

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เรื่องระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ และเพื่อเปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามแต่ละด้านจำแนกตามตัวแปร อายุราชการ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง ลักษณะงาน ส่วนราชการ โดยมีประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย สำนักงานจังหวัดชลบุรี สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดชลบุรี สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชลบุรี สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดชลบุรี ที่ทำการปกครองจังหวัดชลบุรี จำนวน 127 คน สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพการรับราชการ จากการศึกษาประชากร ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุราชการตั้งแต่ 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี ร้อยละ 33.86 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 61.25 ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ร้อยละ 81.10 เป็นข้าราชการในระดับชำนาญการ ร้อยละ 52.67 ปฏิบัติงานอำนวยการ ร้อยละ 29.13 โดยส่วนใหญ่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชลบุรี ร้อยละ 25.20

2. ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี พบว่า ในภาพรวม ข้าราชการมีระดับสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ 3 มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.84 ถึง 3.38 เมื่อ พิจารณาระดับสมรรถนะหลักรายด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด ในประเด็นที่ว่า ในปีหน้าผู้ตอบแบบสอบถามมีแผนว่าจะปรับปรุงวิธีการทำงานของตนอย่างไร

2.2 ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีสูงสุด ในประเด็นที่ว่า หากผู้ตอบแบบสอบถามเห็นชาวบ้านคนหนึ่งเข้ามาภายในหน่วยงานของตน สิ่งแรกที่คุณตอบแบบสอบถามจะทำ คืออะไร

2.3 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพสูงที่สุดในประเด็นที่ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีวิธีการในการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไร

2.4 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงที่สุดในประเด็นที่ว่าผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าข้อใด เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นข้าราชการที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม

2.5 ข้าราชการ ๑ มีสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมสูงที่สุดในประเด็นที่ว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมของผู้ตอบแบบสอบถามในปัจจุบันใกล้เคียงกับข้อใดมากที่สุด

3. จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี สามารถสรุปได้ดังนี้

3.1 ข้าราชการ ๑ ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีอายุราชการ 1-5 ปี มีอายุราชการ 11-20 ปี และมีอายุราชการ 6-10 ปี

3.2 ข้าราชการ ๑ ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่าข้าราชการที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีการศึกษาในระดับ ปวส./ อนุปริญญา และมีการศึกษาในระดับปริญญาเอก

3.3 ข้าราชการ ๑ ประเภทตำแหน่งวิชาการ มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่า ข้าราชการประเภทตำแหน่งทั่วไป

3.4 ข้าราชการ ๑ ที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการ มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่าข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ มีระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน มีระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ และมีระดับตำแหน่งชำนาญงาน

3.5 ข้าราชการ ๑ ที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมสูงสุด สูงกว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ (นายช่าง, ตรวจสอบภายใน เป็นต้น) ปฏิบัติงานด้านสารสนเทศปฏิบัติงานด้านวางแผน และปฏิบัติงานด้านส่งเสริม

3.6 ข้าราชการสังกัดสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี มีระดับสมรรถนะหลักสูงสุด สูงกว่าข้าราชการสังกัดสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดชลบุรี สังกัดที่ทำการปกครอง จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานจังหวัดชลบุรี และสังกัดสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชลบุรี

อภิปรายผล

ผลการศึกษา เรื่องสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี มีประเด็นในการอภิปรายดังนี้

ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการ ฯ มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับที่ 3 ($\mu = 3.20$, $\sigma = 0.58$) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของรวิภา ธรรมโชติ (2550) เนื่องจากข้าราชการในยุคปัจจุบันยังคงมีวัฒนธรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาวิธีการทำงาน มุ่งเน้นการทำงานตามขั้นตอนที่ไม่เร่งรีบ ขาดแรงบันดาลใจในการทำงานในระดับที่ท้าทายความสามารถ อาจเนื่องจากการนิยามองค์กรแบบดั้งเดิมยังคงมีอิทธิพล ประกอบกับการขาดแรงกระตุ้นในการแข่งขันในการทำงาน และขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะยังคงมีระบบอุปถัมภ์อยู่จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เห็นได้ว่าปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น (สุกัศตรา ใหม่ปิย, 2549, หน้า 14) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสามารถสรุปได้ดังนี้

1. จากการศึกษาตัวแปรอายุราชการ พบว่าข้าราชการที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุด อาจเรียกได้ว่าเป็นวัยของเบบี้บูมเมอร์ วัยของคนที่ต้องทำงานภายใต้การแข่งขันสูง ลักษณะของคนวัยนี้จะเป็นคนขยันและจริงจังมาก จึงเป็นกลุ่มคนที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก มีแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายกว่าวัยอื่นที่ยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ที่ต้องเริ่มจากการทำงานตามหน้าที่ไปก่อน ประกอบกับช่วงอายุราชการมากกว่า 20 ปี เป็นช่วงที่ต้องแข่งขันกันทำงานเพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีอยู่จำนวนจำกัด โดยผู้ทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมย่อมได้เปรียบกว่าผู้ทำงานตามหน้าที่ไม่มีผลงานเชิงประจักษ์

แต่เมื่อพิจารณาด้านการบริการที่ดีกับพบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี มีระดับสมรรถนะสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุราชการในช่วงอื่น เนื่องจากทักษะด้านการบริการเป็นทักษะแรก que ข้าราชการบรรจุใหม่ต้องเรียนรู้และปฏิบัติจริง ซึ่งถือเป็นทักษะที่ง่ายที่สุดในการเรียนรู้และทำงาน ประกอบกับการมีอายุราชการน้อย จึงมักมีคนเรียกใช้งานมากกว่าช่วงอายุราชการอื่น ๆ

เมื่อพิจารณาสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม พบว่า ข้าราชการที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี และข้าราชการ ที่มีอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี มีระดับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงถึงระดับ 4 เหมือนกัน เพราะช่วงอายุ

ราชการมากกว่า 20 ปี เป็นข้าราชการที่ทำงานมานานผ่านเรื่องราวต่างๆ มากมาย เคยเห็นทั้งข้อผิดพลาด ส่งผลทำให้ข้าราชการวัยนี้มักเลือกที่จะใช้ชีวิตราชการที่เหลืออยู่อย่างถูกต้องมากกว่าอาจกล่าวได้ว่าเป็นวัยที่ไม่ต้องการที่จะใช้ชีวิตที่อยู่บนความเสี่ยงอีกต่อไป ส่วนข้าราชการที่อยู่ในช่วงอายุราชการน้อยกว่า 1 ปี ยังเป็นวันที่เพิ่งเริ่มต้นเข้ามาทำงาน จึงเป็นข้าราชการรุ่นใหม่ไฟแรง ทำงานยึดกฎระเบียบและหลักการในการทำงานอย่างจริงจัง และไม่กล้าทำผิดต่อหลักการในการทำงาน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ข้าราชการสองช่วงอายุนี้นี้เป็นช่วงที่มีระดับสมรรถนะด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าช่วงอายุราชการอื่น

สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี รองลงมาในช่วงอายุราชการ 11-20 ปี แสดงให้เห็นว่าข้าราชการที่มีอายุราชการมากจะให้ความสำคัญในเรื่องของการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นการทำงานแบบบูรณาการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด จึงต้องทำหน้าที่ในการบังคับบัญชาลูกน้อง ซึ่งต่างจากช่วงอายุราชการในช่วงกลางคือ 1-5 ปี และ 6-10 ปี ยังเป็นช่วงอายุราชการที่ต้องการแข่งขันชิงความโดดเด่นในการทำงาน เพื่อสร้างผลงานให้เด่นชัดแตกต่างจากคนอื่น ทำให้ข้าราชการวัยกลาง ๆ มักไม่นิยมการทำงานเป็นทีมมากนัก

2. จากการศึกษาตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการในระดับปริญญาโท มีระดับสมรรถนะหลักในทุกด้านสูงกว่าข้าราชการที่มีระดับการศึกษาอื่น เนื่องจากการศึกษาในระดับปริญญาโท มักเป็นผู้ที่พร้อมและต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และพยายามศึกษาหาความรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับการเรียนรู้ในระดับปริญญาโท สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการทำงานได้อย่างกว้างขวางในทุก ๆ ด้าน ทำให้ผู้ที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทมักเป็นผู้มีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ส่งผลทำให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สูงกว่าระดับการศึกษาอื่น ๆ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมจิตต์ จรกา (2549)

3. จากการศึกษาตัวแปรประเภทตำแหน่ง พบว่า ประเภทตำแหน่งวิชาการมีระดับสมรรถนะหลักในทุกด้านสูงกว่าตำแหน่งประเภททั่วไป เนื่องจากประเภทตำแหน่งสายวิชาการ เป็นสายงานที่ต้องรับผิดชอบงานหลักของหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นงานตามตัวชี้วัด หรืองานตามนโยบายของรัฐบาล กลุ่มประเภทตำแหน่งสายวิชาการจะต้องทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ถูกต้องไว้ ซึ่งแตกต่างจากสายทั่วไป ส่วนใหญ่มักเป็นฝ่ายสนับสนุน งานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ มีขั้นตอนในการทำงานชัดเจน อยู่ภายใต้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้การทำงานของข้าราชการประเภททั่วไปส่วนใหญ่ไม่มีการพัฒนาสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้แปลกใหม่ หรือท้าทายมากเหมือนกันตำแหน่งประเภทวิชาการ โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานเป็นทีม สายวิชาการจะให้ความสำคัญในเรื่องนี้มากกว่าสายทั่วไป เพราะสายวิชาการต้องทำงานที่มีความรับผิดชอบสูง ผลของงานส่งผลต่อบุคคลภายนอก

หรือประชาชนโดยตรง ทำให้มักใช้วิธีการทำงานแบบบูรณาการการทำงานร่วมกัน สร้างทีมงานในการทำงาน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานอย่างแท้จริง

4. จากการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ตามตัวแปรระดับตำแหน่ง พบว่า เมื่อพิจารณาระดับสมรรถนะของแต่ละระดับตำแหน่งที่ได้ศึกษา กับระดับสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งตามที่ตั้งงาน ก.พ. กำหนด ในภาพรวมพบว่า ข้าราชการทุกระดับตำแหน่งมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เมื่อพิจารณาแต่ละตำแหน่งพบว่า ระดับตำแหน่งปฏิบัติงานชำนาญงานและปฏิบัติการข้าราชการมีระดับสมรรถนะสูงกว่าระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดมาก ในภาพรวมสูงกว่าถึง 2 ระดับ เนื่องจากระดับสมรรถนะหลักที่ ก.พ. กำหนด สำหรับตำแหน่งดังกล่าวมีระดับที่ต่ำ เป็นระดับเริ่มต้นของสมรรถนะที่ข้าราชการควรจะมี ซึ่งแท้จริงแล้วข้าราชการยุคใหม่มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจได้ดีกว่าสมัยก่อนมาก จึงทำให้ข้าราชการยุคใหม่มีสมรรถนะหลักที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เมื่อพิจารณารายตำแหน่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 33 เปรียบเทียบระดับสมรรถนะหลักของข้อค้นพบกับระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ระดับตำแหน่ง	การมุ่งผลสัมฤทธิ์		การบริการที่ดี		การส่งมอบงาน เชี่ยวชาญในงานอาชีพ		การยึดมั่นความ ถูกต้องชอบธรรม ^๑		การทำงานเป็นทีม	
	ผล	เกณฑ์	ผล	เกณฑ์	ผล	เกณฑ์	ผล	เกณฑ์	ผล	เกณฑ์
	การศึกษา	ก.พ.	การศึกษา	ก.พ.	การศึกษา	ก.พ.	การศึกษา	ก.พ.	การศึกษา	ก.พ.
ปฏิบัติงาน	3	1	3	1	3	1	4	1	3	1
ชำนาญงาน	2	1	3	1	2	1	3	1	3	1
ปฏิบัติการ	2	1	4	1	3	1	3	1	3	1
ชำนาญการ	3	2	4	2	3	2	4	2	4	2
ชำนาญการพิเศษ	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3

ระดับปฏิบัติงาน มีระดับสมรรถนะหลักที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ถึง 3 ระดับ เนื่องจากระดับปฏิบัติงานเป็นระดับเริ่มต้นในการรับราชการ ลักษณะหน้าที่มักต้องทำงานภายใต้กรอบวิธีการทำงาน ยึดกฎระเบียบ จึงมีระดับสมรรถนะที่มุ่งเน้นการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรมสูงสุด

ระดับปฏิบัติการ มีระดับสมรรถนะหลักที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการบริการที่ดีสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดถึง 3 ระดับ เนื่องจากระดับปฏิบัติการเป็นระดับแรกของประเภทวิชาการที่ต้องทำงานกับประชาชนเป็นจำนวนมาก ทำให้ข้าราชการในระดับตำแหน่งนี้ มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะการให้บริการอยู่เสมอ จึงทำให้มีทักษะด้านการบริการมากกว่าระดับตำแหน่งอื่น

ระดับชำนาญงาน มีระดับสมรรถนะหลักที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดทุกด้าน แต่เมื่อเปรียบเทียบกับระดับตำแหน่งอื่น ๆ พบว่าระดับตำแหน่งชำนาญงานมีระดับสมรรถนะไม่โดดเด่นในทุก ๆ ด้าน แสดงให้เห็นว่าข้าราชการในตำแหน่งประเภทชำนาญงานมักเป็นข้าราชการที่ทำงานตามหน้าที่ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้เกิดความท้าทายมากนัก อาจเนื่องจากระดับตำแหน่งชำนาญงานเป็นระดับตำแหน่งประเภททั่วไป ซึ่งระบบความก้าวหน้าของสายงานนี้ คือ ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และระดับอาวุโส ในระดับอาวุโสเป็นระดับตำแหน่งที่มีจำนวนน้อยมาก ส่วนราชการส่วนมากยังไม่เปิดกรอบตำแหน่งอาวุโส ทำให้เส้นทางความเจริญก้าวหน้าของระดับตำแหน่งชำนาญงานเป็นไปได้ยาก หากข้าราชการต้องการปรับตำแหน่งตนเองจากแห่งทั่วไปเป็นแห่งวิชาการก็ต้องผ่านเงื่อนไขต่าง ๆ มากมาย เช่น ต้องจบปริญญาตรี และต้องสอบผ่าน ภาค ก. ของสำนักงาน ก.พ. ในระดับปริญญาตรี และต้องสอบภาค ข. ในระดับปริญญาตรีของส่วนราชการอีก ทำให้ข้าราชการในระดับตำแหน่งชำนาญงานไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง หรือพยายามสร้างความโดดเด่นให้กับตนเองมากนัก

ระดับชำนาญการพิเศษ มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับเดียวกับที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยเฉพาะในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และการบริการที่ดี จะมีระดับเท่ากับระดับสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด เนื่องจากข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษ ถือเป็นตำแหน่งที่ต้องทำงานด้านการบริหาร ซึ่งมีกำลังคนที่อยู่ในความรับผิดชอบในระดับหนึ่ง จึงไม่ใช่บุคลากรที่จะลงไปปฏิบัติงานโดยตรงทั้งหมด แต่หากเป็นบุคลากรที่คอยควบคุมการทำงานของกลุ่มงาน หรือฝ่ายเป็นหลักมากกว่า แต่เมื่อพิจารณาด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และการทำงานเป็นทีม ข้าราชการระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษจะมีระดับสมรรถนะที่สูงกว่าระดับตำแหน่งอื่น ๆ เนื่องจากข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษเป็นข้าราชการที่ทำงานมานาน ทำให้มีประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย ส่งผลทำให้การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพจึงสูงกว่าระดับตำแหน่งอื่น ส่วนในด้านการทำงานเป็นทีม ข้าราชการระดับชำนาญการพิเศษถือเป็นตำแหน่งที่ต้องมีการบริหารงานบุคคล มีทีมงานภายใต้ความดูแลของตนเอง จึงต้องให้ความสำคัญในเรื่องการพัฒนาทีมงาน เพื่อให้ทีมงานของตนเองสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้

5. จากการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามตัวแปรลักษณะงาน พบว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านอำนวยการ มีระดับสมรรถนะหลักด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ และด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านอื่น เนื่องจากข้าราชการฝ่ายอำนวยการมักมีหน้าที่ต้องทำงานภายใต้กฎระเบียบ ข้อบังคับ และคอบุญแลข้าราชการสายอื่น ๆ ให้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย เช่น การเบิกจ่ายเงินโครงการ การเบิกจ่ายสวัสดิการ และอื่น ๆ มากมายให้มีความถูกต้องเป็นไปตามกฎข้อบังคับ จึงทำให้ข้าราชการฝ่ายอำนวยการมีสมรรถนะหลักด้านการยึดมั่นความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการลักษณะงานอื่น ประกอบกับงานของฝ่ายอำนวยการ โดยส่วนใหญ่เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นงานประจำ ทำให้การสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ที่ภายในฝ่ายเป็นไปได้น้อยมาก ดังนั้น ข้าราชการฝ่ายนี้จึงมีการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพในงานของตัวเองสูงกว่าข้าราชการฝ่ายอื่น

6. จากการศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการ ฯ ตามตัวแปรส่วนราชการในภาพรวม พบว่าข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ไม่มีส่วนราชการใดมีระดับสมรรถนะหลักต่ำกว่าเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด จากการสังเกตการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 พบว่า สำนักงาน ก.พ. มีการกำหนดระดับเกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะหลักของแต่ละระดับตำแหน่งต่ำกว่าความเป็นจริงในปัจจุบัน อาจเนื่องจากสำนักงาน ก.พ. ต้องการให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในระดับเริ่มต้นของการทำงาน แต่ในความเป็นจริงข้าราชการในยุคปัจจุบันทุกระดับตำแหน่งมีสมรรถนะหลักที่สูงกว่าระดับสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัย ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ทุกคนมีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยเฉพาะข้าราชการ ฯ ระดับปฏิบัติงาน ข้าราชการงาน ปฏิบัติการ และชำนาญการ มีระดับสมรรถนะหลักสูงกว่าระดับสมรรถนะหลักที่สำนักงาน ก.พ. ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้สำนักงาน ก.พ. ควรปรับระดับสมรรถนะหลักของแต่ละ

ระดับตำแหน่งให้มีความเหมาะสมกับศักยภาพของข้าราชการในยุคปัจจุบัน อย่างน้อย 1 ระดับ เพื่อสร้างแรงผลักดันให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

2. จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการ ๓ ตำแหน่งประเภททั่วไป มีระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมต่ำกว่าข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการทุกด้าน เนื่องจากปัจจุบันประเภทตำแหน่งทั่วไปมีช่องทางการเจริญเติบโตน้อย ตำแหน่งระดับอาวุโสที่เป็นตำแหน่งสูงสุดของสายทั่วไปมีจำนวนจำกัดมาก หลายหน่วยงานของกระทรวงมหาดไทยยังไม่เปิดกรอบในตำแหน่งนี้ ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้กระทรวงมหาดไทยปรับโครงสร้างอัตรากำลังของข้าราชการในตำแหน่งประเภททั่วไปให้ข้าราชการในตำแหน่งประเภททั่วไปให้สามารถเจริญก้าวหน้าในประเภทตำแหน่งของตนเองได้ เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ และก่อให้เกิดความรักในองค์กร แก้ไขปัญหาการโยกย้ายหน่วยงานบ่อย อันก่อให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัย ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับสมรรถนะหลักด้านอื่น ๆ ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้ผู้บริหารส่วนราชการควรให้ความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พร้อมทั้งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนช่องทางการพัฒนาตนเองให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับบุคลากรทุกระดับ เช่น มีการจัดตารางการฝึกอบรมที่หลากหลายวิชา พัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้ทันสมัย เช่น เว็บไซต์สำนักงาน, จัดมุมความรู้ หรือแม้แต่การสร้างระบบสอนงาน ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวควรควบคู่ไปกับการประเมินผลทั้งก่อนการพัฒนา และหลังการพัฒนา เพื่อคัดแยกระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร และนำไปวางแผนหลักสูตรการพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2. จากการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษ หรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในศาลากลางจังหวัดชลบุรี ในภาพรวมมีระดับสมรรถนะหลักด้านการบริการที่อยู่ในระดับ 3 ซึ่งนับว่าอยู่ในระดับปานกลาง แต่ในความเป็นจริงของยุคปัจจุบันการบริการถือเป็นสมรรถนะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากกระทรวงมหาดไทยเป็นกระทรวงดั้งเดิม ที่ทำหน้าที่ดูแลสารทุกข์สุกดิบของประชาชน ดังนั้น ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยจะมีโอกาสในการทำหน้าที่

ให้บริการประชาชนมากกว่าข้าราชการกระทรวงอื่น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่า กระทรวงมหาดไทย ควรออกนโยบายกำหนดเกณฑ์มาตรฐานงานด้านการบริการของข้าราชการในสังกัดให้มีมาตรฐาน อยู่ในระดับ 3 ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้กระทรวงมหาดไทยควรออกนโยบายเร่งรัดการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริการที่ดีให้มีมาตรฐานในระดับสากล

3. จากการศึกษาพบว่าข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า 1 ปี กับมากกว่า 20 ปี มีระดับสมรรถนะ ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมจริยธรรมสูงกว่าข้าราชการที่มีอายุอยู่ในระดับกลาง คือ 1-5 ปี, 6-11 ปี และ 11-20 ปี แสดงให้เห็นว่ามีความแตกต่างของการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม ซึ่งแท้จริงแล้วข้าราชการทุกระดับทุกประเภทควรจะมีระดับสมรรถนะของการยึดมั่นใน ความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรมในระดับเดียวกัน ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้หัวหน้าส่วนราชการ ต้องกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และปลูกฝังค่านิยมการเป็น ข้าราชการที่ดี มีคุณธรรมให้เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน อาจเริ่มจากการจัดกิจกรรมส่งเสริมธรรมาภิบาล เช่น จัดอบรมเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล หรือเชิญหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบทุจริตข้าราชการ มาเป็นวิทยากรให้ความรู้ รวมถึงการยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี มี คุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของข้าราชการส่วนภูมิภาค ที่มีระดับตำแหน่งระหว่างปฏิบัติงานถึงชำนาญการพิเศษหรือเทียบเท่า สังกัดกระทรวงมหาดไทย ในสาขากลางจังหวัดชลบุรี เพื่อใช้ประกอบการวางแผนการพัฒนาระดับสมรรถนะของข้าราชการ ในทุก ๆ ด้าน

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องระดับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของ ข้าราชการส่วนภูมิภาคที่สังกัดกระทรวงอื่น ๆ เพื่อให้ข้าราชการทุกหน่วยงานสามารถพัฒนาบุคลากร ให้มีสมรรถนะในการทำงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับระดับสมรรถนะหลักตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ในแต่ละระดับตำแหน่งให้มีความเหมาะสมกับสมรรถนะที่แท้จริงของข้าราชการในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะในระดับตำแหน่งปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และปฏิบัติการ เนื่องจากปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. กำหนดระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการดังกล่าวอยู่ที่ระดับ 1 ในทุกด้าน