13) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1 จังหวัดในกลุ่ม สุรินทร์ บุรีรัมย์ นครราชสีมา ชัยภูมิ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดนครราชสีมา

(14) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 จังหวัดในกลุ่ม อุบลราชธานี ศรีสะเกษ ยโสธร อำนาจเจริญ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดอุบลราชธานี

(15) ภาคเหนือตอนบน 1 จังหวัดในกลุ่ม เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดเชียงใหม่

(16) ภาคเหนือตอนบน 2 จังหวัดในกลุ่ม น่าน พะเยา เชียงราย แพร่ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดเชียงราย

(17) ภาคเหนือตอนล่าง 1 จังหวัดในกลุ่ม ตาก พิษณุโลก สุโขทัย เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดพิษณุโลก

(18) ภาคเหนือตอนล่าง 2 จังหวัดในกลุ่ม กำแพงเพชร พิจิตร นครสวรรค์ อุทัยธานี จังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการกลุ่มจังหวัดนครสวรรค์

6.3 นโยบายและระบบในการบริหารงานจังหวัด และกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) กำหนดนโยบายและระบบในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ เน้นการบูรณาการ และการประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

หนึ่งในอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 คือ การกำหนดกรอบนโยบาย และวางระบบในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณการ ทั้งนี้ เพื่อให้การขับเคลื่อนการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ก.น.จ. จึงได้กำหนด นโยบายและระบบในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการและจังหวัดถือปฏิบัติ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6.3.1 กรอบแนวทาง

1) ใช้กลไก กฎ ระเบียบที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดย

(1) พัฒนาระบบและประสานการทำงานที่เชื่อมต่อระหว่าง ก.น.จ. กับรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้กำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค

(2) ประสานเชื่อมโยงการทำงาน โดยใช้กลไกตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

2) บูรณาการ และประสานเชื่อมโยงการทำงานระหว่างกระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานอื่นของรัฐ และภาคส่วนต่าง ๆ กับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในการผลักดันยุทธศาสตร์ชาติให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม รวมถึงการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเชื่อมต่อกับระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น เพื่อสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันของประเทศในภาพรวม รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในพื้นที่ โดย

(1) สนับสนุนให้กระทรวง ทบวง กรม และภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน มีส่วนร่วมในระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของผู้ว่าราชการจังหวัดผ่านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการจัดทำงบประมาณจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เพื่อให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดวางยุทธศาสตร์การพัฒนา และทิศทางการพัฒนาพื้นที่ที่มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล และมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาดังกล่าว เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ศักยภาพของพื้นที่ และความต้องการของประชาชน

(2) เสริมสร้างให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาพื้นที่ โดยผ่านกระบวนการของแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พร้อมทั้งมีการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

- สนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำงบประมาณให้เป็นไปโดยสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาจังหวัด

- สนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความร่วมมือกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT PHRANAKHONSIAYUTTHAYA UNIVERSITY

ระหว่างท้องถิ่น ในการร่วมลงทุนเพื่อดำเนินการตามแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

- สนับสนุน ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการประชุมหารือร่วมกับกระทรวง ทบวง กรม ในการจัดทำโครงการซึ่งเป็นการต่อยอดโครงการ เพื่อส่งเสริม Value Chain ตามภารกิจ

3) สนับสนุน ส่งเสริมให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัด สามารถจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด รวมถึงการบริหารงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสม โดย

(1) การจัดทำคำของบประมาณประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ซึ่งต้องอยู่บนพื้นฐานของแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดแล้วแต่กรณี

(2) บูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลาง ซึ่งประกอบด้วย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงบประมาณ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กรมบัญชีกลาง และ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(3) ให้หน่วยงานกลางตามข้อ 3.2 จัดทีมงานออกไปให้คำปรึกษา แนะนำตลอดจนให้ความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด การจัดทำและบริหารงบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

6.3.2 ระบบการบริหารงานจังหวัด/กลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

1) การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

(1) ให้มีการบูรณาการทุกภาคส่วนในพื้นที่ ทั้งที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ราชการบริหารส่วนกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตลอดจนสภาพปัญหาในพื้นที่ โดย

- ยึดหลักการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา และร่วมรับผิดชอบในผลที่เกิดขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินแผนงานและโครงการตั้งแต่เริ่มต้น โดยเน้นระบบการประชาพิจารณ์ และเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร จัดระบบรับแจ้งข้อมูลข่าวสารจากประชาชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกัน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรประชาชน ในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย

- บูรณาการทรัพยากรเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคธุรกิจเอกชน ให้สัมพันธ์และเชื่อมโยงกับแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยงบประมาณจังหวัดจะเป็นการบูรณาการงบประมาณที่จังหวัดขอตั้ง ร่วมกับงบลงทุนของกระทรวง ทบวง กรม งบอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการลงทุนร่วมจากภาคเอกชน เพื่อประโยชน์ในการจัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้อง เชื่อมโยงและสนับสนุนการดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(2) ให้จังหวัดริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ โดยนำปัญหาและความต้องการของประชาชนมากำหนดเป็นแนวทางริเริ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของตนเอง โดย

- สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรม โดยคำนึงถึงความจำเป็นและความเหมาะสมตามศักยภาพของท้องถิ่น รวมทั้งความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ตลอดจนขยายการให้บริการที่ครอบคลุมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน เชื่อมโยงและบูรณาการกับแผนชุมชนและแผนพัฒนาระดับต่าง ๆ ในพื้นที่

- สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวก เป็นธรรม และตรงตามความต้องการ ทั้งนี้ การรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนควรจะเป็นไปในลักษณะที่เปิดกว้าง เพื่อให้การดำเนินการมีความคล่องตัว และคำนึงถึงความเหมาะสมของแต่ละพื้นที่

2) การบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ

(1) ให้กลุ่มจังหวัดริเริ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ โดยนำปัญหาและความต้องการของประชาชน มากำหนดเป็นแนวทาง ริเริ่ม เพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของกลุ่มจังหวัดและยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค

(2) เพื่อให้การบริหารจัดการของกลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มจังหวัด มีหน้าที่ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
RAJABHAT PHRANAKHONSRIAYUTTHAYA UNIVERSITY

- ประสาน เร่งรัด ติดตามการดำเนินงานของผู้ว่าราชการจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกลุ่มจังหวัด โดยผ่านช่องทางการดำเนินงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- บูรณาการในการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ในกลุ่มจังหวัด โดยประสานเชื่อมโยงการดำเนินการกับผู้ว่าราชการจังหวัด ส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนภาคีการพัฒนาต่าง ๆ ที่มีอยู่ในกลุ่มจังหวัดนั้น ๆ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่

- รายงานสภาพปัญหาที่มีอยู่ในกลุ่มจังหวัด ซึ่งเป็นประเด็นปัญหาที่กลุ่มจังหวัดไม่สามารถแก้ไขได้โดยลำพัง เพื่อขอรับข้อวินิจฉัยสั่งการ และแก้ไขปัญหาจากรองนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ผู้ได้รับมอบหมายให้กำกับ และติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาคในเขตพื้นที่ตรวจราชการนั้น ๆ ตามนัยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการกำกับและติดตามการปฏิบัติราชการในภูมิภาค พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

(3) เพื่อให้การปฏิบัติงานของกลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดผลสัมฤทธิ์ ให้กระทรวงมหาดไทยจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Office of Strategy Management : OSM) เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัวสูง และมีระบบการบริหารที่แยกจากสำนักงานจังหวัด โดย

- ให้มีบทบาทในการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่เป้าหมายในระดับจังหวัด ริเริ่มให้มีการทบทวนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด พร้อมทั้งผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ บริหารการวัดผลการดำเนินงาน และบูรณาการแผนงาน โครงการ งบประมาณ และบุคลากรของกลุ่มจังหวัด

- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอาจใช้วิธีการ จัดจ้างที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัย หรือบริษัทที่ปรึกษาที่มีองค์ความรู้ แนวคิด เทคนิคใหม่ ๆ มาดำเนินงานให้เกิดผลลัพธ์ตามความต้องการของกลุ่มจังหวัด

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(4) ให้ส่วนราชการในพื้นที่กลุ่มจังหวัด สนับสนุนบุคลากรมาช่วยปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มจังหวัดร้องขอ

6.3.3 กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หรือ กลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ หรือกลุ่มจังหวัด "ร้อยแก่นสารสินธุ์"

1) โครงสร้างกลุ่มจังหวัด

โครงสร้างกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ 1) จังหวัดร้อยเอ็ด 2) จังหวัดขอนแก่น 3) จังหวัดมหาสารคาม และ 4) จังหวัดกาฬสินธุ์

กลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง หรือที่เรียกว่ากลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ หรือ กลุ่มจังหวัด "ร้อยแก่นสารสินธุ์"

2) ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลางได้ทบทวนและกำหนดแผนการพัฒนากลุ่มจังหวัด พ.ศ.2554-2556 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางของการพัฒนากลุ่มจังหวัดประจำปี พ.ศ. 2556 ภายใต้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ศักยภาพ บริบทของการพัฒนาที่ผ่านมาและในอนาคต รวมทั้งสภาพของปัญหาและความต้องการของประชาชน โดยมียุทธศาสตร์ของการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคตะวันนออกเฉียงเหนือตอนกลาง ดังนี้

(1) กรอบแนวคิดการพัฒนา "จะใช้จุดแข็งของกลุ่มจังหวัด หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การมีส่วนร่วมและการพึ่งพาตนเองมาเป็นปัจจัยพื้นฐานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจให้มีความเข้มแข็งและสามารถแข่งขันได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าการผลิตภาคเกษตรและเชื่อมโยงไปสู่การลงทุนของอุตสาหกรรมแปรรูป การค้า บริการของภาคเอกชนและวิสาหกิจ SMEs ภายใต้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างหลักประกันและความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีคุณภาพบนพื้นฐานของธรรมาภิบาล"

(2) เป้าประสงค์/ผลลัพธ์ของการพัฒนา

- เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน
- เพิ่มการลงทุนของภาคเอกชนและวิสาหกิจ SMEs
- สร้างรายได้ให้กับประชาชนและกลุ่มจังหวัด

(3) ประเด็น/จุดเน้นการพัฒนา

- พัฒนาการผลิตภาคเกษตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มของรายได้ภาคเกษตร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพปัจจัยและโครงสร้างพื้นฐานการผลิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

- เชื่อมโยงผลผลิตภาคการเกษตรไปสู่การลงทุนของภาคเอกชนและวิสาหกิจชุมชนในด้านการแปรรูปสินค้าเกษตร การค้า และการบริการ โดยการพัฒนาความพร้อมของพื้นที่ให้เป็นพื้นที่น่าลงทุน

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดการพัฒนากลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์

ปัจจัยพื้นฐานการพัฒนา	ประเด็น / จุดเน้นการพัฒนา	เป้าหมาย / ผลลัพธ์
ใช้ศักยภาพร่วมจุดแข็งด้านการเป็นฐานการผลิตภาคเกษตร (ข้าวหอมมะลิ ข้าวเหนียว อ้อย มันสำปะหลัง และยางพารา) และการค้า/การลงทุน มาเป็นปัจจัยพื้นฐานของการพัฒนาภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม การพึ่งพาตนเอง การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล	1) พัฒนาการผลิตภาคการเกษตรให้มีคุณภาพและมาตรฐานเพื่อสร้างรายได้และมูลค่าเพิ่ม 2) พัฒนาความพร้อมของพื้นที่ให้เป็นพื้นฐานที่น่าลงทุนของภาคเอกชนและวิสาหกิจชุมชนในการเชื่อมโยงผลผลิตภาคการเกษตรไปสู่อุตสาหกรรมการแปรรูป การค้า และการบริการ	1) เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน 2) เพิ่มการลงทุนของภาคเอกชนและวิสาหกิจ SMEs 3) สร้างรายได้ให้กับประชาชนและกลุ่มจังหวัด

ที่มา : (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2. (2553). ความเป็นมาของการจัดตั้งกลุ่มจังหวัด, สืบค้นเมื่อ 9 พฤศจิกายน 2554. จาก http://123.242.163.1:8050/province/osmnortheast-s2/about_group.php)

(4) สาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา

- วิสัยทัศน์ " ศูนย์กลางการผลิต การค้า และการลงทุนอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารและพลังงานทดแทนสู่สากล "

- เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

(ก) สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาคเกษตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(ข) เพิ่มการลงทุนของภาคเอกชนและวิสาหกิจ SMEs ในอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร และการค้า การบริการ

- ตัวชี้วัด

(ก) ร้อยละของรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีที่เพิ่มขึ้น

(ข) ร้อยละของรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีภาคเกษตรที่เพิ่มขึ้น

(ค) ร้อยละของปริมาณการแปรรูปสินค้าเกษตร (ข้าว อ้อย มัน สำปะหลัง) ทดแทนที่เพิ่มขึ้น

(ง) ร้อยละของจำนวนผู้ลงทุนและ SMEs ที่เพิ่มขึ้น

3) ประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์การพัฒนา เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์การพัฒนา รวม 3 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตภาคเกษตร

(1) เป้าประสงค์

- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตภาคเกษตร
- เพิ่มมูลค่าและรายได้ภาคการเกษตร
- สร้างความสมดุลของการผลิตระหว่างพืชอาหารและพลังงานทดแทน

(2) ตัวชี้วัด

- ผลผลิตต่อไร่ที่เพิ่มขึ้น
- มูลค่าและรายได้จากผลผลิตภาคการเกษตรที่เพิ่มขึ้น

(3) กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา

- เพิ่มประสิทธิภาพระบบการผลิตสินค้าภาคเกษตร
- พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการผลิตภาคการเกษตร
- สร้างความสมดุลของการใช้พื้นที่ให้เหมาะสมกับการผลิต โดยการสนับสนุนให้มีการกำหนดเขตพื้นที่การใช้ที่ดินในการผลิตสินค้าภาคเกษตร

ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างความพร้อมของพื้นที่ในการส่งเสริมการลงทุน

(1) เป้าประสงค์

- พัฒนาพื้นที่ให้เป็นพื้นที่น่าลงทุน

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(2) ตัวชี้วัด

- จำนวนผู้ประกอบการลงทุนที่เพิ่มขึ้น

(3) กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา

- ปรับปรุงและพัฒนาความพร้อมของพื้นที่ในการรองรับการลงทุน

- พัฒนาและส่งเสริมการลงทุนของผู้ประกอบการและวิสาหกิจ SMEs โดยพัฒนาและส่งเสริมผู้ประกอบการลงทุนรายย่อยในลักษณะของวิสาหกิจ SMEs ทั้งรายเดิมและรายใหม่ โดยการสนับสนุนของภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาเครือข่ายผู้ลงทุน

- ส่งเสริมให้มีระบบการสินค้าภาคเกษตรและอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร โดยการพัฒนาระบบการค้าในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ตลาดสินค้าเกษตรปลอดภัย การจับคู่ทางธุรกิจสินค้าเกษตร การจัดให้มีการเผยแพร่และจำหน่ายสินค้า

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารงานกลุ่มจังหวัด

(1) เป้าประสงค์

- เพิ่มประสิทธิภาพกาบริหารจัดการกลุ่มจังหวัด

(2) ตัวชี้วัด

- ร้อยละของการประเมินผลการบริหารจัดการกลุ่มจังหวัด

(3) กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา

- ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารงานของกลุ่มจังหวัด โดยพัฒนาปัจจัยความพร้อมในการปฏิบัติงานของกลุ่มจังหวัด ให้สามารถรองรับการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในด้านจำนวนบุคลากร วัสดุ/ครุภัณฑ์เพื่อการปฏิบัติ รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงระบบงานด้านการบริหารจัดการแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดโดยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการเพิ่มประสิทธิภาพเครือข่ายการบริหารแผนงาน

- พัฒนาสมรรถนะความรู้ของบุคลากรและเครือข่ายโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมและการทำกิจกรรมร่วมกัน

6.4 บริบทของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

จากอดีตถึงปัจจุบัน รัฐบาลได้ให้ความสำคัญของงานด้านแรงงานเสมอมา เริ่มตั้งแต่การมี พระราชบัญญัติที่เกี่ยวกับด้านแรงงานว่าด้วยเรื่องการบริการจัดหางานของรัฐและ เอกชน ในปี พ.ศ. 2475 ในสมัยที่ยังเป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงมหาดไทย รัฐบาลสมัย ต่อ ๆ มาได้พยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ ด้านแรงงาน

ให้ทันยุคทันเหตุการณ์ อยู่เสมอมา กล่าวคือ มีการโอนแผนกจัดหางาน ไปสังกัด กรมพาณิชย์ กระทรวงเศรษฐการ ด้วยเหตุผลว่า เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้าน เศรษฐกิจ จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2484 เป็นยุคที่รัฐบาลให้ความสำคัญในเรื่องการสงเคราะห์ ประชาชนให้มี อาชีพ เพื่อความเป็นอยู่ที่ดี จึงโอนงานมาสังกัดกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย

พ.ศ. 2496 -2505 มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหน่วยงานเพื่อดำเนินการด้านแรงงานเรื่อยมาและเริ่มให้ความสำคัญด้านการฝึกอาชีพ โดยระยะแรกเป็นแผนกอาชีวศึกษา จนกระทั่งเป็นศูนย์ฝึกอาชีพ สังกัดกองแรงงาน และสังกัดส่วนแรงงานในที่สุด แต่ยังคงอยู่กับกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย

พ.ศ. 2508 มีการยกฐานะส่วนแรงงานขึ้นเป็นกรมแรงงาน สังกัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วยภารกิจหลักทางด้านการจัดหางาน การคุ้มครองแรงงานและแรงงานสัมพันธ์ รวมทั้งการฝึกอาชีพ ในช่วง พ.ศ. 2511 มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานแห่งชาติขึ้นโดยให้ปฏิบัติควบคู่ไปกับกองพัฒนาอาชีพ จนกระทั่ง พ.ศ. 2516 ได้มีพระราชกฤษฎีกาฯ เปลี่ยนกองพัฒนาอาชีพเป็นสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน (ตัดคำว่า"แห่งชาติ" ออก) ระหว่าง พ.ศ. 2517-2534 ได้มีการขยายการจัดตั้งสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานขึ้นในภูมิภาคอีก 8 แห่งคือ ที่จังหวัดราชบุรี ชลบุรี ลำปาง ขอนแก่น สงขลา นครสวรรค์ อุบลราชธานี และสุราษฎร์ธานี และยังได้มี การจัดตั้งศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดขึ้นด้วยอีก 2 แห่ง คือ ที่จังหวัดปัตตานี และชัยภูมิ เพื่อขยายบริการการฝึกอาชีพให้เข้าถึงประชาชนในระดับพื้นที่มากขึ้น

พ.ศ. 2535 คณะรัฐมนตรีมีมติยุบส่วนราชการ กรมแรงงาน พร้อมกับมีการจัดตั้งกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน และกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานขึ้น สังกัดกระทรวงมหาดไทย

พ.ศ. 2536 รัฐบาลได้จัดตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขึ้น โดยโอนกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงมหาดไทยไปสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และในเวลาเดียวกันได้มีการจัดตั้งกรม การจัดหางานขึ้น จึงได้โอนงานในสังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่เกี่ยวกับการจัดหางาน ทั้งในและต่างประเทศ งานควบคุมคนงานที่เป็นต่างด้าวไปสังกัดกรมการจัดหางาน

พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้มีการปฏิรูประบบบริหารราชการใหม่ โดยปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ทั้งหมดตามบทบาท ภารกิจ ซึ่งทำให้มีกระทรวงเพิ่มขึ้น กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมถูกแยกออกเป็น 2 กระทรวง คือ กระทรวงแรงงาน และ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานสังกัดกระทรวงแรงงาน และรับผิดชอบภารกิจเฉพาะด้านพัฒนาฝีมือแรงงานของประเทศ เช่นเดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ปัจจุบันกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ประกอบด้วย 6 หน่วยงานหลักตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ และอีกหลายหน่วยงานภายใน เพื่อให้สามารถรองรับภารกิจการให้บริการงานได้ครอบคลุมทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจะส่งผลทำให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นจากการมีทักษะฝีมือ มีงานทำ และมีรายได้อย่างเหมาะสม

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพของกำลัง แรงงานและผู้ประกอบกิจการ เพื่อให้กำลังแรงงานมีฝีมือได้มาตรฐานในระดับสากล มีความสามารถใน การประกอบอาชีพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ และเพื่อส่งเสริม การเป็นผู้ประกอบกิจการที่มีความสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

6.4.1 ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กฎหมายว่าด้วย การจัดหางานและคุ้มครองคนหางานเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสถานทดสอบฝีมือและการทดสอบฝีมือ และ กฎหมายอื่นที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรมหรือที่เกี่ยวข้อง

6.4.2 จัดทำและพัฒนามาตรฐานฝีมือแรงงาน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความต้องการ ของตลาดแรงงาน

6.4.3 ส่งเสริมและพัฒนาระบบและรูปแบบการพัฒนาฝีมือแรงงาน การฝึกอบรมฝีมือแรงงาน การทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และการจัดการแข่งขันฝีมือแรงงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพแรงงานให้แก่กำลังแรงงานและผู้ประกอบกิจการ

6.4.4 ส่งเสริมและประสานความร่วมมือให้ภาครัฐและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงาน การประกอบอาชีพ และพัฒนาเครือข่ายการพัฒนาศักยภาพแรงงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

6.4.5 จัดทำแผนพัฒนากำลังแรงงาน และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านการพัฒนากำลังแรงงานของ ประเทศ

6.4.6 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่รัฐมนตรี หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

6.5 หน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานเป็น 3 ประเภท ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6.5.1 หน่วยงานที่จัดตั้งตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวง แรงงาน พ.ศ. 2554 ประกอบด้วย

1) สำนักงานเลขานุการกรม

2) กองแผนงานและสารสนเทศ

3) กองพัฒนาศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบกิจการ

4) - 15) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 1 - 12

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ.2554 ให้แบ่งส่วนราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค เป็นหน่วยงานระดับสูงกว่า กอง และเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลาง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(1) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน กฎหมายว่าด้วย การจัดหางานและคุ้มครองคนหางานเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับสถานทดสอบฝีมือ และการทดสอบฝีมือ และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ในเขตพื้นที่

(2) จัดทำและประสานแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาฝีมือแรงงานในเขตพื้นที่ให้สอดคล้องกับ นโยบายของกรม

(3) ดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพแรงงานโดยใช้ เทคโนโลยีระดับต่างๆ เพื่อสร้างผู้ชำนาญการเฉพาะทาง

(4) ดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงานเพื่อพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบกิจการ

(5) ดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และดำเนินการจัดการแข่งขันฝีมือแรงงานใน เขตพื้นที่

(6) สนับสนุนการใช้หรือปรับปรุงระบบ รูปแบบ หลักสูตร อุปกรณ์ช่วยฝึก เทคโนโลยี การพัฒนาฝีมือแรงงาน และการพัฒนาบุคลากรฝึกให้แก่ภาครัฐและภาคเอกชนในเขตพื้นที่

(7) ส่งเสริมและสนับสนุนภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับการพัฒนาฝีมือแรงงาน รวมทั้ง ประสานการสร้างเครือข่ายการพัฒนาฝีมือแรงงานและศักยภาพแรงงานและผู้ประกอบกิจการในเขตพื้นที่

(8) ดำเนินการให้สถานประกอบกิจการและองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนนำมาตรฐานฝีมือ แรงงานไปใช้ในระบบการพัฒนากำลังแรงงานและการจ้างงานในเขตพื้นที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(9) ควบคุม ดูแล ให้คำปรึกษา และสนับสนุนด้านเทคนิคและบุคลากรให้แก่ศูนย์พัฒนา ฝีมือแรงงานในเขตพื้นที่

(10) สนับสนุนการฝึกอบรมฝีมือแรงงานด้านเทคนิคและบุคลากรให้แก่ศูนย์พัฒนาฝีมือ แรงงานในเขตพื้นที่

(11) เป็นฝ่ายเลขานุการคณะอนุกรรมการพัฒนาแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพ จังหวัด

(12) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้ รับมอบหมาย

16) สำนักพัฒนามาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน

17) สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก

18) กลุ่มกฎหมาย

19) กลุ่มตรวจสอบภายใน

20) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

6.5.2 หน่วยงานที่ถูกกำหนดให้มีตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1009.4/10 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2545 ประกอบด้วย

1) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด (63 แห่ง)

ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด (63 แห่ง) และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานที่ถูกกำหนดให้มีตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1009.4/10 ลงวันที่ 10 ตุลาคม 2545 โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) ดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน เพื่อพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานและ ผู้ประกอบการ

(2) ดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และการแข่งขันฝีมือแรงงานในระดับจังหวัด

(3) ส่งเสริม ประสานการสร้างเครือข่าย การพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานและ ผู้ประกอบการ รวมทั้งการบริการด้านกองทุนพัฒนาฝีมือแรงงานในระดับจังหวัด

(4) ส่งเสริม สนับสนุนภาคเอกชนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงาน ตาม กฎหมายว่าด้วยการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานในระดับจังหวัด

(5) เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการพัฒนาฝีมือแรงงานและประสานงานการฝึกอาชีพ จังหวัด (กพร.ปจ.)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

(6) ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ ได้รับมอบหมาย

2) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานกรุงเทพมหานคร

3) หน่วยงานที่จัดตั้งเป็นการภายใน มีฐานะเทียบเท่ากอง ประกอบด้วย

(1) สำนักงานผู้ตรวจราชการกรม

(2) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานนานาชาติเชียงแสน

(3) กองคลัง

(4) กองยุทธศาสตร์และเครือข่ายพัฒนาฝีมือแรงงาน

(5) กองส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน

(6) กองการเจ้าหน้าที่

(7) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

(8) กองวิเทศสัมพันธ์

(9) กลุ่มงานคุ้มครองจริยธรรม

(10) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดบึงกาฬ

สรุป จากอำนาจหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาคและศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดทุกแห่ง จึงกล่าวได้ว่าแนวทางการปฏิบัติงานของ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดร้อยเอ็ด สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 6 ขอนแก่น ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดมหาสารคาม และ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์ ถูกกำหนดเป็นนโยบายของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่หน่วยงานในสังกัดทุกแห่งต้องยึดถือและปฏิบัติตาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

6.6 ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

6.6.1 ความเป็นมาของระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

สืบเนื่องจากแผนแม่บทการพัฒนากำลังคน เพื่ออุตสาหกรรมการผลิต และการบริการของประเทศไทย พ.ศ.2543-2549 ได้กำหนดให้การประกันคุณภาพ การฝึกอบรม และการพัฒนาฝีมือแรงงานเป็นกลยุทธ์หนึ่ง และเนื่องจากการประกันคุณภาพเป็นระบบหนึ่งที่จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพของผู้สำเร็จการฝึกอบรมวิชาชีพจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้อย่างชัดเจน และแผนพัฒนาแรงงาน พ.ศ.2546-2549 ได้กำหนดให้มีการสร้างระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานและให้มีการนำไปใช้ในสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด

กรมพัฒนาฝีมือแรงงานจึงได้ดำเนินการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางระบบประกันคุณภาพในการฝึกอบรมฝีมือแรงงานให้แก่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด เพื่อทำให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมฝีมือแรงงานมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดแรงงาน

ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ **ระยะสร้างระบบ** โดยอาศัยแนวทางของระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO : International Organization for Standardization เป็นหลัก ข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพฯ คู่มือปฏิบัติ **ระยะการสร้างต้นแบบ** ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน และ **ระยะการขยายผล** ทั่วประเทศพร้อมกับการสร้างต้นแบบ

1) พ.ศ.2548 จ้างที่ปรึกษาจัดทำคู่มือระบบคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นการนำแนวทางที่กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ศึกษาเบื้องต้น มาสร้างเป็นระบบที่สมบูรณ์ โดยดำเนินการนำเสนอต่อภาครัฐ ภาคเอกชน สมาคม องค์กรที่เกี่ยวข้อง และทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาถึงข้อจำกัดปัญหาอุปสรรค และปรับปรุงให้เป็นระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ต่อไป โดยนำข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพมาจัดเป็นวิธีปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการดำเนินงาน และใช้ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังวัดมหาสารคามเป็นศูนย์ทดลองในการจัดทำคู่มือในครั้งนี้ประกอบด้วย Quality manual, Procedure manual, Work instruction

2) กรมพัฒนาฝีมือแรงงานได้ดำเนินการในระยะที่ 2 โดยดำเนินการตั้งแต่เดือนกันยายน 2549 ถึง กันยายน 2550 เพื่อดำเนินการสร้างหน่วยงานนำร่องเข้าสู่โครงการการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน 6 แห่ง ประกอบด้วย

(1) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 1 สมุทรปราการ

(2) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 6 ขอนแก่น

(3) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 7 อุบลราชธานี

(4) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 11 สุราษฎร์ธานี

(5) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกำแพงเพชร

(6) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดนครปฐม

พร้อมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจประเมินภายนอก โดยมีเจ้าหน้าที่ของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกร่วมกับเจ้าหน้าที่ของกองแผนงานและสารสนเทศดำเนินการตรวจประเมินครั้งแรก เดือนสิงหาคม พ.ศ.2550 เพื่อรองรับระบบประกันคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การพัฒนาฝีมือแรงงาน

3) ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ได้มีการส่งมอบงานโครงการระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานจากกองแผนงานและสารสนเทศให้สำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก พร้อมชะลอการขยายหน่วยงานที่เข้าสู่โครงการฯ ไว้ก่อน แต่ให้ดำเนินการตรวจประเมินภายนอกต่อไปเป็นครั้งที่ 2 และนำศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดมหาสารคามเข้าสู่โครงการด้วย ทำให้มีหน่วยงานเข้าสู่โครงการเพิ่มขึ้นเป็น 7 หน่วยงาน

4) ปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ได้นำสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 8 นครสวรรค์ และสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 9 พิษณุโลกเข้าสู่โครงการ ทำให้มีหน่วยงานเข้าสู่โครงการเพิ่มเป็น 9 หน่วยงาน และดำเนินการตรวจประเมินโดยคณะทำงานจากส่วนกลาง 9 แห่ง

5) ปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ได้จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการเทคนิคการตรวจรับรองการประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงานให้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึก และเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 6 แห่ง ที่เข้าสู่โครงการนำร่อง เพื่อเป็นการสร้างเจ้าหน้าที่สำหรับดำเนินการตรวจประเมินทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

6) ปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ดำเนินการนำสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 2 สุพรรณบุรี และสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 3 ชลบุรี เข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยสำนักพัฒนาผู้ฝึกและเทคโนโลยีการฝึกจัดฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานทั้ง 2 เป็น 6 ช่วง รวม 9 วัน

6.6.2 คณะกรรมการอำนวยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ได้มีคำสั่งกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่ 060/2553 ลงวันที่ 29 มกราคม 2553 แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) กำหนดนโยบายและวางแผนงานการประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

2) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

6.6.3 การนำสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด เข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงานดำเนินการโดย

1) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ และฝึกปฏิบัติ การแปลงข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

การพัฒนาฝีมือแรงงาน 5 ด้าน มาจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและคู่มือกำกับการทำงาน โดยสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด จะต้องจัดทำคู่มือวิธีปฏิบัติงานแต่ละกระบวนงานให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับข้อกำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการตรวจติดตามภายในหน่วยงาน โดยมีผลผลิต คือ คู่มือคุณภาพ คู่มือวิธีปฏิบัติงาน คู่มือกำกับการทำงานของหน่วยงานที่เข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

2) ส่วนกลางจัดฝึกอบรมเทคนิคการตรวจติดตามคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการตรวจติดตามคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน เพื่อ

(1) ตรวจสอบว่าระบบคุณภาพขององค์กรสอดคล้องกับข้อกำหนดมาตรฐานคุณภาพ

(2) ตรวจติดตามประสิทธิภาพของการนำระบบประกันคุณภาพไปใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพตามที่องค์กรกำหนด

(3) ประเมินว่าองค์กรมีการปฏิบัติสอดคล้องกับข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่กำหนดหรือไม่

(4) เพื่อให้ผู้ถูกตรวจตระหนักถึงโอกาสในการพัฒนาคุณภาพและระบบให้ดีขึ้น

(5) เพื่อให้รองรับการตรวจประเมินของ Certification Body : CB

3) ดำเนินการตรวจติดตามภายใน (IQA) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด

4) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน แต่งตั้งคณะทำงานตรวจประเมินจากส่วนกลางเข้าตรวจติดตามระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน ณ สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค และศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ที่เข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการพัฒนาฝีมือแรงงาน

6.7 หน่วยงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์

หน่วยงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค มีหน่วยงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ จำนวน 4 หน่วยงาน คือ 1) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดร้อยเอ็ด 2) สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 6 ขอนแก่น 3) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดมหาสารคาม และ 4) ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดกาฬสินธุ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

โดยมีหน้าที่ตามภารกิจหลักของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน คือ การให้บริการพัฒนาฝีมือแรงงานแก่ประชาชนโดยการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมคุณภาพฝีมือแรงงานให้มีมาตรฐานทันสมัย รองรับความต้องการแรงงานทั้งในและต่างประเทศ การจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติให้ครอบคลุมทุกสาขาอาชีพและดำเนินการทดสอบฝีมือแรงงานในสาขาตามที่ได้กำหนดมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติแล้ว และดำเนินการส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาฝีมือแรงงานตาม พ.ร.บ.ส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน พ.ศ.2545 ตลอดจนการดำเนินงานตามโครงการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และกลุ่มจังหวัดในด้านต่าง ๆ เพื่อตอบสนองตอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยการบูรณาการด้านบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์และงบประมาณที่ได้รับจัดสรร

ข้อมูลการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด “ร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์” ที่ดำเนินการ โดยหน่วยงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ในกลุ่มจังหวัด “ร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์” โดยการบูรณาการด้านบุคลากรวัสดุ/ครุภัณฑ์ และงบประมาณ

ตารางที่ 3 ข้อมูลการดำเนินงานตามโครงการและตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์

ลำดับที่	โครงการ/ตัวชี้วัด	ปีงบประมาณที่ดำเนินการ
1	โครงการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานก่อนทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน เพื่อรองรับนโยบายอัตราค่าจ้างตามระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน	2556 (บรรจุในคำของบประมาณโครงการกลุ่มจังหวัด ปี 2556)
2	โครงการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงานในสถานประกอบการ	2555
3	โครงการมหกรรมการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติ	2550
4	ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเพิ่มขึ้น	2549
5	ร้อยละของผู้ผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานเพิ่มขึ้น	2548

ที่มา : (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์. 2554 : 10)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

จากนโยบายและระบบในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ ที่ คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ หรือ ก.น.จ. กำหนด รวมทั้งนโยบายของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานที่กำหนดขึ้น เพื่อให้หน่วยงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้สามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน และภายใต้นโยบายการปฏิบัติงานที่หน่วยงานทั้ง 4 แห่งต้องยึดถือปฏิบัตินั้น สิ่งที่เป็นปัญหาสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งหนึ่งคือ ระดับพฤติกรรมหรือระดับสมรรถนะของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ลดลง ซึ่งหากระดับพฤติกรรมหรือระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรลดลงย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อประชาชนผู้รับบริการ และเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของกลุ่มจังหวัดและกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน อันจะเห็นได้จากผลการประเมินสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ ลดลง 2 ในด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการบริการที่ดี (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. 2554 : 4)

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น พบว่ามีงานวิจัยที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงาน การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติราชการของบุคลากรภาครัฐ โดยการใช้เครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติราชการต่าง ๆ การประเมินสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน ประสิทธิผลในการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติราชการของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพที่มีผลใกล้เคียงกับงานวิจัยที่จะศึกษา ดังนี้

ศิริรัตน์ เจือไธสง (2555 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จำนวน 126 คน เครื่องมือที่ใช้ในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน คือ ด้านจริยธรรมและด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ

2. ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคามระหว่างหน่วยงานที่สังกัด โดยรวม พบว่า พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านจริยธรรม และด้านการทำงานเป็นทีม

3. ข้อเสนอแนะสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ควรสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานวางแผนการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียว ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสกว้างในการแสดงความคิดเห็น และควรมีปรับข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้มีความสมดุล กำหนดอำนาจหน้าที่แต่ละฝ่ายให้ชัดเจน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ด้านการทำงานเป็นทีม ควรจัดอบรมทำความเข้าใจในเรื่องวินัยแก่ข้าราชการการเมือง และพนักงานส่วนตำบล ควรมีการจัดประชุม/สัมมนาทำความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นบ่อย ๆ ทำความเข้าใจโดยเร็วเมื่อเกิดปัญหา รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และควรมีการปรึกษา หารือกันก่อนที่จะปฏิบัติงานจริงทำความเข้าใจในตัวบทกฎหมายให้เข้าใจ ด้านจริยธรรม ผู้บริหารควรสร้างทัศนคติในการทำงานร่วมกันให้ชัดเจนว่าเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคืออะไรสร้างกระบวนการตรวจสอบการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้คลอบคุม เพื่อกระตุ้นการทำงาน และควรเป็นกลางทางการเมือง ด้านการบริการที่ดี สร้างจิตสำนึกที่ดีต่อองค์กร จิตสำนึกสาธารณะการบริการประชาชน มีคุณธรรมจริยธรรม ปลูกฝังจิตสำนึกในการรักท้องถิ่น ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จัดการความขัดแย้งโดยเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความสัมพันธ์ทางสังคม ทัศนคติ จิตสำนึกภายใน สร้างความรักสามัคคี ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากที่สุด

สาริสา จันทรสาขา (2554 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและด้านพัสดุของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิจัย ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเงินและด้านพัสดุภายในหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จำนวน 135 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและด้านพัสดุที่มีอายุมากกว่า 40 ปี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านความยืดหยุ่นผ่อนปรนสูงกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า 25 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดลธกร วงษ์พันธุ์ (2552 : 69-72) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจสมรรถนะเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 116 คน และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 116 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) ด้านความรู้ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีสมรรถนะหลักด้านความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.56)

2. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Function competency) ด้านความรู้ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีสมรรถนะตามสายวิชาชีพ ด้านความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.58)

3. สมรรถนะหลักด้านทักษะในภาพรวม ตามความคิดเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีสมรรถนะหลัก ด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70)

4. สมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านทักษะในภาพรวมตามความคิดเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านทักษะในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80)

5. สมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ตามความเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีสมรรถนะหลักด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.07)

6. สมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ในภาพรวมตามความคิดเห็นของทั้งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เห็นว่าสมรรถนะตามสายวิชาชีพด้านคุณลักษณะอื่น ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.17)

พัชรินทร์ ทานนท์ (2552 : 81-92) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะพนักงานบัญชีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 ภาคเหนือ (พิษณุโลก) ตามเกณฑ์มาตรฐานยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยใช้แนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานสนับสนุนทั่วไปและงานนโยบายและวางแผนของข้าราชการพลเรือนของสำนักงาคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และคุณธรรมจริยธรรม โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็น 2 กลุ่ม คือ 1)พนักงานบัญชี และ 2)หัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานบัญชี ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.90 อายุระหว่าง 46-50 ปีร้อยละ33.30 สำเร็จการศึกษาปวส.หรืออนุปริญญา ร้อยละ 41.50 สังกัดการไฟฟ้าชั้น 3 ร้อยละ 63.50 มีระดับตำแหน่งระหว่างระดับ 4-6 ร้อยละ 81.80 ระยะเวลาทำงานระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 32.10 ผู้ตอบแบบสอบถามหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงิน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 55.00 อายุระหว่าง 46-50 ปี ร้อยละ 72.50 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 47.50 สังกัดการไฟฟ้าชั้น 3 ร้อยละ72.50 มีระดับตำแหน่งระหว่างระดับ 7-8 คิดเป็นร้อยละ 90.00 ระยะเวลาทำงานมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 85.00 ผลจากการศึกษาพบว่าสมรรถนะพนักงานบัญชี มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนการบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ คุณธรรมจริยธรรม อยู่ในระดับมาก การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอยู่ในระดับน้อยที่สุด ความคิดเห็นของพนักงานบัญชีและหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินที่มีต่อสมรรถนะของพนักงานบัญชี พบว่า สมรรถนะหลักตามความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินสังกัดการไฟฟ้าชั้น 1 สูงกว่าความคิดเห็นของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินสังกัดการไฟฟ้าชั้น 3 สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน สมรรถนะเชิงวิชาชีพตามความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ของหัวหน้าแผนกบัญชีและการเงินสูงกว่าความคิดเห็นของพนักงานบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สาวิตรี เกตุเสโร (2552 :119-120)ได้ทำการวิจัย เรื่อง ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการสมรรถนะครูฝึกฝีมือแรงงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงานกระทรวงแรงงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการสมรรถนะครูฝึกฝีมือแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ ครูฝึกฝีมือแรงงาน นักวิชาการฝีมือแรงงานชำนาญการ ผู้บังคับบัญชาระดับ หัวงาน หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มงาน ของศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดจำนวน 64 แห่ง สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานนานาชาติ 1 แห่ง และสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค จำนวน 12 แห่ง กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานทั่วประเทศ รวมทั้งสิ้น 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาสมรรถนะครูฝึกฝีมือแรงงาน ด้านความรู้ทักษะและเจตคติ อยู่ในระดับปานกลาง

พิสมัย พวงคำ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมากำหนดประเด็นในการสร้างแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดและปลายเปิด รอบที่ 2 และ 3 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เรียงลำดับตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มจากมากไปน้อยมี 11 ด้าน คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ลัดดาวัลย์ เขื่อนคำ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาช่องว่างทางสมรรถนะหลักของครู โรงเรียนบ้านเทิดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย จำนวน 59 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของครูตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา และ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามสมรรถนะหลักตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของครู ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะและคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของครู มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะที่จำเป็นด้านความรู้ ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านความรู้นั้นส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง

กนกพร สีดอกไม้ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี 3) ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ ข้าราชการ 97 คน ลูกจ้างประจำ 40 คน และพนักงานจ้าง 59 คน รวมทั้งสิ้น 196 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม อยู่ในระดับมาก 2) ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับสมรรถนะที่สำคัญ คือ บุคลากรยังขาดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ บุคลากรยังขาดความรู้ความชำนาญเกี่ยวกับการให้บริการและยังขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและขาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน 3) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่สำคัญ คือ ควรเพิ่มการจัดฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญในงานอาชีพอย่างสม่ำเสมอ ควรมีการศึกษาดูงานในองค์กรที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริการ ควรเพิ่มการสร้างขวัญและกำลังใจและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร

ธีรพจน์ ภูริโสภณ (2549 : 44-45) ได้ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 262 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 158 คน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ไม่ใช่ข้าราชการ มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานด้านการบริการที่ดี ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพและด้านจริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

อยู่ในระดับมาก ด้านความร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

อนุชา เพ็งสุวรรณ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการสำหรับการรองรับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ : กรณีศึกษาข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความต้องการฝึกอบรมของข้าราชการเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน และเปรียบเทียบระดับความต้องการฝึกอบรมที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ วุฒิการศึกษา อายุราชการ ระดับตำแหน่ง ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการพลเรือนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) จำนวน 275 คน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะหลัก 5 ด้าน อยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยมีความต้องการด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านการบริการที่ดี ตามลำดับ ส่วนในด้านจริยธรรมมีความต้องการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง

ปรีชา บุตรไสว (2538 : 83-90) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สมรรถนะช่างซ่อมบำรุงรถยนต์ทหาร ตามความคิดเห็นของช่างซ่อมกับผู้บังคับบัญชาหน่วยสนับสนุนโดยตรงและหน่วยสนับสนุนทั่วไป กลุ่มตัวอย่าง คือ ช่างซ่อมบำรุงรถยนต์ทหาร จำนวน 337 นาย ผู้บังคับบัญชา 97 นาย เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามประเมินค่า สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ T-test ผลการวิจัยพบว่า ช่างซ่อมบำรุงหน่วยสนับสนุนโดยตรงและช่างซ่อมบำรุงหน่วยสนับสนุนทั่วไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะการซ่อมบำรุงของตัวช่างเอง อยู่ในระดับปานกลาง (ระดับคุณภาพปานกลางค่อนข้างน้อย)

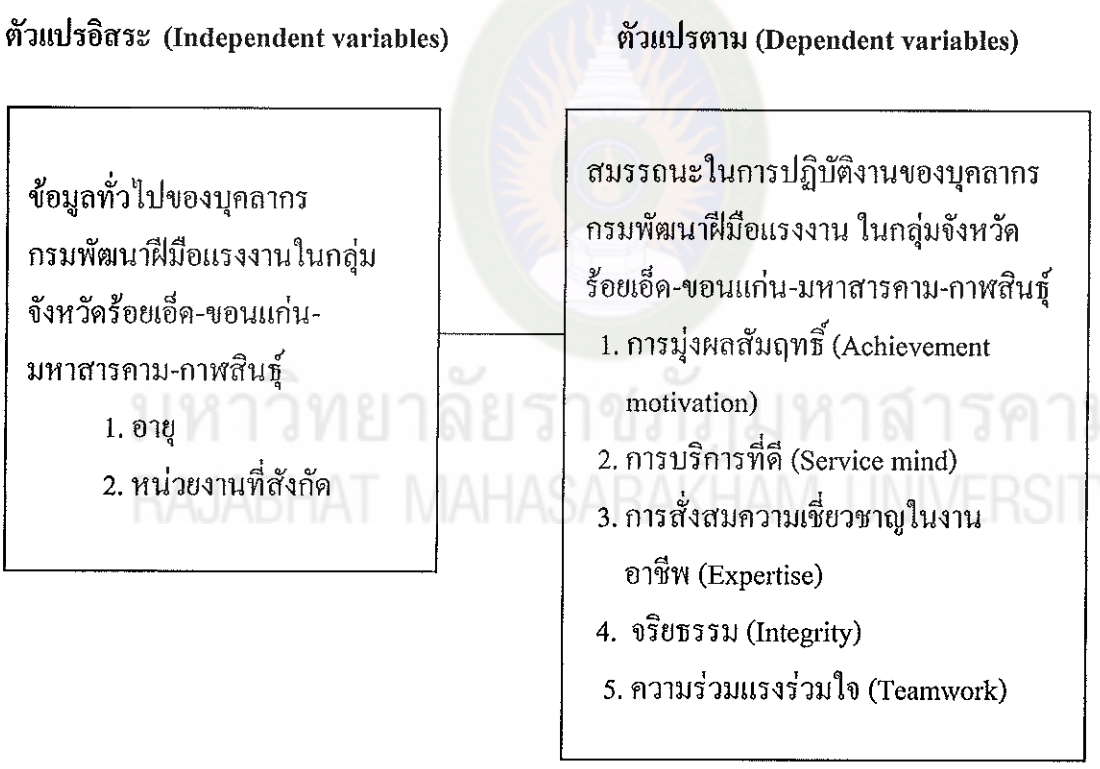
จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการสำรวจสมรรถนะการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการปฏิบัติงาน การศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะการปฏิบัติราชการของบุคลากรภาครัฐ โดยการใช้เครื่องมือสนับสนุนการปฏิบัติราชการต่าง ๆ การประเมินสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐ/เอกชน **สามารถสรุปผลได้ดังนี้คือ** สมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และความรวมแรงร่วมใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสมรรถนะการปฏิบัติงานด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งปัจจัยเกี่ยวกับอายุมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ปัจจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยบุคลากรมีข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง คือ หน่วยงานภาครัฐและเอกชนควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่เสมอ พร้อมกับให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะบุคลากร เช่น การให้โอกาสในการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

8. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมพัฒนาฝีมือแรงงานในกลุ่มจังหวัดร้อยเอ็ด-ขอนแก่น-มหาสารคาม-กาฬสินธุ์ ได้ดำเนินการตามกรอบแนวคิด (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2548 : 12-20) ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY