บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาระดับสมรรถนะหลัก ของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีตลอดจนเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบและแนวทางในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556
3. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคคลภาครัฐ
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับส่วนราชการ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

แมคเคลแลน (McClelland, 1973 อ้างถึงใน รัตนศิริ เข็มราช, 2553) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนบทความ ซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์การ (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes/ Behavior) จากที่ได้ศึกษาคุณสมบัติ และคุณลักษณะของนักธุรกิจและผู้บริหารระดับสูงที่ประสบความสำเร็จในองค์การชั้นนำ พบว่า ประวัติและผลลัพธ์ทางการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเสมอไป หากต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า “Competency” เป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า

ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หรือ สมรรถภาพ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Ability หรือ Competency โดยมีผู้ให้ความหมาย สมรรถนะ ไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคล

จะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า "สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้" นั้น หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วย การให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547) ได้สรุปความหมายของสมรรถนะ ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) 2) สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะของบุคคล (Attitude) และทักษะ (Skill) หรือเรียกว่า KAS ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

ธำรงศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2548) ให้ความหมายของสมรรถนะไว้ว่า หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะ ไว้ว่าคือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristic of Attributes) ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่จำเป็นและมีผลให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทาง คือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

นัยนา กล้าขยัน (2554) ได้สรุปความหมายสมรรถนะว่า หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และบุคลิกลักษณะของบุคคลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ตามมาตรฐาน สามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และการพัฒนา ประยุกต์ใช้ให้เกิดความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สรุป

สมรรถนะในความหมายของผู้ศึกษาคือ คุณสมบัติพื้นฐานในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และอุปนิสัยที่แสดงถึงพฤติกรรมเฉพาะของบุคคล โดยเป็นการแสดงออกที่สามารถวัดผลหรือจำแหน่งความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์เดียวกันได้ ทั้งนี้ สมรรถนะควรประกอบด้วย 2 อย่างควบคู่กันไป คือสมรรถนะพื้นฐาน

เป็นสมรรถนะหลักที่ทุกคนในองค์กรควรมี และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เป็นสมรรถนะที่บ่งบอกถึงความรู้ความสามารถในตำแหน่งของแต่ละคนซึ่งอาจมีแตกต่างกันออกไป

ประเภทสมรรถนะ

สเปนเซอร์ (Spencer, 1993 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2546, หน้า 5) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะไว้ 5 ประเภท ได้แก่ ลักษณะเป็นฐานราก (Underlying Characteristic) เหตุจูงใจ (Motives) ลักษณะเฉพาะ (Traits) มโนภาพของตัวเอง (Self-concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills)

1. เหตุจูงใจ (Motives) คือ สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลมักเฝ้าคิดคำนึงถึงตลอดเวลาหรือมักต้องการตลอดเวลา ซึ่งนำไปสู่การกระทำของบุคคล เหตุจูงใจจะเป็นตัวขับชี้ทาง และคัดสรรพฤติกรรมให้ไปยังการกระทำหรือเป้าหมายเฉพาะบางเรื่อง

2. ลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ และการตอบสนอง ที่ทำสม่ำเสมอกับสถานการณ์ หรือข่าวสารที่ได้รับ

3. มโนภาพของตัวเอง (Self-concept) คือ ภาพลักษณ์ของตนเอง คุณค่าความเชื่อหรือทัศนคติของบุคคล

4. ความรู้ (Knowledge) คือ ข่าวสาร (Information) ที่บุคคลมีอยู่ในเรื่องเฉพาะนั้น ๆ

5. ทักษะ (Skills) คือ ความสามาถที่จะแสดงออก หรือกระทำเรื่องงาน ทั้งที่เป็นงานด้านจิตใจหรือกายภาพ

ฐิติพัฒน์ พิชญธาดาพงศ์ (2549) กล่าวถึงการกำหนดสมรรถนะตามรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) แบ่งออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. สมรรถนะขององค์การ (Organization Competency) หมายถึง คุณลักษณะความสามารถขององค์การที่บ่งบอกว่าองค์การควรมีทิศทางการดำเนินงานไปในทิศทางใด การกำหนดสมรรถนะขององค์การจะเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคลากร เป็นเครื่องกำหนดกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบขององค์การต่อคู่แข่ง

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์การอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์การจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะปฏิบัตงานในตำแหน่งใด สมรรถนะหลักจะเป็นตัวผลักดัน (Driver) ให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) บางครั้งอาจมีผู้ใช้คำว่า Technical Competency หรือ Job Competency หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสาย

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

วิชาชีพ จำเป็นต้องมีเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/ สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดให้บุคลากรทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพเดียวกัน หรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/ สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดให้แต่ละตำแหน่งในกลุ่มงาน หรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมี เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการบริหารขององค์การจำเป็นต้องมี เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความคาดหวังขององค์การที่มีต่อผู้บริหารระดับต่าง ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2552) ได้กำหนดมาตรฐานสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการดำรงตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนในตำแหน่งประเภททั่วไป วิชาการ และอำนวยการไว้ 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ ผู้ศึกษาขอนำเสนอเพียงสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายที่ผู้ศึกษาต้องการศึกษาคือ ประเภททั่วไป และประเภทวิชาการเท่านั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกิดมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนางาน หรือกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถทำได้มาก่อน โดยสามารถแบ่งระดับการวัดได้ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีพยายามทำงานในหน้าที่ให้ถูกต้อง พยายามปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลามานะอดทน ขยันหมั่นเพียรในการทำงาน แสดงออกว่าต้องการทำงานให้ได้ดีขึ้น แสดงความเห็นในเชิงปรับปรุงพัฒนาเมื่อเห็นความสูญเปล่าหรือหย่อนประสิทธิภาพในงาน

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และสามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดมาตรฐาน หรือเป้าหมายในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี ติดตามและประเมินผลงานของตน โดยเทียบเคียงกับเกณฑ์มาตรฐาน ทำงานได้ตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีความละเอียดรอบคอบเอาใจใส่ตรวจตราความถูกต้องเพื่อให้ได้งานที่มีคุณภาพ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และสามารถปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปรับปรุงวิธีการทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ ที่คาดว่าจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และสามารถกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นหรือแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย และเป็นไปได้ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น หรือแตกต่าง ไม่เคยมีผู้ใดทำได้มาก่อน

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 และกล้าตัดสินใจ แม้ว่าการตัดสินใจนั้นจะมีความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือส่วนราชการ ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน และดำเนินการ เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากร เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

1.2 บริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแบ่งระดับการวัดได้ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่องหรือขั้นตอนงานต่าง ๆ ที่ให้บริการอยู่ ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องและรวดเร็ว

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการรับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็วไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัวหรือปดภาระ ดูแลให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และให้บริการที่เกิดความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมาก ให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์ แก่ผู้รับบริการแม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อน นำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และเข้าใจ และให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้เข้าใจหรือพยายามทำความเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการคิดถึงผลประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจ สามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยสามารถแบ่งระดับการวัดได้ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 แสดงความสนใจและติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตนหรือที่เกี่ยวข้องศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ติดตามเทคโนโลยี และความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการ

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และมีความรู้ในวิชาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในสาขาอาชีพของตน รอบรู้ในเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ในสาขาอาชีพของตน หรือที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตน รับรู้ถึงแนวโน้มวิทยาการที่ทันสมัย และเกี่ยวข้องกับงานของตนอย่างต่อเนื่อง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และสามารถนำความรู้วิทยาการหรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการปฏิบัติหน้าที่ราชการสามารถนำวิชาการ ความรู้ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้สามารถแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการได้

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานมากขึ้น ทั้งในเชิงลึกและเชิงกว้างอย่างต่อเนื่อง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการ และสามารถนำความรู้ไปปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง สามารถนำความรู้เชิงบูรณาการของตนไปใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 และสนับสนุนการทำงานของคนในส่วนราชการที่เน้นความเชี่ยวชาญในวิทยาการด้านต่าง ๆ สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการพัฒนาความเชี่ยวชาญในองค์กรด้วยการจัดสรรทรัพยากรเครื่องมืออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนา บริหารจัดการให้ส่วนราชการนำเทคโนโลยี ความรู้ หรือวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการในงานอย่างต่อเนื่อง

1.4 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) หมายถึง การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ โดยสามารถแบ่งระดับการวัดได้ ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 มีความสุจริต ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต ไม่เลือกปฏิบัติ ถูกต้องตามกฎหมายและวินัยข้าราชการ แสดงความคิดเห็นตามหลักวิชาชีพอย่างสุจริต

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และมีสัจจะเชื่อถือได้ รักษาคำพูด มีสัจจะ และเชื่อถือได้ แสดงให้ปรากฏถึงความมีจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการ

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และยึดมั่นในหลักการยึดมั่นในหลักการจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการไม่เบี่ยงเบนด้วยอคติ หรือผลประโยชน์ กล้ารับผิดและรับผิดชอบ เสียสละความสุขส่วนตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และยืนหยัดเพื่อความถูกต้องยืนหยัดเพื่อความถูกต้อง โดยมุ่งพิทักษ์ผลประโยชน์ของทางราชการ แม้ตกอยู่ในสถานการณ์ที่อาจยากลำบากกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความถูกต้องเป็นธรรม แม้อาจก่อความไม่พึงพอใจแก่ผู้เสียประโยชน์

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 และอุทิศตนเพื่อความยุติธรรมยืนหยัดพิทักษ์ผลประโยชน์และชื่อเสียงของประเทศชาติ แม้ในสถานการณ์ที่อาจเสี่ยงต่อความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรืออาจเสี่ยงภัยต่อชีวิต

1.5 การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงานหรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้อง

มีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม โดยสามารถแบ่งระดับการวัดได้ดังนี้

ระดับที่ 0 ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1 ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ สนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมาย รายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีมให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน สร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดี ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดี กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพ ของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่นตัดสินใจหรือวางแผนงานร่วมกันในทีม จากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจ ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5 แสดงสมรรถนะ ระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ เสริมสร้างความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตน คลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมประสานสัมพันธ์ สร้างขวัญกำลังใจของทีม เพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 16 สมรรถนะ ทั้งนี้ขอนำเสนอเพียงหัวข้อและคำจำกัดความของแต่ละสมรรถนะเท่านั้น ไม่ลงรายละเอียดถึงระดับการวัด เนื่องจากการผู้ศึกษาเน้นปัญหาวิจัยในเฉพาะสมรรถนะหลักเท่านั้น

2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด โดยการแยกแยะประเด็นออกเป็นส่วนย่อย ๆ หรือทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบระเบียบเปรียบเทียบแง่มุมต่าง ๆ สามารถลำดับความสำคัญ ช่วงเวลา เหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่าง ๆ ได้

2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวม โดยการจับประเด็นสรุปรูปแบบการเชื่อมโยงหรือประยุกต์แนวทางจากสถานการณ์ ข้อมูล หรือทัศนะต่าง ๆ จนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่

2.3 การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น (Caring Others) หมายถึง ความใส่ใจ และตั้งใจที่จะส่งเสริม ปรับปรุง และพัฒนาให้ผู้อื่นมีศักยภาพ หรือมีสุขภาวะทั้งทางปัญญา ร่างกาย จิตใจ และทัศนคติที่ดีอย่างยั่งยืนเกินกว่ากรอบของการปฏิบัติหน้าที่

2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง การกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามมาตรฐาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ การกำกับดูแลนี้หมายรวมถึงการออกคำสั่ง โดยปกติทั่วไปจนถึงการใช้อำนาจตามกฎหมายกับผู้ฝ่าฝืน

2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความใฝ่รู้เชิงลึกที่จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็นปัญหา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง การรับรู้ถึงข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ความเข้าใจ เพื่อสร้างสัมพันธภาพระหว่างกันได้

2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง ความหมายแฝง ความคิด ตลอดจนสภาวะทางอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์เชิงอำนาจตามกฎหมาย และอำนาจที่ไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวโน้มทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ตลอดจนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น จะมีผลต่อองค์กรอย่างไร

2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหา หรือโอกาส พร้อมทั้งจัดการเชิงรุกกับปัญหานั้น โดยอาจไม่มีใครร้องขอและอย่างไม่ย่อท้อ หรือใช้โอกาสนั้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ตลอดจนการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับงานด้วย เพื่อแก้ปัญหา ป้องกันปัญหา หรือสร้างโอกาสด้วย

2.10 การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนงาน (Concern for Order) หมายถึง ความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน มุ่งเน้นความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ และลด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ข้อบกพร่องที่อาจเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยติดตามตรวจสอบการทำงานหรือข้อมูล ตลอดจนพัฒนาระบบการตรวจสอบเพื่อความถูกต้องของกระบวนงาน

2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถศักยภาพ และการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ และกลุ่มคนที่หลากหลาย หมายความรวมถึงการยอมรับความเห็นที่แตกต่าง และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจยอมรับ และสนับสนุนความคิดของตน

2.14 สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสและเห็นคุณค่าของงานศิลปะที่เป็นเอกลักษณ์ และมรดกของชาติ รวมถึงงานศิลปะอื่น ๆ และนำมาประยุกต์ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตนได้

2.15 ความผูกพันที่มีต่อส่วนราชการ (Organizational Commitment) หมายถึง จิตสำนึกหรือความตั้งใจที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการ และเป้าหมายของส่วนราชการ ยึดถือประโยชน์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้งก่อนประโยชน์ส่วนตัว

2.16 การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship Building) หมายถึง สร้างหรือรักษาสัมพันธภาพฉันมิตร เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เกี่ยวข้องกับงาน

ตารางที่ 1 ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานสมรรถนะหลัก ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

มาตรฐานระดับสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด							
ประเภทตำแหน่ง/ ระดับ	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะ
	ACH	SERV	EXP	ING	TW		
อำนวยการ ระดับสูง	4	4	4	4	4	2	4
อำนวยการ ระดับต้น	3	3	3	3	3	1	3
วิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ	5	5	5	5	5	3	5
วิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ	4	4	4	4	4	0	4
วิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	3	0	3

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเภทตำแหน่ง/ ระดับ	มาตรฐานระดับสมรรถนะที่ ก.พ. กำหนด						
	สมรรถนะหลัก					สมรรถนะทางการบริหาร	สมรรถนะเฉพาะ
	ACH	SERV	EXP	ING	TW		
วิชาการ ระดับชำนาญการ	2	2	2	2	2	0	2
วิชาการ ระดับปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	0	1
ทั่วไป ระดับอาวุโส	2	2	2	2	2	0	2
ทั่วไป ระดับชำนาญงาน	1	1	1	1	1	0	1
ทั่วไป ระดับปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	0	1

ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ใช้ค่าเป้าหมายระดับมาตรฐานสมรรถนะหลัก ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เป็นเกณฑ์วัดผล

สรุป

ประเภทของสมรรถนะข้าราชการนั้น สามารถแบ่งออกได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าควรแบ่งสมรรถนะออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ สมรรถนะหลัก ตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ซึ่งเป็นสมรรถนะพื้นฐานที่ข้าราชการทุกคนควรจะมี และสมรรถนะเฉพาะระดับ ตำแหน่ง ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีลักษณะงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่แตกต่างกัน ประกอบ กับแต่ละหน่วยงานก็มีลักษณะเฉพาะของงานแตกต่างกันด้วย ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ควรกำหนดให้มีความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงานและแต่ละหน่วยงาน

แนวทางในการประเมินสมรรถนะของส่วนราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ ว 20 ลงวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2552 กำหนดให้ประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการจากสมรรถนะหลัก ตามที่ ก.พ. กำหนด และสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามที่ส่วนราชการ กำหนด โดยสมรรถนะหลักประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. บริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity)

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ในการประเมินสมรรถนะอย่างน้อยต้องประเมินสมรรถนะหลัก 5 ประการ ทำให้ส่วนราชการมีอิสระที่จะประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมได้ หากเห็นว่าเหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการต่างกัน อาจมีแนวทางและวิธีการประเมินสมรรถนะที่ไม่เหมือนกัน ผู้เกี่ยวข้องจึงควรทำความเข้าใจรายละเอียด ข้อกำหนดของการประเมินสมรรถนะในส่วนราชการของตนที่ต้องมีการประกาศให้ทราบทั่วกันภายในส่วนราชการ ซึ่งรายละเอียดที่ประกาศต้องครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. สมรรถนะที่ประเมิน ส่วนราชการจะกำหนดให้ประเมินสมรรถนะอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากสมรรถนะหลัก 5 ประการ ที่กำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. หรือไม่ ถ้ามีสมรรถนะอื่นที่เพิ่มเติมคืออะไร มีนิยาม และมีการจำแนกระดับเป็นอย่างไร

2. วิธีประเมิน ส่วนราชการอาจเลือกวิธีประเมินสมรรถนะวิธีใดวิธีหนึ่งจาก 2 วิธี ดังนี้

2.1 ใช้บุคคลคนเดียวเป็นผู้ประเมิน (Single-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาระดับต้นของผู้รับการประเมิน โดยการสังเกตพฤติกรรมที่ชัดเจนของผู้รับการประเมินที่แสดงออกให้เห็นอย่างเด่นชัด (Critical Incident Technique)

2.2 ใช้ผู้ประเมินหลายคน (Multi-rater Appraisal) ซึ่งส่วนใหญ่มี 2 แนวทาง ได้แก่

2.2.1 การให้ผู้รับการประเมินตนเองก่อนแล้วจึงสรุปผลการประเมินร่วมกับผู้ประเมิน

2.2.2 การให้ผู้เกี่ยวข้องกับผู้รับการประเมินหลายคนเป็นผู้ประเมิน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ (ทั้งลูกค้าภายในและภายนอก) โดยนำผลการประเมินจากผู้ประเมินทุกคนมาสรุปรวมกัน ซึ่งอาจมีการให้ค่าน้ำหนักผลการประเมินของผู้ประเมินแต่ละคนแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม

3. มาตรวัดสมรรถนะ ส่วนราชการสามารถเลือกใช้ได้ตามที่เห็นสมควร โดยอาจพิจารณาเลือกจากแนวทางเบื้องต้นที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาขึ้น เพื่อเป็นตัวอย่างไว้หลายรูปแบบหรือเลือกมาตรวัดดังกล่าวมาปรับใช้หรือจะพัฒนาขึ้นใหม่ทั้งหมดเป็นการเฉพาะของส่วนราชการเอง ซึ่งแตกต่างไปจากแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ อย่างไรก็ดี แม้ส่วนราชการจะมีความยืดหยุ่นในการเลือกใช้มาตรวัดสมรรถนะที่เห็นว่าเหมาะสม แต่ส่วนราชการก็ควรตัดสินใจเลือกใช้มาตรวัดที่ดี ซึ่งมาตรวัดสมรรถนะที่ดีต้องมีลักษณะสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ ไม่ซับซ้อนหรือยากจนเกินไป ทั้งในแง่การทำความเข้าใจและการนำไปใช้จริง มีอำนาจจำแนกที่ดี คือ สามารถแยกกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะในด้านที่วัด "สูงกว่า" ออกจากกลุ่มข้าราชการที่มีสมรรถนะ "ต่ำกว่า" ได้อย่างชัดเจน

และไม่ทำให้ผลการจัดกลุ่มข้าราชการตามผลการประเมินสมรรถนะผิดแผกไปจากการกระจายแบบปกติ (Normal Distribution) โดยไม่มีเหตุอันควร โดยมีมาตรวัด 6 แบบ ที่ใช้เป็นต้นแบบได้ คือ

แบบที่ 1 การพิจารณาสัดส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกต่อพฤติกรรมที่คาดหวัง

แบบที่ 2 การพิจารณาจุดอ่อนจุดแข็งเชิงพฤติกรรมของผู้รับการประเมิน

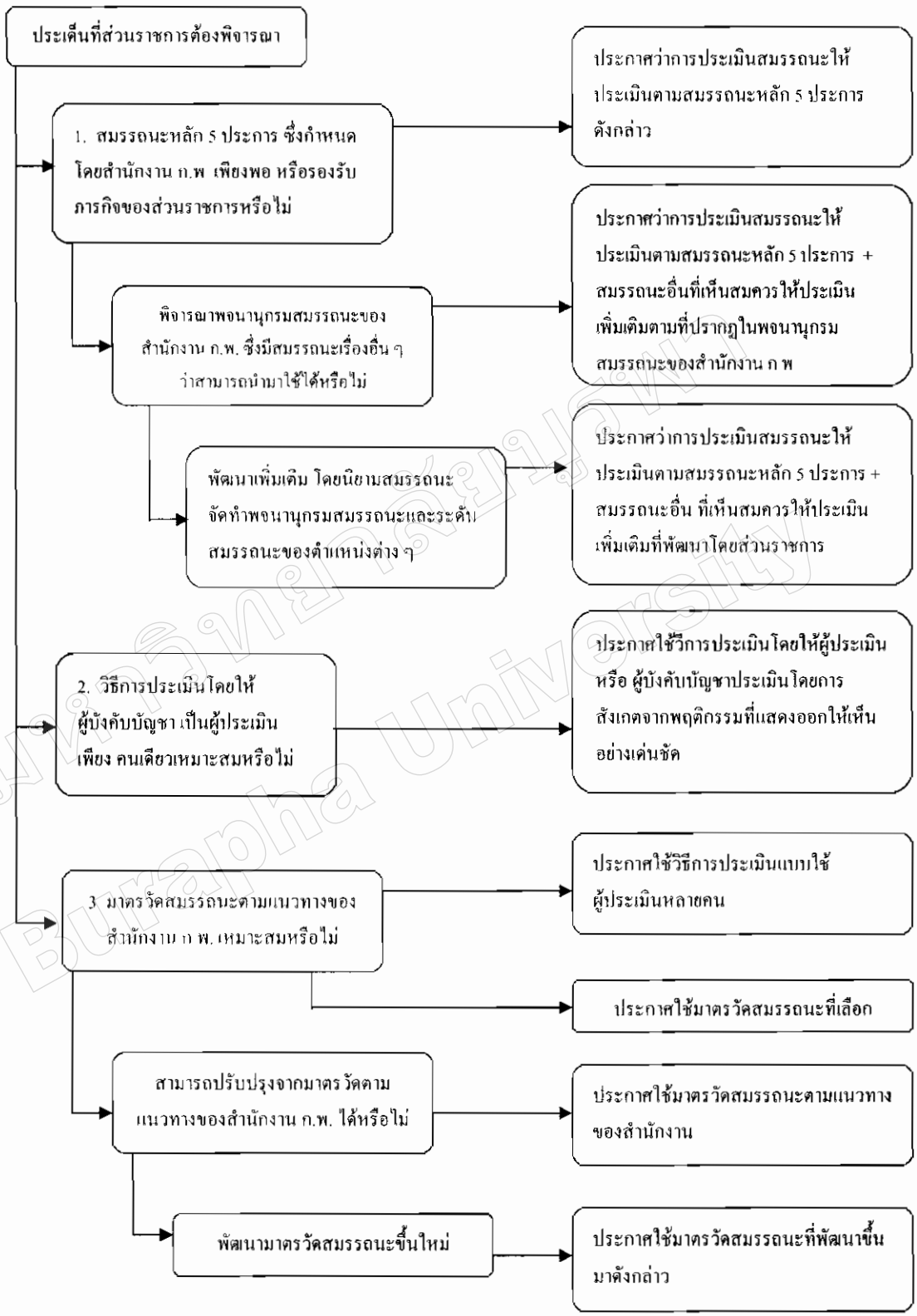
แบบที่ 3 การพิจารณาการแสดงออกทางพฤติกรรมที่โดดเด่นที่เป็นแบบอย่างกับผู้อื่น

แบบที่ 4 การเปรียบเทียบสมรรถนะของข้าราชการอื่นในประเภท/ ตำแหน่งเดียวกัน

แบบที่ 5 การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Bar Scale

แบบที่ 6 การวัดด้วยมาตรวัดแบบ Hybrid Scale

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University



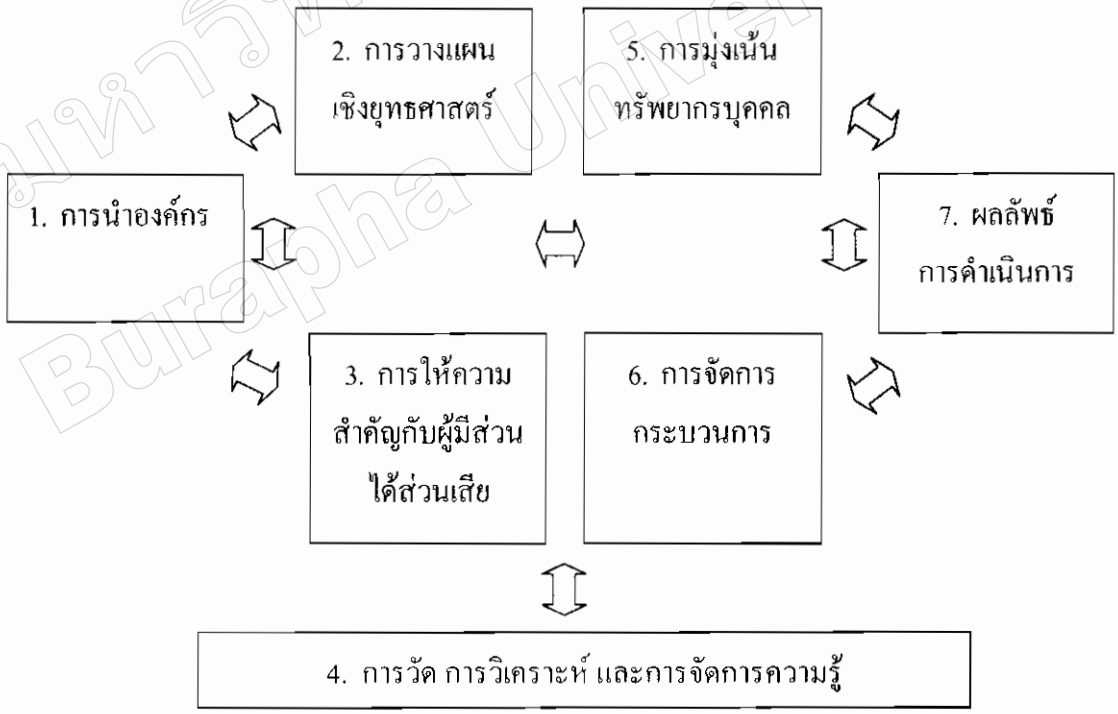
ภาพที่ 2 แนวทางสำหรับส่วนราชการในการพิจารณากำหนดสมรรถนะ

สรุป

การวัดพฤติกรรมของข้าราชการที่จะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น นอกจากจะวัดได้จากสมรรถนะหลัก 5 ประการที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดแล้ว ส่วนราชการยังสามารถกำหนดสมรรถนะเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสมของแต่ละส่วนราชการที่เห็นสมควร แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามาตรฐานหรือมาตรวัดที่กำหนดไว้ เพื่อให้การวัดสมรรถนะดังกล่าว มีความเที่ยงตรง เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ทั้งนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่าการประเมินสมรรถนะนั้น นอกจากให้ผู้บังคับบัญชาประเมินแล้ว ควรให้ตนเองได้ประเมินตนเองก่อน หลังจากนั้นจึงให้ผู้บังคับบัญชาประเมิน และสุดท้ายควรเป็นผู้มีส่วนได้เสีย เช่น ประชาชนที่มาประสานเพื่อร่วมงานหรือหน่วยงานข้างเคียงที่ติดต่อประสานงานร่วมกัน เป็นต้น เพื่อได้มุมมองในการประเมินสมรรถนะที่แท้จริง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง: HPO ลักษณะสำคัญขององค์กร (การไฟฟ้านครหลวง, 2550 ข อ้างถึงใน ชาญนลิน โพธิ์ประยูร, 2551, หน้า 15)



ภาพที่ 3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการองค์กรสมรรถนะสูง: HPO

ลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (HPO)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1. มุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน
2. มีค่านิยมของบุคลากรร่วมกันในการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมาย
3. มีการตั้งเป้าหมายทางธุรกิจที่ท้าทายและแสดงหาแนวทางใหม่ ๆ
4. มุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ
5. ให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
6. มีการบริหารข้อมูลสารสนเทศ
7. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง เพื่อสามารถสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง
8. มีพันธมิตรและเครือข่าย
9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
10. ผู้บริหารต้องสามารถชี้แจงและรับผิดชอบต่อผลการดำเนินการ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

เป้าหมาย ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน ตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็น และคุ้มค่า

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

เป้าหมาย ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย และเข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1 สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ และคุณสมบัติของการเป็น คนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม ตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม ข้อบังคับจรรยา และการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงานรวม ทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างจิตสำนึกการเป็นข้าราชการที่ดีอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจและพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยา

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์การ และผู้นำเครือข่าย

เป้าหมาย ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับ รู้จักการนำตนเอง นำทีมนำองค์การ และนำเครือข่าย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคนทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป้าหมาย: ราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง และมีจิตสำนึก มีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนของตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์การ

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ครอบคลุมทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการ และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อรนุช ศรีสุรางค์, 2545, หน้า 6)

1. ทฤษฎีการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของฟิลิปส์ ซี บาวเมล และของเดวิด อิสตัน ที่ถือว่าเป็นทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ 2 ทฤษฎี คือ

1.1 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของฟิลิปส์ ซี บาวเมล กล่าวว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบที่เรียงจากความต้องการสิ่งใหม่ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคลและความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงาน”

328762

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.2 ทฤษฎีการพัฒนาตามองค์ประกอบของระบบ ตามแนวคิดของเดวิด อีสตัน กล่าวว่า "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินไปตามองค์ประกอบหลักของระบบ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยการนำออก"

ปัจจัยการนำเข้าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ (ประชากรแรงงานที่ยังด้อยคุณภาพ หรือยังมีคุณภาพไม่ตรงตามที่ต้องการ) ทรัพยากรการเงิน (เงินทุนงบประมาณที่จำเป็นสำหรับการจัดการศึกษา ฝึกอบรม หรือวิธีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของคนในรูปแบบต่าง ๆ) และทรัพยากรด้านวิทยาการ (เทคนิค วิธีการ นักพัฒนา หรือวิทยากร)

กระบวนการแปรสภาพ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การปรับปรุงสุขภาพอนามัย และโภชนาการ

ปัจจัยนำออก หมายถึง ทรัพยากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม และคุณภาพในด้านอื่น ๆ ดีขึ้น

2. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับกระบวนการและวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

วิธีการและเทคนิคในการพัฒนาที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องอาศัยพื้นฐานทางจิตวิทยา ซึ่งมีหลายแนวคิด อาทิ เช่น

2.1 ทฤษฎีเชื่อมโยงนิยม (Connectionism-S/ R Theory)

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสัมผัสชีวิตจริง (Contiguous Caditioning Theory)

2.3 ทฤษฎีสนาม หรือเกสตัลท์ (Gestalt/ Field Theory)

รูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (สุภัสสรา ใหม่ปิยะ, 2549, หน้า 14)

1. รูปแบบการบริหาร (Management Style) รูปแบบในการบริหารงานทั่วไปแบ่งได้ 3 ประเภท คือ

1.1 แบบอัตตาธิปไตย ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ทำตามผู้บริหารเป็นศูนย์รวมอำนาจ

1.2 แบบประชาธิปไตย ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน

1.3 แบบตามสบาย ผู้บริหารหลีกเลี่ยงที่จะตัดสินใจ ปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจ กันเอง

2. รูปแบบโครงสร้างขององค์การ การบริหารงานขององค์การในปัจจุบัน มีความซับซ้อน เนื่องจากมีการพัฒนาเทคโนโลยี และการขยายขอบข่ายการปฏิบัติงานมากขึ้น ทำให้การจัดการโครงสร้างขององค์การมีความละเอียดมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่นักบริหาร จะต้องจัดระบบให้เกิดประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่นได้ชัดเจนในการสั่งการ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จากปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การดังกล่าว จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งในเชิงระบบการควบคุม ทั้งในเชิงปทัสถานที่ทำให้เกิดข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนรวมไปถึงความหมายในเชิงวิธีการส่งเสริม ซึ่งสามารถใช้เป็นยุทธศาสตร์ในการบริหารงาน ทำให้เกิดแนวคิด และวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตและบริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งขัน และเป็นจุดเด่นขององค์การ ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่ กับพื้นฐานทางวัฒนธรรมขององค์การที่เหมาะสม (สุภัสสรา ใหม่ปิยะ, 2549, หน้า 14)

3 ปัจจัยของการเรียนรู้มีมากมายหลายประการ สำหรับในที่นี้ จะขอยกตัวอย่างปัจจัยการเรียนรู้มาให้พิจารณา เพื่อที่ผู้รับผิดชอบจะได้นำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เหมาะสมต่อไป (สุภัสสรา ใหม่ปิยะ, 2549, หน้า 17-19)

3.1 แรงจูงใจกับการเรียนรู้ การเรียนของคนทั่วไป มักจะเกิดแรงจูงใจถ้าหากผู้เรียนมีแรงจูงใจสูง ก็สามารถจะบรรลุเป้าหมาย คือ เกิดการเรียนรู้ได้มากกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ โดยทั่วไปจะพบว่ามีคนเป็นจำนวนไม่น้อยที่ไม่ได้เรียนรู้เต็มตามความสามารถของตนเอง ซึ่งทั้งนี้ มีสาเหตุสำคัญมาจากผู้นั้นขาดแรงจูงใจที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

3.2 ระดับสติปัญญาการเรียนรู้ นักจิตวิทยาหลายคนยอมรับว่าระดับสติปัญญาของมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการเรียนรู้ของมนุษย์ ระดับสติปัญญาของมนุษย์จะเป็นเครื่องช่วยให้มนุษย์รู้จักปรับตัว และดัดแปลงสิ่งแวดล้อมให้เข้ากับสภาพของการทำงานได้อย่างเหมาะสม

3.3 อารมณ์กับการเรียนรู้ อารมณ์นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคง ไม่หวั่นไหว ย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าคนที่มีอารมณ์หวาดวิตก ไม่มั่นคง

3.4 สภาพร่างกายและการเรียนรู้ สภาพทางร่างกายเป็นปัจจัยของการเรียนรู้ประการหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากการตรากตรำงานมาหนัก ดังนั้น ผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาหรืออบรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรควรตระหนักว่า

3.4.1 การจัดการฝึกอบรม ควรจัดในขณะที่ร่างกายของบุคลากรสมบูรณ์ไม่ใช่จัดหลังจากที่ต้องทำงานมาทั้งวันแล้ว

3.4.2 ระยะเวลาการฝึกอบรมควรจะให้มีช่วงเวลาที่เหมาะสม ไม่จัดยาวนานเกินไปจนบุคลากรไม่มีเวลาพักผ่อน

3.5 การเชื่อมโยงความรู้เดิมกับสิ่งที่จะเรียนรู้ใหม่ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เร็ว ถ้าหากสิ่งที่เรียนมีลักษณะคล้ายคลึงกับสิ่งที่ผู้เรียนเคยมีความรู้ความชำนาญมาแล้ว ยกตัวอย่างเช่น คนที่เคยพิมพ์ดีดมาแล้ว มาฝึกการพิมพ์เครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะทำได้รวดเร็วกว่าคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ทางพิมพ์ดีดมาก่อน การถ่ายโยงความรู้หรือการเชื่อมโยง (Transfer of Learning) นี้จะเป็นไปได้เฉพาะ 2 กรณี คือ

3.5.1 สิ่งที่เรียนใหม่กับสิ่งที่เคยเรียนมาก่อนมีความคล้ายคลึงกัน ถ้าหากยิ่งมีความคลายคลึงกันมาก การเชื่อมโยงก็ยิ่งมีมาก

3.5.2 การถ่ายโยงความรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้เรียนสามารถมองเห็นความคล้ายคลึงกันของสิ่งที่เรียนใหม่กับสิ่งเดิม

3.6 วัฒนธรรมกับการเรียนรู้ การเรียนรู้ย่อมต้องอาศัยภูมิหลังและค่านิยมเป็นปัจจัย ด้วยตัวที่กำหนดภูมิหลังและค่านิยม คือ วัฒนธรรม และวัฒนธรรมนี้เอง เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่มีในสังคม ดังนั้น บุคคลที่เจริญเติบโตมาจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การเรียนรู้ย่อมแตกต่างกันออกไป คนที่เจริญเติบโตมาจากสภาพชนบท การเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ก็ย่อมแตกต่างไปจากคนที่เจริญเติบโตมากจากสภาพเมือง นอกจากปัจจัยทางการเรียนรู้ดังกล่าวมาแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ เช่น สภาพการลืม การจำระบบประสาท เป็นต้น

4. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญมีหลายปัจจัย (Mondy & Noe, 1966, p. 232 อ้างถึงใน อรนุช ศรีสุรางค์, 2545, หน้า 14) ปัจจัยเหล่านี้มักเข้ามา เกี่ยวข้องกับการพิจารณาความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มแรก โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงสุดอย่างเต็มที่ การสนับสนุนต้องจริงจังและควรได้รับการสื่อสารตลอดทั่วทั้งองค์การ การกระทำของผู้บริหารจะช่วยโน้มน้าวให้เห็นความสำคัญของโครงการยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารระดับอื่นที่ไม่ใช่ระดับสูงสุด ขององค์การ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ชำนาญการด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรผูกพันและเข้าร่วมใน กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ ควรทำการวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย และประโยชน์ที่จะเกิดจากการพัฒนาก่อน ที่จะดำเนินการโครงการ โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรสัมพันธ์กับงาน สามารถปรับปรุงผลผลิต เสียค่าใช้จ่ายต่ำ และได้ประโยชน์คุ้มค่า บทบาทของผู้บริหารก็ คือ ช่วยให้พนักงานได้รับความรู้และ ทักษะที่ต้องการสำหรับงานในปัจจุบันและอนาคต และช่วยให้ บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคล ให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดจนการพัฒนาตนเอง และกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในความสำเร็จ

สรุป

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น ต้องอาศัยการศึกษาองค์ประกอบ หลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถพัฒนาศักยภาพสูงสุด แต่ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ทุกองค์กรจะสามารถยึดหลักเกณฑ์หรือทฤษฎีอย่างใดอย่างหนึ่งได้เสมอไป เนื่องจากองค์กรแต่ละแห่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ทั้งรวมถึงความแตกต่างของบุคคล วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ดังนั้น ในการเรื่องกระบวนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรต้องวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์กรก่อน เพื่อจะได้เลือกรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมได้อย่างแท้จริง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 23) สำหรับการพัฒนาภาครัฐ ข้าราชการเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการ และการพัฒนาประเทศ ซึ่งภารกิจสำคัญดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จถ้าปราศจากข้าราชการที่ดี มีความสามารถ เหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลทุกรัฐบาลจึงถือเป็นนโยบายสำคัญในอันที่จะต้องหาทางส่งเสริม และพัฒนาให้ข้าราชการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ รวมทั้งการพัฒนาทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานของข้าราชการด้วย

ความสำคัญ การพัฒนาบุคคลในภาครัฐถือเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ นอกจากเหตุผลดังกล่าวเบื้องต้นแล้ว สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน ได้แก่

1. พัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้งวิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้

2. การพัฒนาบุคลากรหรือข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้าง และระบบงานของทางราชการ และวิธีการทำงานอย่างแท้จริง เพื่อสนองความจำเป็นในการให้บริการที่เหมาะสมแก่ประชาชน และปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมของประเทศ

3. พัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือสื่อสาร หรืออุปกรณ์ทางการแพทย์สมัยใหม่ เป็นต้น

4. ชีวิตการทำงานของข้าราชการย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือมีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น ในกรณีเช่นนี้ หากมีการนำเอาวิธีการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคลวิธีใดวิธีหนึ่งที่เหมาะสมนำมาช่วย ก็จะทำให้บุคลากรเหล่านั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเร็วกว่าการให้เรียนรู้งานในหน้าที่ใหม่เอง

5. สภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับรายได้ของข้าราชการ ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ข้าราชการได้รับอยู่ในอัตราค้อนข้างต่ำ ไม่สัมพันธ์กับสภาวะการครองชีพในปัจจุบัน ก็ทำให้เกิดพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หลายประการ เช่น การทุจริตและประพฤติมิชอบของข้าราชการ การไม่เสียสละอุทิศเวลาให้กับราชการ เป็นต้น จึงมีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาจิตใจของข้าราชการให้มีคุณธรรมจริยธรรม ทัศนคติ และจิตสำนึกที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการ

วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 25) ความว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการ ก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จากการปฏิบัติตน ผลงาน หรือบรรยากาศ และวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้น ประหยัดขึ้น หรือลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไป มีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ได้ผลจากการปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้ดีขึ้น ทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ เป็นต้น ด้วย เหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม (Behavioral Change) จึงเป็นวัตถุประสงค์หลักหรือเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาบุคคล

เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546, หน้า 26-27) สรุปถึงเทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคลากรภาครัฐไว้ 3 ด้าน คือ

1. การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาแน่นอน สามารถดำเนินการได้กับเข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (Training Methods) ที่ใช้กันทั่วไป พอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

1.1 การฝึกกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the Job Training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรม หรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์

และเป้าหมายของการทำงานพร้อม ๆ ไปกับการปฏิบัติงานจริง ซึ่งอันที่จริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นวิธีที่ใช้กันมากกว่าวิธีอื่น แต่ส่วนใหญ่มิได้ทำกันอย่างเป็นระบบ และมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการฝึกอบรมอย่างจริงจัง ในทางปฏิบัติจึงมิได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้ผลอย่างแท้จริง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานมักนิยมใช้กันอยู่ 2 วิธี คือ

1.1.1 การสอนแนะ (Coaching) ส่วนใหญ่จะใช้ในการพัฒนาบุคคลที่เพิ่งเข้ารับราชการหรือดำรงตำแหน่งใหม่ไม่นาน และมักใช้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น ๆ โดยมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด เป็นผู้คอยดูแลแนะนำ ช่วยเหลือให้รู้วิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง อาจเป็นการสอนแนะแบบตัวต่อตัวหรือแบบกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ ซึ่งจัดว่าเป็นวิธีการที่ได้ผลมากที่สุดวิธีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจากผลการค้นคว้าวิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมจะสามารถจดจำสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเองถึงร้อยละ 75 ในขณะที่จะจดจำจากการฟังคำบรรยายได้เพียงร้อยละ 10 ถึง 15 และจดจำจากการที่ตนมีส่วนร่วมในการประชุมอภิปรายเพียงร้อยละ 30 ถึง 50 เท่านั้น (Calvin & Rollin, 1970, หน้า 367 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 26-27)

1.1.2 การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ (Job Rotation) การพัฒนาบุคคลอีกวิธีการหนึ่ง คือ การย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นครั้งคราว ซึ่งวิธีการนี้จะก่อให้เกิดการตื่นตัว ความกระตือรือร้น และภาวะจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้งานในตำแหน่งใหม่ ๆ ให้สามารถทำงานได้ดี โดยไม่มีอุปสรรคและเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ และมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม การพัฒนาบุคคลโดยวิธีการย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การงานนี้ เหมาะสำหรับที่จะใช้ในการพัฒนานักบริหาร หรือผู้ดำรงตำแหน่งสูงในส่วนราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าตำแหน่งในระดับต้น ๆ (Stahl, 1981, p. 299 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546, หน้า 26-27)

1.2 การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (Off the Job Training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั้นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

1.2.1 การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (Classroom Methods) นับเป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมาก เพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ปรัชญา แนวความคิด ทัศนคติ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อม ๆ กัน การฝึกอบรมในห้องยังอาจเลือกดำเนินการตามความเหมาะสมได้หลายวิธี เช่น

1.2.1.1 การบรรยาย (Lecture) คือ การเชิญผู้สอนหรือวิทยากรมาบรรยายให้ผู้รับการอบรมฟัง เป็นวิธีการที่พบเห็นได้บ่อยที่สุดในการจัดการอบรม ประโยชน์ของการบรรยาย คือ สามารถครอบคลุมเนื้อหาหรือเรื่องราว และรับจำนวนผู้ฟังได้จำนวนมาก ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่าย และระยะเวลาในการสอน วิธีการบรรยายมักเป็นการสื่อข้อความทางเดียว (One-way Communication) บทบาทอยู่ที่ผู้บรรยายมากที่สุดที่จะต้องมีศิลปะและการถ่ายทอดความรู้ทางวาจาที่ดีพอ เพื่อมิให้สร้างความเบื่อหน่ายแก่ผู้ฟังได้

1.2.1.2 การสัมมนา (Seminar) คือ การร่วมกันศึกษาวิเคราะห์เรื่องที่กำหนดขึ้นเป็นหัวข้อของการสัมมนา โดยอาจเกี่ยวข้องกับการสำรวจปัญหา การหาทางแก้ไขปัญหา การกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือการวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตของเรื่องที่จะร่วมกันพิจารณาในการสัมมนา ในทางปฏิบัติมักจะมีผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร เป็นผู้ให้ความรู้และข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำเป็นเพื่อประกอบการสัมมนา โดยผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการคิด อภิปรายหาข้อสรุป และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจได้จากการประชุมหรือการอภิปรายกลุ่มย่อยหรือการสัมมนาร่วมกันทั้งหมด และสรุปเพื่อเสนอรายงานผลการสัมมนาต่อไป

1.2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนประมาณ 3-5 คน ในหัวข้อที่กำหนด โดยมีวิทยากรหรือพิธีกรอีก 1 คน เป็นผู้ดำเนินรายการ คณะผู้อภิปรายแต่ละคนจะเป็นผู้ให้ความรู้ ประสบการณ์ ข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็น ของตนแก่ผู้ฟัง และภายหลังการอภิปรายจะเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม และแสดงความเห็นในเรื่องที่มีการอภิปราย ประโยชน์ของการอภิปรายเป็นคณะอยู่ที่การเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้เรียนรู้ แนวคิด ประสบการณ์ที่มีค่า และน่าสนใจของผู้อภิปรายแต่ละคน มากกว่าการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือหลักวิชาการ

1.2.1.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นวิธีการฝึกอบรมโดยผู้เข้าประชุมปฏิบัติการ ซึ่งตามปกติจะมีประมาณ 10-25 คน มีความสนใจหรือมีปัญหาคล้าย ๆ กันมาร่วมกันศึกษาวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหา หรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน โดยผู้ดำเนินการจะต้องจัดเตรียมโครงการ วิทยากร ข้อมูล รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ไว้ให้พร้อม และผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

1.3 การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตนผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน์ หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ต เป็นต้น วิธีการเช่นนี้อาจ

ต้องใช้ระยะ เวลาและต้องวัดผลการอบรม ซึ่งจะเป็นวิธีที่ประหยัด สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมากทั่วประเทศ และเป็นการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ ของรัฐที่อยู่ห่างไกล เดินทางไม่สะดวก ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาโดยไม่ต้องเสียเวลา และ ค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

2. การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น

การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่นนอกเหนือจากการฝึกอบรม อาจทำได้หลายแบบ ทั้งแบบใช้ระยะเวลาสั้น และใช้ระยะเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน (Study Visit) การดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือ หน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตาของตนเอง และยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และข้อคิดเห็น อันอาจนำมาใช้ปรับปรุง การทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตน และหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

การศึกษาต่อ (Further Education) การศึกษาต่อ หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษายังสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ เพื่อที่ให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วย การให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือต่างประเทศ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษา และกลับมาปฏิบัติหน้าที่

3. การพัฒนาตนเองสนับสนุน

การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จไม่ได้เลย หากผู้รับการพัฒนาไม่ให้ความสนใจและมองไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนาอย่างแท้จริง ผู้ที่สนใจพัฒนาตนเอง ต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นและตื่นตัวอยู่เสมอ โดยในขณะเดียวกันต้องเป็นผู้รู้จักใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจะประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง หากผู้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ฉะนั้น การพัฒนาตนเองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาบุคคล สำหรับการพัฒนา ตนเองอาจทำได้หลายวิธี เช่น

3.1 หมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือ เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ผ่านสื่อทางวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ หรือสื่อทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น

3.2 ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย ทิศทาง แผนงาน โครงการของงานในหน่วยงานที่ต้องนำมาประกอบการปฏิบัติงานให้ชัดเจน เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง

3.3 อย่าทำงานบนความคิดเห็นของตนคนเดียว แต่ใฝ่หาความรู้ความเข้าใจด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีประสบการณ์

3.4 ควรติดตามการเคลื่อนไหวของข่าวคราวทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และสถานการณ์สำคัญ ๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ

3.5 อาจสมัครเข้ารับการศึกษาหรืออบรมในหลักสูตรที่จะเป็นประโยชน์กับงานหรือเพิ่มความสามารถสำหรับตนโดยไม่เสียเวลาทำงานประจำ

สรุป

ข้าราชการนับเป็นทรัพยากรสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า เป็นหน่วยที่ต้องนำนโยบายของฝ่ายการเมืองไปปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้การมีข้าราชการที่ดี มีความรู้ความสามารถก็จะสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาประเทศเป็นที่พึ่งพาของประชาชน แต่ในการที่จะได้ข้าราชการที่ดี มีความรู้ความสามารถนั้น ส่วนราชการต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคคลกรให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับขั้นตอน โดยผ่านเทคนิค และวิธีการพัฒนาบุคคลภาครัฐ ซึ่งมีอยู่ด้วยการหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การดูงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นต้น

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับส่วนราชการ

ข้อมูลกระทรวงมหาดไทย (กระทรวงมหาดไทย, ม.ป.ป.)

ประวัติความเป็นมาของกระทรวงมหาดไทย

เริ่มก่อตั้งกระทรวงมหาดไทยเมื่อปี พ.ศ. 2435 กล่าวได้ว่า เป็นการรวบรวมงานมหาดไทยมาอยู่ในที่เดียวกันอย่างชัดเจนเป็นครั้งแรก สมเด็จ ฯ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ ทรงดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย ได้ทรงทำการปรับปรุงงานของกระทรวงมหาดไทยหลายประการ อาทิ แก้ไขระเบียบการปฏิบัติงาน ยกเลิกประเพณีที่ให้เจ้าหน้าที่ต้องไปเสนอราชการที่บ้านเสนาบดี เลิกประเพณีที่เสนาบดีเอาตราตำแหน่งไปไว้ที่บ้าน กำหนดระเบียบการออกตรวจราชการหัวเมือง ให้มีการจัดสร้างศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ริเริ่มแนวคิดการทำงานของกระทรวงมหาดไทยที่มุ่งเน้นให้บ้านเมืองอยู่เย็นเป็นสุข โดยการทำนุบำรุงบ้านเมืองเสียแต่ยามปกติ ไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาเสียก่อนจึงค่อยดำเนินการรวม ตลอดจนการจัดตั้งกรมต่าง ๆ ขึ้น และรวม

การบังคับบัญชาหัวเมืองต่าง ๆ ซึ่งเดิมกระจายอยู่ถึง 3 กระทรวง ให้มาขึ้นอยู่กับกระทรวงมหาดไทยเพียงแห่งเดียว เพื่อให้เป็นไปตามพระราชประสงค์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

อย่างไรก็ตาม โดยภาพรวมที่ผ่านมาทั้งในด้านการจัดองค์กร วิธีการปฏิบัติงาน และตัวบุคลากร ทุกอย่างต้องได้รับการพิจารณาปรับเปลี่ยนให้สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนทางสังคมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่เกิดขึ้น โดยเป้าหมายของจุดเน้นจะอยู่ที่ประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ ภารกิจหลากหลายในความรับผิดชอบต้องมีการกำหนดขอบเขตให้ชัดเจน ไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน สับสน ทั้งผู้ปฏิบัติ และผู้รับบริการ การบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว จะเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน ซึ่งอนาคตนับแต่นี้ไปจะถูกชี้นำด้วยนโยบายและแผน อย่างมีระบบ ตัวผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรของมหาดไทยทุกระดับจะได้รับการพัฒนาทั้งคุณภาพ ทัศนคติ และ พฤติกรรม ให้เป็นคนรุ่นใหม่ที่มุ่งทำงานเพื่อประชาชน

อำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการ

ตาม พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การอำนวยความเป็นธรรมของสังคม การส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาค การปกครองท้องที่ การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และพัฒนาชุมชน การทะเบียนราษฎร ความมั่นคงภายใน กิจการสาธารณภัย และการพัฒนาเมือง และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย

เมื่อพิจารณาถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ตามบทบัญญัติกฎหมายอื่น ๆ ประกอบด้วยแล้ว ภารกิจและอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย สรุปได้ 4 ประการ คือ

1. ด้านการเมืองการปกครอง กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการอำนวยการเลือกตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองทุกระดับ ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข การปกครอง และการบริหารหน่วยราชการส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และการรักษาความมั่นคงของชาติ

2. ด้านเศรษฐกิจ กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมอาชีพและความเป็นอยู่ของประชาชน ซึ่งจะต้องประสานและร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับส่วนราชการต่าง ๆ ของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังรับผิดชอบการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกร การคุ้มครองผู้เช่านา การพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตรขนาดเล็กนอกเขตชลประทาน และการชลประทานราษฎร์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3. ด้านสังคม กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาเยาวชน และการรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม เป็นต้น

4. ด้านการพัฒนาทางกายภาพ กระทรวงมหาดไทยมีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดชุมชน การจัดที่ดิน การให้บริการขั้นพื้นฐานในชนบท การจัดผังเมืองรวม ผังเมืองเฉพาะ และการให้บริการสาธารณูปโภคในเขตเมือง เป็นต้น

วิสัยทัศน์

เป็นกระทรวงหลักในการบริหารจัดการและบูรณาการทุกภาคส่วน เพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขประชาชน

พันธกิจ

1. กำกับดูแล จัดระบบการบริหารการปกครองส่วนภูมิภาค การปกครองท้องที่การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมการเมืองการปกครองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. รักษาความสงบเรียบร้อย ความมั่นคงภายใน และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับต่างประเทศ

3. อำนวยความเป็นธรรมและแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในระดับพื้นที่

4. ส่งเสริมการพัฒนาเมือง โครงสร้างกายภาพ การใช้ประโยชน์ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

6. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

7. ให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและจัดเก็บข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารและพัฒนาประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. สนับสนุนส่งเสริมการบริหารราชการส่วนภูมิภาคท้องที่และท้องถิ่นให้เหมาะสมต่อการพัฒนาประเทศ และส่งเสริมพัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2. สร้างเสริมความสงบเรียบร้อย การอำนวยความเป็นธรรมและความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต

3. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็ง เมืองน่าอยู่ และประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. พัฒนาระบบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

5. เพิ่มขีดสมรรถนะองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

การแบ่งส่วนราชการ

ส่วนราชการ (Government)

1. สำนักงานรัฐมนตรี: Office of the Minister

2. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย: Office of the Permanent Secretary for Interior

3. กรมการปกครอง: Department of Provincial Administration

4. กรมการพัฒนาชุมชน: Community Development Department

5. กรมที่ดิน: Department of Lands

6. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย: Department of Disaster Prevention and Mitigation

7. กรมโยธาธิการและผังเมือง: Department of Public Works and Town and Country Planning

8. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น: Department of Local Administration

หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprises)

1. การไฟฟ้านครหลวง: Metropolitan Electricity Authority

2. การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: Provincial Electricity Authority

3. การประปานครหลวง: Metropolitan Waterworks Authority

4. การประปาส่วนภูมิภาค: Provincial Waterworks Authority

5. องค์การตลาด: Marketing Organization

ข้อมูลการบริหารจัดการจังหวัดชลบุรี

จังหวัดชลบุรี แบ่งเขตการปกครองออกแบ่งเป็น 11 อำเภอ 92 ตำบล 687 หมู่บ้าน การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 9 แห่ง เทศบาลตำบล 29 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 58 แห่ง และมีรูปแบบการปกครองพิเศษ 1 แห่ง คือ เมืองพัทยา แยกจากการปกครองของอำเภอบางละมุง เนื่องจากเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ซึ่งมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว

อำเภอทั้ง 11 ของจังหวัดชลบุรี ได้แก่ อำเภอเมืองชลบุรี อำเภอพนัสนิคม อำเภอพานทอง อำเภอบ้านบึง อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะจันทร์ อำเภอบ่อทอง อำเภอหนองใหญ่ อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ค่านิยมจังหวัดชลบุรี

ซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งผลสัมฤทธิ์งาน สืบสานประเพณี มีคุณธรรมจริยธรรม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง

วิสัยทัศน์จังหวัดชลบุรี

ชลบุรีน่าอยู่คู่เศรษฐกิจชั้นนำ โดยเป็นเมืองท่าสมัยใหม่ที่เป็นประตูสู่เศรษฐกิจโลก ฐานอุตสาหกรรมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม แหล่งผลิตสินค้าเกษตรที่ได้มาตรฐานสากลบนเทคโนโลยีขั้นสูง สถานที่ท่องเที่ยวระดับนานาชาติ และระบบนิเวศด้านทรัพยากรธรรมชาติที่ยั่งยืน

พันธกิจ

1. พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกด้าน
2. สร้างภูมิคุ้มกันในสังคม และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. บริหารจัดการระบบนิเวศน์ ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม
4. ส่งเสริม และพัฒนาเศรษฐกิจทุก ๆ ด้าน
5. บริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล และทันสมัย

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาส่งเสริมความสงบเรียบร้อย ความปลอดภัย มั่นคง เพื่อให้ชลบุรีเป็นเมืองน่าอยู่รองรับความเปลี่ยนแปลง

2. การเสริมสร้างระบบชุมชนและสถาบันครอบครัวให้เข้มแข็ง และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความสุข ประชาชนมีความรู้คู่คุณธรรมน้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

3. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดความสมดุลในระบบนิเวศน์และการใช้ประโยชน์

4. ส่งเสริมการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน สามารถรองรับความต้องการของตลาด

5. พัฒนาอุตสาหกรรมให้ได้มาตรฐาน เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

6. ปรับเปลี่ยนภาคเกษตรสู่ระบบเกษตรคุณภาพสูงและมูลค่าสูง และพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกรให้เข้มแข็ง

7. พัฒนาระบบผังเมือง ระบบ Logistics โครงสร้างพื้นฐาน และแหล่งน้ำ เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและสังคมของจังหวัด

8. ส่งเสริมทุกภาคส่วนให้มีการดำเนินงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

จังหวัดชลบุรี มีส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 6 หน่วยงาน รายละเอียดตามตารางที่ปรากฏ

ตารางที่ 2 หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี

หน่วยงาน	ตำแหน่งผู้บริหาร	สังกัด
สำนักงานจังหวัดชลบุรี	ผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี รองผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี รองผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี รองผู้ว่าราชการจังหวัดชลบุรี ปลัดจังหวัดชลบุรี หัวหน้าสำนักงานจังหวัดชลบุรี	กรมการปกครอง
สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี	พัฒนาการจังหวัดชลบุรี	กรมการพัฒนาชุมชน
สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดชลบุรี	โยธาธิการและผังเมืองจังหวัดชลบุรี	กรมโยธาธิการและผังเมือง
สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชลบุรี	ท้องถิ่นจังหวัดชลบุรี	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย	หัวหน้าสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดชลบุรี	กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
ที่ทำการปกครองจังหวัดชลบุรี	จ่าจังหวัดชลบุรี ป้องกันจังหวัดชลบุรี เสมียนตราจังหวัดชลบุรี	กรมการปกครองจังหวัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศุภวรรณ เศาณานนท์ (2548) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ ในโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้เชี่ยวชาญจำนวน 26 คน พบว่าสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทันตแพทย์ ในโรงพยาบาลชุมชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ ได้แก่ สามารถวางแผนจัดเก็บข้อมูลปัญหาสุขภาพ และความต้องการของชุมชน มาวิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ สามารถใช้ความรู้ ข้อมูล ภูมิปัญญารอบด้านในการตัดสินใจ แสวงหาข้อมูลข่าวสาร

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

และความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ และสามารถประเมินผลการรักษาปรับปรุงแผนการรักษาใหม่เหมาะสมกับผู้ป่วยเสมอ มีความสามารถในการให้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจของผู้ป่วยและญาติ

สมจิตต์ จรกา (2549) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการ สำนักงบประมาณ จากผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการพัฒนาบุคลากร พบว่า ความแตกต่างทางเพศ ตามกลุ่มอายุ ตามกลุ่มระยะเวลาการปฏิบัติงานในสำนักงบประมาณ มีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน ส่วนความแตกต่างกันตามวุฒิการศึกษา และระดับตำแหน่ง มีความต้องการพัฒนาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ บุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน เนื่องจากสำนักงบประมาณเคยเปิดสอบคัดเลือก โดยมีการกำหนดคุณสมบัติต้องเป็นผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี แต่ ต่อมาสำนักงบประมาณมีนโยบายรับสมัครบุคคลที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 4 ซึ่งเป็นกลุ่มที่พึ่งสำเร็จการศึกษามาไม่นาน ถือเป็นคนรุ่นใหม่ มีความกระตือรือร้น ต้องการแสวงหาประสบการณ์ใหม่จากการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง และคาดหวังถึงผลสำเร็จในหน้าที่สูง จึงพร้อมที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ และพัฒนาความสามารถในการพัฒนาตนเองมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และบุคลากรที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน พบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน อาจจะเป็นเพราะข้าราชการตำแหน่งระดับ 7 ถือเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ซึ่งต้องมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในการทำงานสูง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการกลุ่มนี้ต้องได้รับการพัฒนาทั้งด้านความรู้วิชาการและด้านการปฏิบัติ และเพื่อให้สามารถถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ให้กลุ่มเป้าหมายทั้งภายในสำนักงบประมาณและส่วนราชการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้กลุ่มข้าราชการตำแหน่งระดับ 7 มีความต้องการพัฒนาแตกต่างจากกลุ่มข้าราชการระดับอื่น ๆ

รวิภา ธรรมโชติ (2549) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคของการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังและระดับสมรรถนะ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในด้านต่าง ๆ และเพื่อแสดงหาตัวแบบ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในยุคของการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบัน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งระดับ 7-8 ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงอุตสาหกรรม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงการคลัง จำนวน 300 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะ

อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรม อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูงสำหรับปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงานและฝึกอบรม ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับ กลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรม และระดับการศึกษา นอกจากนี้ สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะทางการเมืองมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วย ส่วนตัวแบบ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง พบว่า ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตร และสหกรณ์โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงานและสมรรถนะทางจริยธรรม ในขณะที่สมรรถนะ เฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลาง กระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารระดับกลาง กระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงาน สมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรม ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน กับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

วรางค์ศิริ ทรงศิล (2550) ศึกษา เรื่องการกำหนดขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษา บริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาที่ได้คือ โมเดลขีดความสามารถของบริษัท ฯ ซึ่งประกอบด้วย 1) ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบ ลำดับที่ 2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 3 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ลำดับที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้ายคือ การทำงานเป็นทีม 2) ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ย อยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 การตัดสินใจ ลำดับที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้า ลำดับที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ลำดับที่ 6 การประสานความร่วมมือ ลำดับที่ 7 ความสามารถที่จะทำงานได้ แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และลำดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

ศิริภรณ์ งามรุ่งเรืองกิจ (2551) ศึกษาเพื่อหาความจำเป็น และขั้นตอนวิธีการในการจัดทำสมรรถนะใช้ในการพัฒนาบุคลากรของกรมสรรพสามิต พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าควรมีการนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กร เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และจากการดำเนินงานที่ผ่านมา มีปัญหาอุปสรรคทางด้านบุคลากรที่มีความลำเอียงในการประเมินตนเอง ทำให้ไม่สามารถนำผล การประเมินมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้

นรีนุช ชัยวิฑูรย์ (2552) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของพนักงาน บริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ ได้แก่ การสื่อสาร การวางแผน และบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ทำงานเป็นทีม และสำนึกในเรื่องคุณภาพ 2) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ระหว่างพนักงาน บริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านบริหารกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัทโตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีอายุต่างกัน มีสมรรถนะด้านการวางแผนและบริหารจัดการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก ระหว่างพนักงานบริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีระดับตำแหน่งต่างกัน มีสมรรถนะในภาพรวม และรายด้าน ด้านการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การวางแผน และบริหารจัดการ การบริหารเชิงกลยุทธ์ และสำนึกในความเป็นสากล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักระหว่างพนักงานบริษัท โตโยต้านนทบุรี ผู้จำหน่ายโตโยต้า จำกัด ที่มีการศึกษาอบรมเพิ่มเติมตามสายอาชีพต่างกัน มีสมรรถนะโดยภาพรวม และรายด้านทั้ง 6 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มัณฑนา ทิมมณี (2553) ศึกษาความต้องการการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาสมรรถนะของครูโรงเรียนเทคโนโลยีชลบุรี จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมาก และเมื่อเรียงลำดับความต้องการในแต่ละด้านจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้าน

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่วนด้านที่มีความต้องการพัฒนาสมรรถนะน้อยที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเองหรือดูงาน

อัญชลี รื่นฤทธิ์ (2554) ศึกษาการศึกษาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา พบว่าความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนและช่วยวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา ในภาพรวมมีค่า PNIModified เท่ากับ 0.81 ซึ่งแสดงว่าพนักงานมีความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับความต้องการพัฒนา 5 อันดับ คือ ด้านการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านความร่วมแรงร่วมใจ และด้านจริยธรรมตามลำดับ

พิสิฏฐ์ กิจวัฒนาถาวร (2555) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรระดับหัวหน้างาน และผู้บริหารระดับกลางของกิจกรรมโลจิสติกส์ ด้านคลังสินค้าในเขตท่าเรือแหลมฉบัง เพื่อรองรับการแข่งขันในการเปิดการค้าเสรีอาเซียน กรณีศึกษา บริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่ง พบว่าสมรรถนะหลักที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่มีในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 รายการ คือ ด้าน จิตสำนึกในการบริการ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และสมรรถนะในสายงาน ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานระดับที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน โดยที่รายการสมรรถนะในสายงานที่มีอยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 3 รายการ คือ ความรู้ในด้านการจัดการคลังสินค้า การสอนงานและพัฒนาผู้อื่น และความรับผิดชอบในงาน และรายการสมรรถนะในสายงานที่มีอยู่ในระดับมาก มีจำนวน 2 รายการ คือ การมอบหมายงานและการบริหารจัดการงาน ซึ่งผู้ศึกษาคิดว่าจะทำให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากกว่านี้ จึงขอชี้แจงเพื่อเป็นแนวทางสำหรับประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน หรือการวิจัยในครั้งต่อไป

ฉันทนา บุญมาก (2555) ศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ตามความรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ผลปรากฏว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงลำดับตามสมรรถนะในแต่ละด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ผลปรากฏ คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู การบริการที่ดี และการพัฒนาตนเองตามลำดับ