กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

สุดเขต สกุลทอง

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

สุดเขต สกุลทอง

ดุษฎีนิพนธ์นี้ได้รับการพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารศาสตร์

พิจารณาเห็นชอบโดย **คณะกรรมการที่ปรึกษา**

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(อาจารย์ ดร.ชัยวัชน์ หน่อรัตน์)
วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2559

กรรมการที่ปรึกษา .....
(ดร.พระครูพิพิธสุตาทร)
วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2559

ประธานอาจารย์ประจำหลักสูตร .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 15 เดือน ก.ย. พ.ศ. 2559

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เม่งอำพัน)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 15 ก.ย. 2559 พ.ศ. .....

ชื่อเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

ผู้เขียน นายสุดเขต สกุลทอง

ชื่อปริญญา ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชน 4) เพื่อประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 5) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน แก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

ขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน โดยใช้เทคนิคแบบผสม ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขั้นตอนที่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการให้บริการสาธารณะ ปัจจัยใดที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนขั้นตอนที่ 2) สร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะนำไปใช้พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน 3) ประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

กลุ่มประชากรที่ศึกษาเป็นบุคลากรที่เป็นข้าราชการในระดับบริหารหรืออยู่ในตำแหน่งที่พร้อมจะเป็นผู้บริหาร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนรวม 8 จังหวัด ประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ใช้เทคนิคแบบผสมในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การใช้เครื่องมือแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง และวิธีการสัมภาษณ์ข้าราชการและพนักงานระดับบริหาร หรือ มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับ 4-8 จำนวนจังหวัดละ 30 คน รวม 240 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อนำไปสู่การหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะอย่างายั่งยืนที่ยังขาด 3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จสูงสุด 4 คน และปานกลาง 3 คน นำ

ข้อมูลมา จัดทำข้อสรุป หาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากร สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ กำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง ตลอดจนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรที่ หาช่องว่างสมรรถนะและสร้างแนวทางการพัฒนา 4) การสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะ จำนวน 130 รายด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง ประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรหลังการพัฒนาเปรียบเทียบกับสมรรถนะก่อนการพัฒนา โดยใช้วิธีการคำนวณทางสถิติ ไคว์ แสควร์ ในการหาความสัมพันธ์

ผลการวิจัยมีดังนี้ (1) สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรมีอยู่ 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 3) การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ 4) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน และ 6) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

(2) ปัจจัยทางด้านการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคว์ สแควร์ ที่ในระดับ 0.01 จำนวน 5 คู่ อันได้แก่ การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q การบริหารงานและจิตบริการ การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจัดการความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการศึกษามีผลในการสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

(3) ผลการหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชน และพบช่องว่างสมรรถนะอยู่ระหว่างร้อยละ 40.00 -59.00 มีจำนวน 6 ข้อ พบว่าเป็นสมรรถนะที่บุคลากรยังต้องพัฒนา ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะในให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการพัฒนา 2 วิธี 1) การฝึกอบรม และ 2) การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา

(4) ผลการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ผลการศึกษาการเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนา ด้วยวิธีการ t-test ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการฝึกอบรม ใน 6 หัวข้อสมรรถนะ ซึ่งมีนัยสำคัญที่ยอมรับผลการพัฒนาสมรรถนะว่าสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้

(5) ผู้วิจัยได้ใช้โมดูลที่พัฒนาขึ้นมาทำการฝึกอบรม การตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษาบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ทำให้มีโอกาสได้ข้อมูลเพิ่มเติมในการปรับปรุงพัฒนาหัวหลักสูตรตามหัวข้อสมรรถนะ ที่บุคลากรจำเป็นที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติราชการบริการประชาชน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงพัฒนารูปแบบ ยกระดับหลักสูตรการพัฒนาให้เป็น 8 โมดูลการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา แนวทางการประเมิน ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การต่อยอดโมดูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืนให้มีประสิทธิภาพในการนำไปใช้จริงได้สูงขึ้น นำเสนอแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

Title	Sustainable Service Competency Development Process of Local Administration Organization Personnel
Author	Mr. Sutkhet Sakunthong
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Chalermchai Panyadee

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) explore needed public service competencies of local administration personnel; 2) investigate factors related to sustainable public service competency of local administration personnel; 3) develop and enhance sustainable public service competency of local administration personnel and their capacity to serve needs of local people; 4) evaluate the results of sustainable public service personnel competency development; and 5) present the proper sustainable public service competency development modules for local administration personnel as they relate to organizations and the public.

This study employed a 4 part applied mix method as follows: Part 1- studied and analyzed needed public service competencies, then analyzed related factors that involved public service competency with regards to local administration organization personnel. Part 2- create a development process, then taught the enhanced competency training to selected local administration personnel. Part 3- the researcher used the evaluation tools and data analysis methods regarding to gain comparative results from the personnel who attended. This led to part 4- the renovation of the training module for local administration organization personnel.

The samples of this study were drawn from the local administrative organization, administrative personnel and those who intended to be promoted to administrator in C 4-8 level. The researcher applied a combination of methods in order to collect data in the 8 northern provinces: Chiang Mai, Chiang Rai, Lumphun, Lumphang, Payao. Nan, Phrae and Mae Hongson.

The mixed methods used were: 1) review of documents, books, journals and related research and 2) structured questionnaires and interviews with local administration personnel, officials and administrators level 4-8, or those who had a chance to be the administrator. In all, collected 30 samples in each province, altogether 240 samples for 8 provinces. The researcher used a purpose driven sampling technique which might assist finding missed competencies.

3) Two sample groups who answered structured questionnaires and interviews comprised as follows: a group of 4 highly successful administrators, and the second group of 3 moderately successful administrators. The researcher analyzed data to find needed public service competencies, a competency dictionary, measure competency performance, re-examine expected competencies, find what factors related to competency, measure the competency gap and design the development modules.

4) Applied structured questionnaires and interviews with 130 samples. Purpose driven sampling technique, evaluating competencies were employed which might aid in finding competency gaps after the development, compared to sampled competencies before training. The researcher used Chi-square test to find the relations.

Results of the study revealed the following: (1) Six competencies were necessary for public service performance of local administration personnel: 1) Systematic thinking; 2) Intelligent and emotional management by 7Q, for adaptation and adjustment in public service tasks; 3) team management and a service mindset; 4) knowledge management and sources of knowledge for public service tasks; 5) changed management of present local economy and society; and 6) total quality management towards advanced administration organization.

(2) Education factors associated to sustainable public service competency of local administration personnel at a statistical significance level 0.01 for 5 pairs as follows: intelligent and emotional management by 7Q, team management and a service mindset; knowledge management and sources of knowledge for public service tasks; changed management of present local economy and society; and total quality management towards advanced administration organization. This analysis

revealed that the education factor effected design and development of main competencies that were important for stainable public service competency of local administration personnel.

(3) Investigating the results to find stainable public service competency of local administration personnel development model to serve people's needs. Findings revealed that competency gaps of the 6 topics was between 40.00-59.00 percent. Results also showed that these 6 topics were necessary for personnel to learn. The researcher developed 6 sustainable public service competency training modules to enhance personnel competency. This was achieved by using 2 methods: 1) training and 2) visiting and consulting.

(4) Investigating the results from the evaluated 130 local administration personnel who had attended the training modules. It was revealed that the comparison of pre-test and post-test using a t-test found that post-test results were higher than the pre-test in the 6 competencies. This implied that the competency training results were acceptable and were applicable for personnel competency development.

(5) In order to operate the sustainable public service competency training module, the researcher applied 2 methods: 1) training by developed modules and 2) visiting and consulting, aiming at initiating development to the expected public service competency level. These methods offered opportunities to improve a further 8 training modules with the following objectives: content, implement technique, evaluation technique and suggestions which leads to a practical approach. All of this effort had led to enriching all sustainable public service competency training modules. This aimed to apply more practical and efficient methods so as to present proper sustainable public service competency development modules for local administration personnel as well as related organizations and the public.

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสำเร็จไปด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือของอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์ อาจารย์ ดร.ชัยวัชน์ หน่อรัตน์ ดร.พระครูพิพิธสุตาทร ซึ่งคณาจารย์ทุกท่านได้เมตตาให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ อันเป็นประโยชน์ยิ่งในการศึกษาวิจัย ช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน ขอบคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัด กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่ได้กรุณาแนะนำ ช่วยเหลือในทุกๆ ด้านในการวิจัย นอกจากนี้ขอขอบคุณวิทยากรจากศูนย์วิศวบุคลากรที่ช่วยสนับสนุนในการวิจัย ขอบคุณผู้บังคับบัญชาผู้ใหญ่ท่านต่างๆ ที่ให้การสนับสนุน เพื่อนกลุ่มยุพราชวิทยาลัย ปริ้นส์รอยเยลวิทยาลัย รัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เพื่อนคณาจารย์มหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมทั้งเพื่อนพี่น้อง กัลยาณมิตรกลุ่มต่างๆ ที่เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำการศึกษาดุษฎีนิพนธ์เรื่องนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเป็นผู้เปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียนตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

สุดเขต สกุลทอง

กันยายน 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
ABSTRACT	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
สารบัญตาราง	(13)
สารบัญภาพ	(15)
สารบัญตารางผนวก	(16)
สารบัญภาพผนวก	(17)
สารบัญคำย่อ	(18)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	7
ขอบเขตในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์การปฏิบัติการ	9
บทที่ 2 การตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์	13
ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	28
แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	81
แนวคิดเกี่ยวกับบริการสาธารณะ	87
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
กรอบแนวคิดในการวิจัย	107
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	111
ขั้นตอนการวิจัย	112
ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	122

หน้า

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 127

การทดสอบเครื่องมือ 128

การรวบรวมข้อมูล 131

การวิเคราะห์ข้อมูล 132

บทที่ 4 สมรรถนะและปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 136

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 136

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 170

สรุปผล 182

บทที่ 5 การพัฒนาและผลการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 184

ตอนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 184

ตอนที่ 2 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 194

สรุปผล 197

บทที่ 6 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 199

Training Module 1 200

Training Module 2 202

Training Module 3 204

Training Module 4 206

Training Module 5 208

Training Module 6 210

Training Module 7 212

	หน้า
Training Module 8	214
สรุปผล	217
บทที่ 7 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	218
สรุปผล	220
อภิปรายผล	223
ข้อเสนอแนะ	233
บรรณานุกรม	234
ภาคผนวก	242
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	243
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	249
ภาคผนวก ค แบบสอบถามงานวิจัย	262
ภาคผนวก ง ผลการทดสอบหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง	294
ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย	326

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะครบทุกระดับ หัวข้อสมรรถนะ: การพัฒนาตนเอง	54
2	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะ 3 ระดับ หัวข้อสมรรถนะ : แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ	55
3	ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร หัวข้อสมรรถนะ: การบริการประชาชน	56
4	รูปแบบการประเมินแบบ CIPP	85
5	ชื่อจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดและจำนวนองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น	102
6	ชื่อจังหวัดภาคเหนือตอนบนและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	127
7	การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารจัดการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จสูงสุดกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำเร็จปานกลาง	143
8	การประเมินหัวข้อสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง	156
9	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง	164
10	การบูรณาการหัวข้อวิชาเพื่อการนำไปปฏิบัติการฝึกอบรมพัฒนา	165
11	จำนวนและร้อยละผลประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามสมรถนะก่อนการพัฒนา	166
12	จำนวนแสดงร้อยละของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะจำนวนการประเมินช่องว่างสมรรถนะก่อนการพัฒนา	168
13	ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะเป็นรายหัวข้อสมรรถนะ	169
14	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ	171
15	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	173
16	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ	175
17	ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	177

ตารางที่		หน้า
18	ตารางแสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	179
19	ตารางแสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	181
20	การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน	185
21	การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน	187
22	ตารางแสดงการกำหนดหัวข้อ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาสมรรถนะ	191
23	การเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	196
24	Training Module 1	200
25	Training Module 2	202
26	Training Module 3	204
27	Training Module 4	206
28	Training Module 5	208
29	Training Module 6	210
30	Training Module 7	212
31	Training Module 8	214

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ขอบข่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร	20
2	ความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland	32
3	ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์	33
4	แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model	45
5	การประเมินผลงานแบบ 360 องศา	48
6	การจำแนกทฤษฎีการเรียนรู้	60
7	ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของหลักสูตร	69
8	ส่วนประกอบของหลักสูตร	70
9	รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์	73
10	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์	74
11	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของเซยเลอร์ อเล็กซานเดอร์และเลวิส	77
12	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของวิชัย วงษ์ใหญ่	79
13	กรอบแนวคิดการวิจัย	110
14	ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	112
15	วิธีการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	113
16	ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง	122
17	ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	131
18	กระบวนการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังและการออกแบบหลักสูตร	151
19	การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน	186
20	รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักสูตรกระบวนการ	199
21	กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน	219

สารบัญตารางผนวก

ตารางผนวกที่		หน้า
1	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	295
2	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	300
3	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	305
4	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	310
5	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	315
6	การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	320
7	ผลการทดสอบการพัฒนาสมรรถนะก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	325

สารบัญภาพผนวก

ภาพผนวกที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน	274
2	แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model	287

สารบัญคำย่อ

อปท. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อบต. องค์การบริหารส่วนตำบล

จนท. เจ้าหน้าที่

สนง. สำนักงาน

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ถึง 11 (พ.ศ. 2540-2559) รัฐบาลได้เน้นคนเป็นศูนย์ในการพัฒนา ส่งผลให้ องค์กรภาครัฐและเอกชนต่างหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาและมีเนื้อหาสอดคล้องกับหลักการของการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติในทุกมิติของการพัฒนา ซึ่งมียุทธศาสตร์ ได้แก่ สังคมไทยมีความสงบสุข อย่างมีธรรมาภิบาล ประชากรไทยทุกคนมีหลักประกันทางสังคมที่มีคุณภาพ โครงสร้างเศรษฐกิจมีความสมดุล เข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ ซึ่งวิเคราะห์ได้ว่าเป็นการมุ่งพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นองค์รวมให้เป็นรูปธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1-11, พ.ศ. 2504-2559)

การจะพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างมีดุลยภาพ สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมนั้นเป็นภารกิจรัฐจะต้องจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยองค์กรภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการบริหารบริการสาธารณะทั้งระบบ

การจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชน สอดคล้องกับการศึกษารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 หมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น (สำนักงานนายกรัฐมนตรีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 14, 2550: 112-114) พบว่า ตามมาตรา 281 ภายใต้บังคับมาตรา 1 รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่ ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ มาตรา 282 การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและมีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม

ด้านการจัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ยังปรากฏในมาตรา 283 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร

การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 14, 2550: 112-114)

การจัดบริการสาธารณะในปัจจุบัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนิติบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งการบริการสาธารณะนั้นเป็นลงทุนโดยใช้ภาษีของประชาชน ผ่านระบบเสนอโครงการงบประมาณ ระบบพิจารณาและอนุมัติงบประมาณผ่านสภาองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งอยู่ในโครงสร้างการบริหารขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ส่วนโครงสร้างองค์กรราชการส่วนท้องถิ่นนั้น ปัจจุบันมีการจัดระเบียบราชการบริหารส่วนท้องถิ่นอยู่ 2 รูปแบบใหญ่ คือรูปแบบทั่วไปที่เป็นโครงสร้างราชการส่วนท้องถิ่นที่หากท้องถิ่นใดมีความพร้อมและเข้าเงื่อนไขก็สามารถจัดตั้งได้คือ 1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรบริหารส่วนตำบล 2) องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ เช่น กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

สุขุม นวลสกุล ได้ศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย พบว่า ได้มีการแบ่งเป็นระดับส่วนกลาง (central administration) และระดับภูมิภาค (regional administration) อย่างไรก็ตาม องค์กรทั้งสองยังไม่อาจตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ด้วยโครงสร้างระบบราชการที่ใหญ่โต (bureaucratic structure) และ เป้าหมายในการทำงานที่มุ่งสนองนโยบายรัฐเป็นหลัก ประกอบกับมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการประจำเกือบทั้งหมด เว้นแต่ ที่ว่าการอำเภอ ที่ยังพอมีกลไก กำนันผู้ใหญ่บ้าน ที่ใกล้ชิดประชาชนอยู่ แต่ก็มีอุปสรรค คือ โครงสร้างหน้าที่ดังกล่าวไม่มีความเป็นนิติบุคคล ยังคงต้องอาศัยการทำนิติกรรมต่างๆ ผ่านปลัดอำเภอและข้าราชการประจำที่ว่าการอำเภอเป็นหลัก (สุขุม นวลสกุล, 2543: 346)

ดังนั้นการที่องค์กรการปกครองส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถดูแลและปกครองตนเอง จึงเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชนของประเทศโดยรวม เป็นการคืนอำนาจบางส่วนให้กับประชาชนในการเลือกตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความจำเป็นของท้องถิ่น ซึ่งท้องถิ่นทุกท้องถิ่นในประเทศไทยจำเป็นต้องปรับบทบาทจากเคยเป็นผู้รับบริการสาธารณะจากส่วนกลางมาโดยตลอด กลายเป็นผู้ให้บริการสาธารณะแก่ชุมชนของตนเอง (ดำรง วัฒนา, 2544: 65) องค์กรปกครองระดับที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งเป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจที่รัฐบาลมอบอำนาจในการบริหารงานตามภารกิจต่างๆ โดยหลักการกระจายอำนาจและให้อิสระแก่ท้องถิ่นเพื่อปกครองตนเอง มีอิสระในการกำหนดทิศทางในการบริหารท้องถิ่นของตนเอง รวมทั้งมีอิสระในการบริหารงานทั้งทางด้านการบริหารกำลังคน และงบประมาณ ทั้งนี้ เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น และเป็นที่มาของการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผนขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (พันธุ์ชัย วัฒนชัย 2542: 33-34)

ปัญหาหนึ่งที่พบเป็นอุปสรรคในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ชูศักดิ์ เที่ยงตรง (2535: 14) ได้สรุปถึงการการควบคุมจากส่วนกลางหรือรัฐบาลกลาง จากการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงการปกครองท้องถิ่นในหลายยุคสมัย เช่น เมื่อ พ.ศ. 2495 มีการจัดตั้งสุขาภิบาลขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย ต่อมา พ.ศ. 2498 มีประกาศจัดตั้งองค์กรบริหารส่วนจังหวัด และหลังจากนั้น พ.ศ. 2499 มีการจัดตั้งองค์กรบริหารส่วนตำบลและสภาตำบลขึ้นเป็นครั้งแรก แต่การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา ยังอยู่ภายในการควบคุมจากส่วนกลางหรือรัฐบาลกลางมาโดยตลอด ซึ่งเป็นการควบคุมทั้งในด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการคลัง โดยอาศัยเหตุในการควบคุมว่าประชาชนในท้องถิ่นยังขาดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และเทคนิค ในการดำเนินการกิจการต่างๆ ได้เอง ซึ่งยังจำเป็นต้องอาศัยความรู้และเทคนิคต่างๆจากส่วนกลาง โดยส่วนกลางหรือรัฐบาลยังใช้อำนาจในการควบคุม เช่น การกำหนดเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือแม้แต่การกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามสัดส่วนที่ส่วนกลางกำหนด หรือตามสัดส่วนที่ส่วนกลางได้วางระเบียบกำหนดไว้

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีหลายประการโดยสามารถแบ่งประเด็นปัญหาออกเป็น 3 ส่วน คือ (อดิศร ตั้งรุ่งเรืองอยู่ และสุเทพ เชาวลิต, 2553: 209-210)

1) ปัญหาในส่วนของรัฐบาล โดยการจัดสรรรายได้จากรัฐบาลไม่เป็นไปตามพระราชกำหนดแผนการถ่ายโอนงบประมาณราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ถ่ายโอนล่าช้าและงบประมาณ ไม่สมดุลกับภาระหน้าที่มีมากขึ้น ปัญหาโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจนในการทำงาน ปัญหาการถ่ายโอนภารกิจและจัดแบ่งภารกิจระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันยังไม่ชัดเจน

2) ปัญหาในส่วนของฝ่ายบริหาร คือ ฝ่ายบริหารได้แถลงนโยบายต่อสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดแล้วถึงเวลาปฏิบัติจริงทำไม่ได้หรือทำได้บางส่วน และฝ่ายบริหารกระจายงบประมาณไม่ทั่วถึงทุกด้าน การเข้าใจผิดในตำแหน่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการทำงานโดยรัฐบาลให้กรอบอำนาจหน้าที่นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมากเกินไป และเกิดการเข้าครอบงำจากการเมืองระดับชาติเกิดการทุจริตคอรัปชั่นในองค์กร และการเลือกตั้งที่ได้ฝ่ายบริหารหรือสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดไม่ดีเข้ามา

3) ปัญหาภายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด คือ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ค่อยจะตอบรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และไม่ค่อยจะให้ความสำคัญกับสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ทรัพยากรในการบริหารจัดการมีน้อย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและข้าราชการประจำทำงานไม่สอดคล้องกัน

ปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปรากฏอยู่บนงานวิจัยด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและพื้นที่ข่าวสารสำคัญของประเทศ เช่น สุธาสินี วรรณเจริญ (2555) ได้ศึกษาการดำเนินงาน

ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่ให้ความร่วมมือและไม่เต็มใจทำงาน มีปัญหาเรื่อง การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ขาดการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ความขัดแย้งทางด้านความคิด ไม่แยกปัญหาครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ขาดการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ทำให้ผลงานหรือการดำเนินงานบางโครงการ บางกิจกรรม หรือทุกโครงการและกิจกรรมไม่ดีเท่าที่ควรหรือไม่ทันตามเวลาที่กำหนดและไม่บรรลุเป้าหมายที่คาดหวัง สร้างความขัดแย้งในองค์กรตามมาตลอดที่มีโครงการและกิจกรรม โดยเฉพาะโครงการและกิจกรรมที่จัดในวันเสาร์ วันอาทิตย์ จะได้รับความร่วมมือน้อย จนบางครั้งทำให้โครงการและกิจกรรมที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ได้รับการตำหนิจากประชาชน

วราภรณ์ ไม้สนธิ์ (2553: 6) ได้ศึกษาการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก พบว่า พนักงานผู้ปฏิบัติงาน ไม่สามารถรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับในหัวหน้าคณะทำงานและทีมงาน พนักงานขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกับทีมงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการร่วมกันไม่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดกันอย่างเปิดเผย ไม่มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในทีมงาน ไม่ยอมรับในศักยภาพและความสามารถของเพื่อนร่วมงานว่าจะช่วยเหลืองานของตนได้ มีความขัดแย้งทางด้านความคิด การตัดสินใจร่วมกันยังมีน้อย ส่วนใหญ่จะให้หัวหน้าคณะทำงานเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ขาดการใช้ข้อมูล ในการประกอบการตัดสินใจทีมงานในการทำ กิจกรรมหรือโครงการ

อีกปัญหาหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อับดุลเสาะห์ วาเต๊ะ (2554: 6) ได้ศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมขององค์กรบริหารส่วนตำบลจวบ อำเภอเจาะไอร้อง จังหวัดนราธิวาส พบว่า สภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลจวบ คือ บุคลากรยังไม่เข้าใจในด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ยังมีความขัดแย้งทางด้านความคิดแต่ไม่กล้าแสดงออก ขาดการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ขาดการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในทีมงาน ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นกลัวผลกระทบต่อตนเอง เนื่องจากองค์กรขาดการชี้แจง ระบบการทำงานร่วมกัน และการประชาสัมพันธ์ยังขาดประสิทธิภาพไม่ทั่วถึง

จากเหตุการณ์ตัวอย่างจากผลงานวิจัยดังกล่าว องค์กรการปกครองส่วนกลาง จึงสามารถอาศัยเป็นสาเหตุที่จะอ้างชอบธรรมในการรักษาอำนาจการควบคุมว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และเทคนิค ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้เอง ซึ่งยังจำเป็นต้องอาศัยความรู้และเทคนิคต่างๆจากหน่วยงานปกครองส่วนกลาง ทำให้การบริหารงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ พ.ศ. 2495 ที่มีการจัดตั้งสุขาภิบาลขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย (ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, 2535: 16) ยังอยู่ภายในการควบคุมจากส่วนกลางหรือรัฐบาลกลางมาโดยตลอด เป็นการควบคุมทั้งในด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการคลัง

จากการทบทวนงานของ ธเนศวร์ เจริญเมือง (2537: 57) พบความคิดเห็นว่า ผู้ครองอำนาจในส่วนกลางที่มักอ้างว่าประชาชนในแต่ละท้องถิ่นยังไม่พร้อมที่จะปกครองตนเอง ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองตนเองมากนัก ยังไม่มีความรู้เรื่องการบริหารสังคมสมัยใหม่ ระดับการศึกษาก็ไม่สูง ยังขาดสำนึกทางการเมือง ระดับความสนใจเรื่องการเมืองก็ไม่สูง ตลอดจนยังเคยชินกับระบบอุปถัมภ์ และค่านิยมแบบเจ้าขุนมูลนายเป็นส่วนใหญ่

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวประกอบกับการสำรวจข้อมูลของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย อันเป็นกระทรวงหลักด้านการกำกับดูแลการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น มีการเปิดโอกาสให้ ข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำ พนักงาน ส่วนท้องถิ่นได้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยหน่วยงานของกระทรวง เช่น สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ซึ่งเป็นการนำบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ทำการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ส่วนกลาง แต่เนื่องจากบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่ก่อให้เกิดปัญหาที่ซับซ้อนขึ้นในแต่ละพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่างก็มีความแตกต่างกันด้านปัจจัยกายภาพ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจชุมชน สังคม วัฒนธรรม วิถีการผลิตและวิถีชีวิต การนำบุคลากรไปพัฒนาในระยะสั้นด้วยฐานคิดที่มาจากการปกครองส่วนกลาง ยังไม่เพียงพอที่จะแก้ปัญหาที่แต่ละท้องถิ่นประสบต่างกัน ไม่เพียงพอที่จะสร้างจุดแข็งช่วยให้องค์กรโดดเด่นและเจริญก้าวหน้าได้อย่างเต็มที่ (สุขุม นวลสกุล, 2543: 347)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กร (Key success factor) ซึ่งในระยะที่ผ่านมาได้มีหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชนพยายามแก้ปัญหา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยกระดับสมรรถนะในการปฏิบัติงาน แต่ก็สามารถทำได้ในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน (Functional competency) และด้านสมรรถนะหลัก (Core competency) ซึ่งอาจเป็นเพราะสมรรถนะหลักเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับ จิตลักษณะ (Psychological traits) ซึ่งต้องมีกระบวนการในการพัฒนาที่เหมาะสม

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากส่วนกลางที่ยังไม่อาจเติมเต็มช่องว่างของการพัฒนาดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจึงต้องแสวงหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรให้ตอบสนองการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร มาสู่การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถเป็นผู้ที่มีสมรรถนะประกอบกับการมีทรัพยากร เช่น แผนการพัฒนาท้องถิ่น เครื่องจักร เครื่องมือ งบประมาณ เทคโนโลยี เครือข่าย ก็จะสามารถเติมเต็มการดำเนินการตามภารกิจการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างประสบความสำเร็จ

ดังนั้นการจะพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นบุคคลที่มี สมรรถนะ มีความรู้ ความสามารถ และพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะต้องมี ตัวแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสมรรถนะที่เป็นตัวแบบเฉพาะ (specific model) ของท้องถิ่นเองและมีลักษณะสอดประสานและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร โดยต้องมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงในการบริหารบริการสาธารณะแก่ประชาชน

จากสถานการณ์และปัญหาที่สำรวจพบดังกล่าว จึงมีความน่าสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการบริหารจัดการของภาครัฐ ในเรื่อง "กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ที่จะพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะแก่ภาคประชาชน โดยจะเน้นการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการตลอดจนพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถดำรงอยู่อย่างมีศักดิ์ศรี สามารถรักษาเกียรติศักดิ์ของการเป็นบุคลากรภาครัฐที่มีสมรรถนะสูง ผู้วิจัยมุ่งทำงานวิจัยนี้เพื่อนำเสนอต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของภาครัฐในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนให้เกิด การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้มแข็งตอบสนองต่อความต้องการประชาชนที่ดีที่สุด

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอะไรบ้าง

2. ปัจจัยใดบ้างที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชน ควรเป็นอย่างไร

4. เมื่อประเมินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรแล้ว ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะหรือไม่อย่างไร

5. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3. เพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชนอย่างยั่งยืน

4. เพื่อประเมินการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

5. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนอย่างยั่งยืน

ขอบเขตในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานคือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อแสวงหาคำตอบ แก่คำถามการวิจัยข้างต้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีขอบเขตของการศึกษาแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

ขอบเขตของเนื้อหาในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตวิจัยในการศึกษาทางด้านเอกสารซึ่งประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติ ระเบียบ หนังสือสั่งการ วารสาร ข้อความ บทความ แผนพัฒนาประจำปี แผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการศึกษา การนำเสนอข้อมูลของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาข้อสรุปโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎี เป็นฐานคิด

ขอบเขตพื้นที่

เป็นการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน

ขอบเขตประชากร

เป็นการศึกษาบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ และพนักงานลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขอบเขตด้านเวลาการศึกษา

"กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" กำหนดช่วงเวลาในการดำเนินการวิจัยไว้ 6 เดือน คือ ช่วงเดือนมีนาคมถึงสิงหาคม พ.ศ. 2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์เชิงวิชาการ

1. ได้รวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

2. ได้ทราบปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากร ที่มีภารกิจด้านการให้บริการ สาธารณะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นประโยชน์ในการจัดทำหลักสูตรการพัฒนานาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชน

ประโยชน์เชิงปฏิบัติการ

1. ได้รูปแบบสำหรับพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะ ซึ่งจะมีผลต่อการยกระดับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ทำงานได้สอดคล้องกับความต้องการประชาชน

2. ได้ผลการประเมินด้านการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ประโยชน์เชิงนโยบาย

ได้ข้อเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน แก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำหรับการเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหา การวางแผน การพัฒนา การปรับปรุงและการแก้ไขปัญหาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังเป็นการเติมเต็มสมรรถนะที่จำเป็น ให้บุคลากรสามารถเตรียมความพร้อมในปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งเพื่อนำเสนอแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องในความหมายของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จึงกำหนดความหมายเฉพาะไว้ดังนี้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local administration organization) หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบนประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน

บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ข้าราชการหรือพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับผู้บริหาร ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการ สำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าส่วนและข้าราชการ พนักงาน ที่กำลังจะก้าวมาเป็นผู้บริหาร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขตพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบนประกอบด้วย เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง แพร่ น่าน พะเยา และแม่ฮ่องสอน

ภาคเหนือตอนบน หมายถึง จังหวัดที่อยู่ด้านบนสุดของประเทศไทย อันประกอบด้วยจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย พะเยา ลำพูน ลำปาง แพร่ น่านและแม่ฮ่องสอน

บริการสาธารณะ (Public service) หมายถึง การสนองตอบความต้องการทางสังคมและปัจเจกชนที่เป็นสมาชิกของสังคมในอันที่จะได้รับบริการจากรัฐในเรื่องที่ เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเอกชน ไม่อาจตอบสนองได้ ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีบริการสาธารณะในด้านการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ บริการสาธารณะนั้นจะต้องประกอบด้วยเงื่อนไข 2 ประการคือ 1) จะต้องเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคลมหาชน หมายถึงกรณีที่นิติบุคคลมหาชนเป็นผู้ประกอบกิจกรรมด้วยตนเอง ได้แก่ กิจกรรมที่รัฐ หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้ดำเนินการและยังหมายความถึงกรณีที่รัฐมอบกิจกรรมของรัฐบางประเภทเป็นผู้ดำเนินงาน เช่น การขนส่งสาธารณะ สถานที่ตรวจสภาพรถเป็นต้น ซึ่งโดยหน้าที่สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นบริการสาธารณะ แต่รัฐก็ได้มอบหมายให้เอกชนเข้ามาจัดทำได้ ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย 2) กิจกรรมตามข้อหนึ่งจะต้องเป็นกิจกรรม ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์สาธารณะ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

สมรรถนะ (Competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรในการสร้างหลักเกณฑ์หรือมาตรฐาน ดังนั้นจึงทำให้เกิดการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และลักษณะอื่นๆ ที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานตามที่องค์กรต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานราชการ

กระบวนการการพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง วิธีการ กระบวนการ หรือขั้นตอนการจัดการฝึกอบรมเชิงสมรรถนะ (Competency based training หรือ CBT) ซึ่งเกิดจากการพัฒนา จัดหมวดประสบการณ์ทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานต่างๆ เพื่อพัฒนากลุ่มเป้าหมายให้มีสมรรถนะตามที่คาดหวัง โดยการศึกษาสำรวจ วิเคราะห์ รวบรวมสภาพปัญหา แนวโน้ม และความต้องการจำเป็น จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมากำหนดเป็นรายละเอียดในแต่ละสมรรถนะ แล้วจึงนำไปทดลองใช้ ประเมินผล แล้วนำข้อมูลมาพัฒนากระบวนต่อไป ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคลากร พัฒนาวิชาชีพ และพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การให้บริการสาธารณะที่ดีที่สุด มีคุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด ทำให้เป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุผล

สมรรถนะในการให้บริการสาธารณะ (public service competency) หมายถึง สมรรถนะที่จะสนองตอบความต้องการทางสังคมและปัจเจกชนที่เป็นสมาชิกของสังคมในอันที่จะได้รับบริการจากรัฐในเรื่องที่ เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเอกชน ไม่อาจตอบสนองได้ ตัวอย่างเช่น การจัดให้มีบริการสาธารณะในด้านการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ อันเป็นกิจกรรมที่รัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ รวมทั้งหมายความถึงกรณีที่รัฐมอบกิจกรรมของรัฐบางประเภทเป็นผู้ดำเนินงาน เช่น การขนส่งสาธารณะ สถานที่ตรวจสภาพรถเป็นต้น ซึ่งโดยหน้าที่สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นบริการสาธารณะ แต่รัฐก็ได้มอบหมายให้เอกชนเข้ามาจัดทำได้ ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย ในการจะบรรลุเป้าหมาย บุคลากรของรัฐจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ ที่จะปฏิบัติภารกิจ ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์สาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อสร้างหรือเพิ่มความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ ทัศนคติเกี่ยวกับงานในหน้าที่ด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เพิ่มสูงขึ้นและเป็นการส่งเสริมสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อตนเองและองค์กร

การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Human resource development evaluation) หมายถึง การวินิจฉัยและค้นหาคุณค่าที่ได้รับจากการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมที่จัดขึ้นนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตร และโครงการหรือไม่อย่างไร อีกทั้งเปรียบเทียบผลที่ได้กับการปฏิบัติงานว่า ผู้เข้าอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่

การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินผลปฏิกิริยาต่อการฝึกอบรม การเรียนรู้และฝึกปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน และผลงานของผู้เข้ารับการอบรม การศึกษาข้อมูลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อประเมินดูว่าโปรแกรมฝึกอบรมที่จัด

การติดตามผลการอบรม หมายถึง การติดตามผล ผู้สำเร็จการอบรมไปแล้ว เพื่อให้ทราบผลพิสูจน์อันแท้จริงของประสิทธิผลของระบบการฝึกอบรมและพัฒนา โดยการวัดคุณภาพของผลการปฏิบัติงานของผู้สำเร็จการอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมเน้นถึงการวัดประสิทธิผล หมายถึง การศึกษาหาผลการฝึกอบรมได้บรรลุผลดังวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพียงใด ครอบคลุมถึงการตรวจสอบประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงความคุ้มค่าของการบริหารงานฝึกอบรมโดยรวม

ศักยภาพในการบริหารจัดการ หมายถึง ความสามารถสูงสุดขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีได้รับการพัฒนาหรือสามารถปรากฏในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานในด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติการของบุคลากร ด้านการประสานงาน และการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ

การเข้าร่วมสัมมนา หมายถึง การให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมโครงการและเข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะระดับบุคคลที่มีผลต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณลักษณะปัจจัยภายใน

การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่บ่งบอกถึงความใฝ่รู้ การแสวงหาโอกาสที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงความสามารถและศักยภาพของตัวเองอยู่เสมอ ประกอบด้วย 1) การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามที่องค์กรจัด 2) ความสนใจที่จะเรียนรู้รายละเอียดในงานที่ตนรับผิดชอบ 3) การเรียนรู้ขั้นตอนการทำงานและเทคนิคงานใหม่ๆ นอกเหนือจากงานประจำ

พฤติกรรม หมายถึง บทบาทหรือการแสดงออกของบุคลากรในองค์กรที่มีในการปฏิบัติงานวัดจากระดับความรู้ ทักษะการรับรู้ ความตระหนักและการกระทำของบุคลากรเอง ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานในหน้าที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่คาดหวัง หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สมรรถนะที่เป็นจริง หมายถึง ระดับความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมที่เป็นจริงของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ช่องว่างของสมรรถนะ หมายถึง ส่วนต่างของระดับความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรตามความคาดหวังของผู้บังคับบัญชากับสภาพความเป็นจริงของบุคลากร

การเพิ่มของสมรรถนะ หมายถึง ผลลัพธ์ที่แสดงค่าของช่องว่างสมรรถนะ ของผู้ผ่านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะมีค่าลดลง

คู่มือการอบรม หมายถึง ชุดเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางในการจัดการอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ประกอบด้วยหน่วยการฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมการเรียนการสอนที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency dictionary) หมายถึง คู่มือที่ประกอบด้วยหัวข้อสมรรถนะ คำอธิบายสมรรถนะ และแบ่งสมรรถนะออกเป็นระดับ โดย แต่ละระดับมีคำอธิบายคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมแยกไว้อย่างชัดเจน

พจนานุกรมสมรรถนะ หมายถึง การคำนิยามความหมายพฤติกรรมและระดับสมรรถนะที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ในการอธิบายคำหรือกลุ่มคำศัพท์ที่อธิบายสิ่งสามารถวัดได้ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยความรู้ ทักษะและพฤติกรรม

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน (Training module) หมายถึง หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ วิธีการเนื้อหาสาระวิธีการดำเนินงานและการประเมิน ที่เป็นต้นแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ที่สามารถนำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ด้วยวิธีการฝึกอบรม การศึกษาเปรียบเทียบกับการให้บริการสาธารณะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของต่างประเทศ การให้คำปรึกษา การสัมมนาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งเป็นเครื่องมือทางความคิดในเรื่องสมรรถนะที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ จะใช้ในการหาความรู้ ทำความเข้าใจแสดงหรืออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดในการทำงานให้บริการสาธารณะ ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น ช่วยในการจัดความคิดให้เป็นระบบ เป็นระเบียบ เข้าใจได้ง่ายขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎีที่สอดคล้อง มีเหตุมีผลรองรับ สามารถต่อยอดดำเนินการได้ด้วยตนเองและมีพัฒนาการที่ดีขึ้นต่อไป

บทที่ 2
การตรวจสอบเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับปรัชญา แนวคิด ทฤษฎี และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนการศึกษานำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสาธารณชน ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาการศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี กรณีศึกษาและวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดโดยแบ่งไว้ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
4. แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดเกี่ยวกับบริการสาธารณะ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

รายละเอียดของการทบทวนแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากสถานการณ์และปัญหาที่สำรวจพบในเรื่อง “กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยได้อาศัยองค์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นฐานคิดในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการ

สาธารณะแก่ภาคประชาชน เนื่องจากองค์กรภาครัฐในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น ดังนั้น กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติ ให้บุคคลในองค์กรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งเนื้อหาสาระของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การวางแผน การกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติของบุคคลในองค์กรหน้าที่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2546: 61)

1. กำหนดกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy)
2. วางแผนเกี่ยวกับกำลังคน หรือ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR Planning)
3. สรรหาคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งบุคคล (Recruitment selection and Placement) ถือว่าเป็นกระบวนการจัดหาบุคคลเข้ามาในองค์กร (Procurement)
4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Human Resource Training and Development: HRD)
5. ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (Performance Appraisal)
6. จัดการบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ (Compensation, Benefit and Service)
7. ดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (Discipline)
8. ดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Safety and Health)
9. ส่งเสริมเรื่องแรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)
10. รับผิดชอบดูแลระบบข้อมูล การตรวจสอบและการวิจัย

มีนักวิชาการและนักวิจัยที่ให้ความหมายเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อีกหลายความหมายดังต่อไปนี้

1. เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรใช้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ตามความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน (วินเชื้อโพธิ์หัก, 2537: 23)

2. กระบวนการที่เป็นระบบ และต่อเนื่องในการแสวงหาทางเลือกการปฏิบัติในด้านต่างๆ ที่จะทำให้คนในองค์กรมีความสุข สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และได้ทำให้งานที่ตนรับผิดชอบและผลงานขององค์กรโดยรวมประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (ชาติชาย ณ เชียงใหม่, 2534: 23)

3. การพัฒนาภารกิจในงานของบุคคลในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติ หรือรวมเรียกว่าสมรรถนะ (Casio, 2006: 6)

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่กำหนดเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ พฤติกรรม หรือรวมกันเรียกว่าสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทำงานอย่างมี

ความสุข สามารถทำงานได้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย กระบวนการพัฒนาดังกล่าวจะต้องสามารถวัดผลได้ว่ามีการพัฒนาสมรรถนะหรือไม่ เพียงใด เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาในรอบต่อไป โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร (Recruitment and Selection)
2. เพื่อใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Utilization)
3. เพื่อบำรุงรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กรนานๆ (Maintenance)
4. เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ (Development)

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ประกอบด้วย

1. การออกแบบการวิเคราะห์และการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process)
2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning)
3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process)
4. การปฐมนิเทศบรรจุพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Induction or Orientation and Appraisal Process)
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Process)
6. กระบวนการทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และแรงงานสัมพันธ์ (Health, Safety Maintenance Process and Labor Relation)
7. การใช้วินัยควบคุมตลอดจนการประเมินผล (Discipline Control and Evaluation Process) การกำหนดงานหรือการออกแบบงาน (Job Designs)

ทั้งนี้เพราะงานเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเป็นสิ่งที่บ่งบอกลักษณะทรัพยากรบุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการในการกำหนดงานจะต้องพิจารณาทั้งระบบคือ การศึกษาองค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรประกอบของสภาพแวดล้อม และองค์ประกอบด้านพฤติกรรมและสร้างงานขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายคือพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในส่วนของการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยนั้น จรูญ ศรีสุขใส (2540) ได้ศึกษา แนวทางการสร้างความมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย

พบว่า การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยนั้นจัดอยู่ในระบบที่แยกการบริหารออกจากราชการพลเรือนของประเทศ โดยรวมการบริหารงานบุคคลไว้ที่องค์กรบริหารงานบุคคลในระดับชาติ ซึ่งมีอยู่ 4 องค์กร ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.ป) คณะกรรมการพนักงานสุขาภิบาล (ก.สภ.) และคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศโดยเมืองพัทยาและองค์กรบริหารส่วนตำบลมีคณะกรรมการพนักงาน

จากการศึกษาข้อมูลของผู้วิจัยเพื่อเป็นฐานคิดในเรื่อง การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน พบว่าการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการคาดการณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร เป็นการล่วงหน้าว่าต้องการบุคคลประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใด และต้องการเมื่อใดและกำหนดวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการ ว่าจะได้มาจากไหน อย่างไร ตลอดจนการกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในอนาคต

2. ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง

3. ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนดำเนินการอย่างละเอียด ที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนเช่น การสรรหาการคัดเลือก การโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง

กระบวนการในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

มีการกำหนดขั้นตอนต่างๆดังนี้ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2546: 62)

1. การพิจารณาเป้าหมาย และแผนขององค์กร (Goals and Plans of Organization) คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายทางด้านต่างๆเพื่อที่จะนำผลของการศึกษาเหล่านี้มาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation)

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริงๆ ว่ามีจำนวนเท่าไรแล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนที่องค์กรทั้งหมดก็จะสามารถรู้ว่าองค์กรต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้างและในระยะเวลาใด

4. การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementations Programs)

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment)

การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงจัดเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานเพราะเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการบริการสาธารณะ (public service) ซึ่งถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่ดี มีความสามารถปัจจัยด้านอื่นๆก็จะดีตามมา การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวกับบุคคลที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์การกำหนดงานหรือออกแบบงานการวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรมและพัฒนาค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย การพ้นจากงานของพนักงาน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมกับบุคลากร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะ (competency) ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ การให้ความก้าวหน้าทางความรู้ ความสามารถทักษะ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะปรับปรุงผลงานภายในองค์กร สะท้อนให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคคลเท่าเทียมกับผูกมัดที่ยึดหลักปรัชญาในการพัฒนาคนภายในองค์กรสู่ความเป็นมืออาชีพ (Gilley and Eggland, 1992: 14)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นการพัฒนาองค์รวมของการพัฒนาบุคคล (ID) พัฒนาวิชาชีพ (CD) และพัฒนาองค์กร (OD) เพื่อมุ่งสู่การผลิตสูงสุด คุณภาพ โอกาสและการเพิ่มพูนสูงสุด เพื่อสมาชิกองค์กรที่พวกเขาทำงานทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคคล (ID Individual Development) การพัฒนาบุคคลช่วยให้บุคลากรเห็นถึงจุดอ่อน จุดแข็งของตน เสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อนโดยใช้ศักยภาพทั้งหมดเพื่อสร้างประสิทธิภาพองค์กร ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย เป็นการพัฒนาบุคคลที่เกิดจากการผ่านทักษะงานหลายตำแหน่ง เช่น ผู้วิเคราะห์ วางแผน สร้างโปรแกรม บรรยาย เป็นต้น เพื่อมุ่ง

พัฒนาความรู้ทัศนคติ ทักษะใหม่ ๆ และพฤติกรรมให้ดีขึ้น เพื่อทำให้ผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและดีขึ้น อาจกระทำผ่านแผนงานที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือการอบรมขณะปฏิบัติงานก็ได้

2. การพัฒนาวิชาชีพ (CD Career Development) เน้นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบความสนใจ ค่านิยม ความรู้ ความสามารถ กิจกรรม และการมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพนั้น ทั้งบุคลากรและองค์กรต่างต้องมีกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติทั้ง 2 ฝ่าย ทางฝ่ายบุคลากรจะต้องมีการวางแผนอาชีพ ตระหนักในอาชีพตน ใช้ประโยชน์จากศูนย์พัฒนาอาชีพในหน่วยงานตนให้มากที่สุด ส่วนกิจกรรมองค์กรครอบคลุมระบบให้คำปรึกษา จัด Workshop สัมมนา การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนงานเส้นทางอาชีพ

3. การพัฒนาองค์กร (OD Organization Development) มุ่งพัฒนาวิธีแก้ปัญหาองค์กรด้วยวิธีการใหม่ๆ และสร้างสรรค์ โดยพยายามปรับโครงสร้าง วัฒนธรรม กระบวนการบริหารและกลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกัน วิธีการแก้ปัญหาโดยปรับส่วนต่าง ๆ ให้กลมกลืนกัน สามารถทำให้องค์กรปรับตัวได้ด้วยตนเอง และมองเห็นปัญหาและความอ่อนแอของตนเองแล้วนำมาแก้ไข เคยมีผู้กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งฟุ่มเฟือยแต่ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การพัฒนาแรงงาน (Work Force) ไม่ใช่สิ่งฟุ่มเฟือยอีกต่อไป การอบรมและพัฒนาเป็นความจำเป็นเพื่อความอยู่รอดและการปฏิบัติงานขององค์กรและช่วยส่งเสริมในการสร้างเป้าหมายชีวิตที่สมบูรณ์ให้กับทุกคนไม่เพียงในองค์กรธุรกิจ แต่ในความสัมพันธ์กับครอบครัว ศาสนาและชุมชนด้วย (Gilley and Eggland, 1992)

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2531: 6) สรุปถึงสาเหตุที่ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจาก

1. ไม่มีสถาบันการศึกษาใดที่สามารถผลิตคนให้มีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรได้ทันที

2. บุคคลเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรแล้ว ย่อมเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกองค์กร จะต้องเรียนรู้ ทำความเข้าใจ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

อำนวย แสงสว่าง (2544: 154) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นเพราะปัญหาของพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1. มีความล้าหลัง เนื่องจากขาดความรู้ และความสามารถไม่เพียงพอที่จะปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ

2. มีการลาออกเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากเป็นพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ไม่มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

3. เกิดแรงจูงใจจากการแข่งขันการจ้างงานทั้งในและต่างประเทศ

นอกจากนี้ นักวิชาการอีกหลายสถาบัน ได้สรุปเกี่ยวกับเป้าหมายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้ (กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช, 2538: 17; นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์, 2534: 24; สมคิด ทองใบ, 2538: 3)

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ ที่พนักงานกำลังดำรงตำแหน่งอยู่ เมื่อมีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หรือเมื่อจะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในอนาคต

2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ และการแก้ไขสถานการณ์และมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น

3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในเรื่องทั่วไป ไม่จำกัดว่าอยู่ในวิชาการแขนงใดหรือของหน้าที่ใด ทั้งนี้ เพื่อให้มีความทันสมัย

4. เพื่อพัฒนาบุคลิกลักษณะและท่าทางที่เป็นคุณลักษณะส่วนตัว

5. เพื่อมีการรับรู้ด้วยตนเอง ถึงการปรับปรุงแก้ไขความรู้ในการปฏิบัติงานของตนในแต่ละระดับ ที่เกี่ยวกับความเข้าใจในกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

6. เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น เพราะหากบุคลากรมีความรู้และทักษะในการทำงาน แต่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ก็จะไม่สามารถนำความรู้และทักษะมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

ขอบเขตงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยปกติทุกองค์กรจะต้องมีทรัพยากร 3 ประเภทคือ (สมคิด ทองใบ, 2538: 3)

1. Physical Resource ได้แก่ เครื่องจักร อุปกรณ์ ส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ เป็น ทรัพย์สินขององค์กร แสดงให้เห็นถึงความมั่นคง แข็งแกร่งขององค์กร เป็นสิ่งที่เห็นจับต้องได้และสามารถวัดความสำเร็จขององค์กรได้ เช่น สำนักงานใหญ่

2. Financial Resource ได้แก่ เงินสด สินค้าคงเหลือ การลงทุน เป็นสินทรัพย์หมุนเวียนขององค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะเป็นปัจจัยทำให้องค์กรตอบสนองโอกาสที่จะเติบโตขยายตัวได้ สามารถคำนวณได้จากทรัพย์สินลบด้วยหนี้สินขององค์กร เป็นปัจจัยที่นักลงทุนประเมินสภาพการเงินขององค์กร

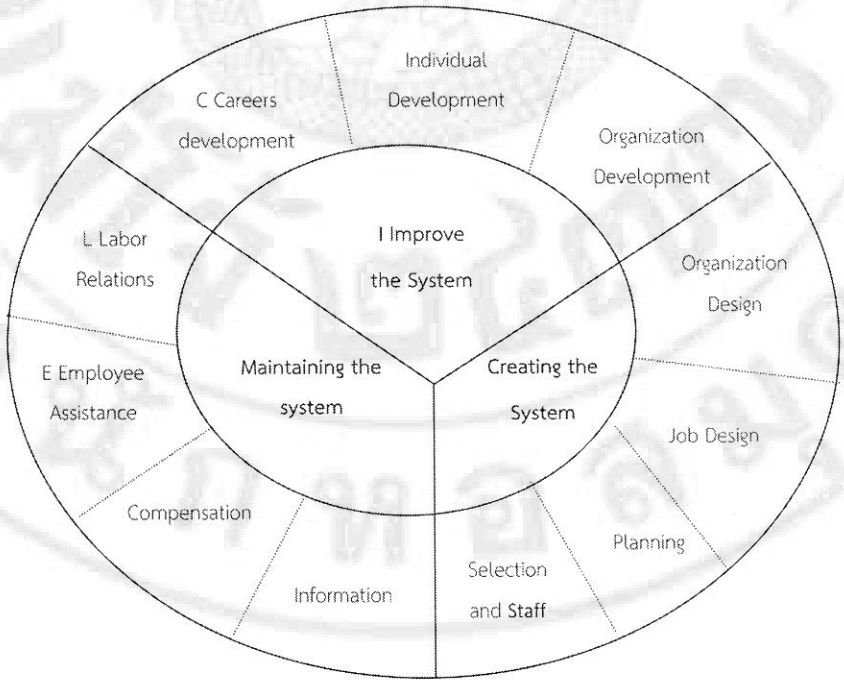
3. Human Resource บุคลากรที่องค์กรจ้าง การวัดมูลค่าทำได้ยาก ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักมองข้ามความสำคัญเพราะสะท้อนความมั่งคั่งขององค์กรได้ยาก เป็นสิ่งที่ไม่เสื่อมค่าเหมือนทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์สะท้อนให้เห็นถึงมูลค่าสุทธิองค์กรเหมือนทรัพยากรทางการเงิน สำคัญเท่าการเงินฝ่ายบริหารวัดค่าของทรัพยากรมนุษย์ได้

3.1 การหาต้นทุนในการหาคนแทน เช่น ต้นทุนคัดเลือกจ้าง วางตำแหน่งการฝึกหัด อบรม

3.2 ฝ่ายบริหารประเมินมูลค่าจาก การวัดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทัศนคติของสมาชิกองค์กรพนักงานที่ฝึกฝนชำนาญจะสะท้อนผลิตผล ประสิทธิภาพการทำงาน ทัศนคติต่องานและองค์กร

ขอบเขตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD boundary) ในองค์กรมีเป้าหมาย 3 ประการคือ 1) Create the system คือ งานสร้างระบบ 2) Maintain the system คือ งานบำรุงรักษาระบบ 3) Improve the system คือ งานปรับปรุงระบบ

ผู้ที่ต้องเข้ามาทำงานในหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะต้องเตรียมความรู้ในทางวิชาการในแต่ละสาขาให้พร้อม เช่น ผู้ทำงานใน Information System จะแตกต่างจากผู้ทำงานใน Organization Development ในใจกลางของวงกลมประกอบด้วยเป้าหมายหลัก 3 ประการคือ สร้าง รักษา และปรับปรุงระบบโดยที่เป้าหมายแต่ละส่วนจะทำให้บรรลุผลได้ก็ต่อเมื่อได้ทำหน้าที่ตามวงกลมรอบนอกแต่ละส่วนให้บรรลุผลในการทำให้ระบบขององค์กรทำหน้าที่นั้น ยกตัวอย่าง เช่น จะต้องมีการระบุและจ้างบุคลากร (มักเรียกการคัดเลือกและบรรจุ) ระบบจะมีการบำรุงรักษาด้วยการให้เงินเดือน หรือบำรุงสุขภาพ อยู่ในขอบเขตงาน (Compensation and Benefits) ในส่วนของ Improving the System มีการอบรมบุคลากร เรียก Individual Development ขอบข่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละส่วนมีภาระหน้าที่ที่สำคัญที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่า องค์กรจะอยู่ในสภาพที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบเขตงานหลัก



ภาพที่ 1 ขอบข่ายงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

จากภาพผู้ที่ต้องเข้ามาทำงานในหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับเรื่อง

1. Creating the System หรืองานสร้างระบบ เป็นส่วนที่ให้ความสำคัญกับตัวองค์กรเอง เช่น การ Designed, structure และ implemented) กิจกรรม เช่น Organization and Job design ในทางทฤษฎีจะเป็นงานที่มาก่อนงานอื่น ๆ เนื่องจากมันเป็นไปไม่ได้ที่องค์กรจะทำงานโดยปราศจากระบบในตัวงาน (job) จะต้องถูกกำหนดให้กับบุคลากรที่สามารถจะทำให้สำเร็จ การ Planning & Selection and Staffing มุ่งสู่การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์กรและดึงดูดผู้คนให้สนใจองค์กรงานที่กล่าวมาจะสร้างพื้นฐานทั่วไปให้กับส่วน creating the System

2. Maintaining the System หรืองานบำรุงรักษาระบบ เมื่อระบบถูกสร้างขึ้นมาและมีบุคลากรแล้ว ขั้นต่อไปคือ ทำให้ระบบเดินงานได้ เป็นส่วนที่มุ่งให้บริการแก่ทรัพยากรมนุษย์ภายหลังที่องค์กรได้ก้าวไป นโยบายและยุทธศาสตร์ ได้รับการจัดตั้งขึ้น ส่วนต่างๆ ทั้ง 4 (Compensation and Benefits, Employee Assistance, Information System, Labor Relation) ต่างมุ่งสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งมั่นและสร้างฐานให้กับ Maintain the System เป็นส่วนสำคัญที่สุดถ้าองค์กรต้องการประสิทธิภาพในการบรรลุวัตถุประสงค์

3. Improving the System งานปรับปรุงระบบ มีเป้าหมายหลัก 3 ประการเพื่อมุ่งปรับปรุงการผลิตทั้งส่วนของบุคลากรและองค์กร รวมถึงคุณภาพการประกอบการ เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายองค์กรและประสิทธิผลขององค์กรโดยไม่ต้องทิ้งเป้าหมายส่วนบุคคล ส่วนที่เรียกว่า Individual Development, Career Development, Organization Development มีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพการทำงานและวิถีชีวิตการทำงาน สร้างพื้นฐานให้กับ improving the System

เป้าหมายของ Improving the system คือ 1) มุ่งสู่การเปลี่ยนแปลงและแก้ไขโครงสร้างองค์กร 2) ระบุและคัดเลือกบุคคลที่ดีที่สุดเพื่อบรรจุในตำแหน่ง 3) มุ่งฝึกคนที่มีตำแหน่งในองค์กรให้มีทักษะมากขึ้น เป้าหมายทั้ง 3 นี้จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บรรลุเป้าหมายของการปรับปรุง

กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกระบวนการฝึกอบรม

ด้วยเหตุผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากส่วนกลางที่ยังไม่อาจเติมเต็มช่องว่างของการพัฒนาดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งจึงต้องแสวงหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรให้ตอบสนองการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ซึ่งการพัฒนาสมรรถนะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายขององค์กรมาสู่การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่เป็นข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำ พนักงานและลูกจ้าง สามารถเป็นผู้ที่มีสมรรถนะ ประกอบกับ

การมีทรัพยากร หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมก็จะสามารถเติมเต็มสมรรถนะ การดำเนินการตามภารกิจการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้สมบูรณ์แบบมากขึ้น

จากการทบทวนงานของ Heneman (1980: 331) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคลากรขององค์กรไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD needs) เป็นการระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ

2. การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการกำหนดแผนกลยุทธ์ให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อแก้ปัญหาความต้องการในการพัฒนาที่จะมีมากเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งจำเป็นต้องมี

3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการนำบุคลากรที่เหมาะสมเข้าสู่การพัฒนาในกิจกรรมที่วางแผนไว้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อประโยชน์ในการออกแบบการพัฒนาในครั้งต่อไป

ความจำเป็นของการฝึกอบรม

เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ และเสริมสร้างคนให้มีคุณค่าที่สุดของสังคม เป็นกำลังสร้างงาน เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยอาศัยความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทัศนคติที่ดีจากสิ่งนั้นที่มีต่อการทำงาน หน่วยงาน เพื่อนร่วมงานและสังคมโดยส่วนรวม (ประหยัด จิระวงรพงศ์, 2538: 63) รวมทั้งช่วยให้ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและปริมาณงาน รู้จักการใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการทำงานได้ดี ทั้งนี้อาจสรุปถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีดังนี้

1. ด้านการบริหาร

1.1 ช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมที่ได้รับย่อมกระตุ้นความสนใจในการทำงานของพนักงานให้มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น จะทำให้เห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดเจนขึ้น และนำไปสู่การแก้ไขข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

1.2 ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัด หยุดชะงักและดำเนินงานไปอย่างเรียบร้อย เพราะบุคลากรทุกคนเข้าใจงานดี

1.3 ทำให้การควบคุมลดลง ทั้งนี้เป็นเพราะบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมมาเป็นอย่างดีจะสามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง

1.4 ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านความมั่นคง คือสามารถคัดเลือกจากบุคลากรในตำแหน่งรองลงไปที่ผ่านการอบรมแล้วมาทดแทนตำแหน่งที่ขาด ในด้านความยืดหยุ่น สามารถสับเปลี่ยนเพิ่มลดกำลังแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานที่ต้องการบุคลากรแทนหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ

1.5 ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น เพราะบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ย่อมรู้สึกและเข้าใจถึงการปฏิบัติงานได้อย่างดีและถูกต้อง (เริงลักษณ์ โรจนะพันธ์, 2529: 56)

2. ด้านการเงิน

2.1 ลดการสิ้นเปลืองต่างๆลง ซึ่งได้แก่ การขาดงานน้อยลง โครงการผิดพลาดน้อยลง อัตราการหมุนเวียนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มาก

2.2 บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้มีคุณภาพมากขึ้น

3. ด้านบุคลากร

3.1 ทำให้ขวัญของบุคลากรดีขึ้น คนงานที่ทำงานอย่างมีความรู้ ถูกวิธี ย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง ทางด้านกำลังใจในการทำงาน สำหรับบุคลากรที่เข้าใหม่ก็มีความสบายใจที่จะทำงาน เพราะได้รับการฝึกอบรมมาก่อน จึงไม่ต้องเสียเวลามาเรียนรู้เอง (เสนาะ ติเยาว์ และคณะ, 2527: 51)

3.2 บุคลากรมีทักษะที่มีประโยชน์และมีคุณค่า ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรมีความมั่นคงในงานและทำให้มีคุณสมบัติที่จะเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

กระบวนการฝึกอบรม

สำหรับกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น นักวิชาการแต่ละคนก็อาจกำหนดไว้แตกต่างกันบ้าง แต่โดยส่วนรวมแล้วกระบวนการในการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้ (William et al., 2002: 326-328)

1. การค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือ Training needs โดยจะต้องพิจารณาให้ถ่องแท้เสียก่อนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเพราะอะไร จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมหรือไม่ จึงจะชี้ชัด

ลงไปได้ว่าจำเป็นจะต้องใช้วิธีการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันจะนำไปสู่การทำงานที่เกิดประสิทธิผลมากที่สุด สำหรับขั้นตอนในการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้น อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบ โดยเริ่มจากการพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการพิจารณาแนวโน้มทั้งหลายที่จะมีส่วนกระทบต่อวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ การวิเคราะห์องค์กรมีผลกระทบต่อโครงการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเมื่อถูกละเลย นอกจากนี้ ยังจะต้องวิเคราะห์ความขัดแย้งและปัญหาอื่นๆ เพื่อจะได้รู้ถึงบรรยากาศของการทำงานและแก้ปัญหาได้ถูกต้อง ทั้งนี้เพราะปัญหาบางปัญหานั้นไม่อาจแก้ได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม หากใช้เวลาส่วนใหญ่กับการจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหานั้นแล้ว ย่อมจะไร้ผลและสูญเปล่าโดยสิ้นเชิง ยิ่งไปกว่านั้นเพื่อให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีส่วนกระทบต่อการฝึกอบรม ได้แก่ ผลกระทบทางด้านกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอีกด้วย

1.2 การวิเคราะห์งาน โดยจะต้องพิจารณาว่างานนั้นมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบประการใด มีการแบ่งขั้นตอนการทำงานอย่างไรบ้าง และแต่ละขั้นตอนมีวิธีการทำงานอย่างไร และแต่ละขั้นตอนนั้นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มากน้อยเพียงใด ต้องใช้เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องยนต์ประเภทใด รวมทั้งผลกระทบของสิ่งแวดล้อมและสภาพการทำงาน การกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานบริการสาธารณะ เพื่อทราบว่างานนั้นต้องการคนประเภทไหน และคนนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติอย่างไร จึงจะทำงานนั้นได้ผลดีที่สุด

1.3 การวิเคราะห์ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยวิเคราะห์ว่าคนที่ทำงานนั้นๆอยู่ มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติได้ระดับกับความต้องการของงานนั้นๆ หรือไม่ หากบุคลากรมีความแตกต่างในด้านความรู้ความสามารถ ก็ควรมีการอบรมให้มีความรู้ทัดเทียมกัน เพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์กรหรือระบบการวิเคราะห์งานและการวิเคราะห์ความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ โดยการค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้บริหารการฝึกอบรมทราบว่าจะเริ่มการฝึกอบรมที่ไหน และมีจุดมุ่งหมายปลายทางของโครงการฝึกอบรมนั้นๆ ในด้านใดบ้าง ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้ว่าโครงการฝึกอบรมต้องการให้เขาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านใดบ้างรวมทั้งระดับของพฤติกรรมที่ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลง

อีกด้วย เกี่ยวกับเรื่องนี้ Laird (1978: 104) ตั้งข้อสังเกตว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์ที่ชี้ให้เห็นการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นได้

2.2 เป็นวัตถุประสงค์ที่ต้องมีเกณฑ์การวัด ที่สามารถวัดผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านนั้นๆ ได้ (a measurable criterion)

2.3 เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดเงื่อนไข หรือสภาพที่สามารถปฏิบัติได้จริง (the conditions of performance)

โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในโครงการฝึกอบรมนั้น ก็มักจะกำหนดให้ผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ ด้านความรู้ (knowledge) ด้านทักษะ (skill) และด้านทัศนคติ (attitude)

3. การกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม หลักสูตรมีความสำคัญเป็นอย่างมากจะต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรเพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านใดด้านหนึ่ง การกำหนดหลักสูตรจะต้องเป็นไปเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเพิ่มพูนความรู้ หากต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เพิ่มพูนด้านทักษะหรือทัศนคติ ก็จำเป็นจะต้องจัดหลักสูตรให้แตกต่างกันออกไปตามวัตถุประสงค์นั้นๆ

4. การกำหนดจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือขนาดของห้องฝึกอบรม จากผลการวิจัยของนักวิชาการด้านฝึกอบรม พบว่า (Grant, 1992: 131) ขนาดของห้องฝึกอบรมหรือจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม หากมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจ ขนาดของห้องหรือจำนวนของผู้ได้รับการฝึกอบรมมากหรือน้อยนั้น ผลที่ได้รับจะไม่แตกต่างกันมากนัก แต่หากต้องการเพิ่มพูนทักษะหรือต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในระดับสูง จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรมีจำนวนไม่มากนัก ประมาณ 5-7 คน และถ้าต้องการให้มีการฝึกทักษะขั้นสูงหรือให้มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติระดับสูงมากๆ จำเป็นจะต้องให้มีผู้เข้ารับการฝึกอบรมน้อยที่สุด หากเป็นไปได้ควรฝึกเป็นรายบุคคล

5. การเลือกวิทยากรเพื่อการฝึกอบรม บทบาทของผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรนับเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก ดังนั้น การจะเลือกวิทยากรจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบที่สุดเท่าที่จะมากได้ ซึ่งอาจต้องคำนึงถึงพื้นฐานทางการศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทักษะและทัศนคติต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวิชาที่จะต้องฝึกอบรม ทั้งนี้ เพราะวิทยากรที่มีประสบการณ์มากๆ นั้น จะสามารถ

เลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมแต่ละประเภทและแต่ละรายวิชาอีกด้วย

6. การจัดหาวัสดุ อุปกรณ์เครื่องแสงเสียง เอกสารสิ่งพิมพ์ที่จำเป็นสำหรับการฝึกอบรม ซึ่งอาจได้แก่ โสตทัศนูปกรณ์ต่างๆ ได้แก่ แผ่นใส สไลด์ เครื่องฉายแผ่นใส วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ หรือสิ่งพิมพ์ต่างๆ เป็นเครื่องช่วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ล้วนมีส่วนสำคัญที่จะทำให้โครงการฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ สภาพห้องฝึกอบรมที่เหมาะสม เช่น มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องใช้อื่นๆ ครบถ้วนตามความจำเป็น และควรจัดให้เรียบร้อยเพื่อให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยดี

7. การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรมได้มากกว่าและรวดเร็วกว่าวิธีการอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึง สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกเทคนิคการฝึกอบรมนั้นมีมากมายหลายประการ ซึ่งอาจได้แก่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เนื้อหาวิชาของหลักสูตรในการฝึกอบรม ระดับของการฝึกอบรม คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม และอื่นๆได้มีนักวิชาการด้านการฝึกอบรมได้เสนอให้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมไว้ต่างๆ เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้ Grant. (1992: 131)

7.1 เทคนิคที่ผู้สอนหรือวิทยากรมีบทบาทมากหรือค่อนข้างมากกว่าผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือ ที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบเผด็จการ (autocratic styles) หรือ ที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเทคนิคการฝึกอบรมที่ถือผู้สอนหรือวิทยากรเป็นศูนย์กลาง (teacher-centered styles) ซึ่งอาจได้แก่ การบรรยาย การสาธิต การสอนแนะ และบทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น

7.2 เทคนิคที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้ามามีบทบาทมาก หรือมากกว่าผู้เป็นวิทยากรหรือที่เรียกว่าเทคนิคการฝึกอบรมแบบให้ผู้เข้ารับการฝึกได้เข้าไปมีบทบาทร่วมในกระบวนการฝึกอบรมมาก (permissive styles) ซึ่งอาจได้แก่ เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม บทบาทสมมติ กรณีศึกษา เกมส์ การระดมสมอง การศึกษาตามลำพัง กลุ่มที่ปราศจากผู้นำหรือเทคนิคการฝึกอบรมโดยกระบวนการกลุ่ม เป็นต้น (Davies, Grant., 1992:177-178)

Laird (1978: 104) ได้แบ่งประเภทของเทคนิคการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงทั้งเนื้อหาวิชาว่าผู้สอนเป็นผู้พิจารณากำหนด หรือผู้เรียนเข้ามามีบทบาทในการกำหนด และในขณะเดียวกันก็ได้คำนึงถึงลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้รับการฝึกอบรมหรือผู้เรียนมีมากน้อยเพียงใด โดยแบ่งออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้ 1) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา โดยผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ฟังและดูเท่านั้น ซึ่งได้แก่ การบรรยาย การอ่านตามที่ได้รับมอบหมาย การสาธิตโดยผู้สอน 2) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชาโดยผู้เรียนมีบทบาทเพียงได้ดู และมีการเคลื่อนไหว ซึ่งได้แก่ เทคนิคการฝึกอบรมที่เรียกว่าทัศนศึกษา 3) ผู้สอนมีส่วนกำหนดเนื้อหาวิชามากและค่อยๆ ลดบทบาทลง จนกระทั่งเป็นผู้เรียนได้เข้ามีบทบาทมากขึ้นในการกำหนดเนื้อหาวิชาและผู้เรียนได้มีโอกาส พูด เขียน และ โต้ตอบ ได้แก่ แบบเรียนสำเร็จรูป การอภิปรายกลุ่ม 4) ผู้สอนเป็นผู้กำหนดเนื้อหาวิชา แต่ผู้เรียนมีโอกาสเข้า

ไปเป็นผู้กระทำการ ได้แก่ การสาธิตโดยผู้เรียน และการฝึกปฏิบัติจริง 5) ผู้สอนมีบทบาทในการกำหนดเนื้อหาวิชาบางส่วน บทบาทที่สำคัญเป็นของผู้เรียน และผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปมีบทบาทร่วมในการตัดสินใจ และการใช้วิจารณญาณด้วย ได้แก่ การระดมสมอง การฝึกปฏิบัติในเวลาจำกัด การทำงานเป็นทีม การเล่นเกมส์ และการแสดงบทบาทสมมุติ เป็นต้น

8. การจัดฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่นำเอาหลักสูตรและทรัพยากรต่างๆ ดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรของการอบรมนั้นๆ ทั้งนี้ ผู้รับผิดชอบโครงการฝึกอบรมจะต้องชี้แจงหลักสูตรของการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เห็นภาพรวมของการฝึกอบรมทั้งหลักสูตร และเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญของหลักสูตรนั้นๆ ซึ่งอาจมีกิจกรรมละลายพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รู้จักมักคุ้นกันและกัน บางครั้งอาจมีการทดสอบก่อนเริ่มการฝึกอบรม เพื่อที่จะได้รู้ว่าแต่ละคนมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรประการใดบ้าง นอกจากนี้ ยังเป็นการอำนวยความสะดวกแก่วิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูแลความเรียบร้อยและความสะดวกในห้องฝึกอบรมด้วย การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีอิสรภาพในการแสดงออกได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การเลือกใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกันของโครงการฝึกอบรม กล่าวคือ หากโครงการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน เช่น ด้านความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติ ย่อมต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่แตกต่างกันด้วย (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2550: 87; ชูชัย สมิทธิไกร, 2548: 14)

9. การประเมินผลการฝึกอบรม อาจทำได้ทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรมสิ้นสุดลงเพื่อทราบว่าโครงการฝึกอบรมสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ได้มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ อาจทำการประเมินผลโดยวัดความเที่ยง (reliability) และความตรง (validity) หรือโดยวิธีการวิจัยหรือการวิจัยเชิงประเมินผล (evaluation research) หรืออาจทำการประเมินผลโดยวิธีวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) ก็อาจจะให้ผลที่เชื่อถือได้ และเที่ยงตรงสูงมากยิ่งขึ้น

10. การติดตามผล หมายถึง การติดตามการทำงานของผู้ที่ได้รับการฝึกอบรม เมื่อกลับไปทำงานดังเดิมสักระยะหนึ่ง อาจจะครึ่งปี หรือ 1 ปี ก็ได้ และได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและได้นำเอาผลของการฝึกอบรมไปใช้ได้มากน้อยเพียงใดในชีวิตการทำงานจริงๆ ของเขา เป็นประโยชน์แก่ตนเองและองค์กรมากน้อยเพียงใด และอาจจะถามความเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่า สมควรจะปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร เนื้อหาสาระของการฝึกอบรม และการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมอย่างไร เป็นต้น

11. การส่งผลการประเมินผลและการติดตามผลการฝึกอบรมไปยังผู้ผ่านการฝึกอบรมและผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรม เพื่อว่าจะได้มีการปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Bohlander and SnScott, 2004: 291-292)

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมบุคลากรมีความจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนองความต้องการของพัฒนาสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการ แก่ประชาชน เนื่องจากการฝึกอบรมสามารถเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมหลายๆ ด้าน ทั้งในด้านค่าใช้จ่ายเวลา การใช้สถานที่ และทำให้บุคลากรมีความก้าวหน้าทันสมัยกับภาวการณ์ปัจจุบัน สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์ได้ในทันที การฝึกอบรมจึงเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ที่ดีกว่าวิธีอื่นๆ และยังเหมาะสมกับงานบริการสาธารณะอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกด้วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลสำหรับงานวิจัยการบริหารและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน จากเอกสารแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภาว่าด้วยเรื่องนโยบายบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ข้อ 8.1 (คำแถลงนโยบาย ของคณะรัฐมนตรีแถลงต่อรัฐสภา, 2554) เอกสารดังกล่าว กล่าวถึงประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดินซึ่งเป็นนโยบายโดยตรงในการพัฒนาระบบราชการของส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

รัฐบาลจะพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่อง เน้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับชาติอย่างมีวิสัยทัศน์และมุ่งผลสัมฤทธิ์ นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนและตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้บทบาทและภารกิจของหน่วยงานภาครัฐมีความกระชับ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าเหมาะสมกับสถานการณ์ ทั้งการดูแลพื้นที่การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ปกติและการปฏิบัติราชการตามระเบียบวาระงานพิเศษพร้อม รับการเปลี่ยนแปลงและเกิดประโยชน์สูงสุดกับการบริการประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

รัฐบาลจะเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบการบริหารงานแบบบูรณาการอย่างต่อเนื่อง ยกระดับสมรรถนะของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างและระบบการบริหารงานใหม่ที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง และปรับปรุงระบบบริการประชาชนให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น ทั้งในรูปแบบการเพิ่มศูนย์บริการครบวงจรที่ครอบคลุมการให้บริการที่หลากหลายขึ้น และการให้บริการถึงตัวบุคคลผ่านระบบศูนย์บริการร่วมและระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์แบบ มุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

รัฐบาลจะพัฒนาและส่งเสริมระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สามารถประเมินผลงานได้ด้วยระบบคุณธรรมและให้หลักประกันความมั่นคงบนพื้นฐาน

ของความรู้ความสามารถและผลงานสาธารณะตลอดจนปรับปรุงพัฒนาทัศนคติวิธีคิดและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชน

รัฐบาลจะพัฒนาสมรรถนะ ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการสาธารณะโดยจะเน้นการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศและสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้นเพื่อให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี โดยเฉพาะข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐระดับต้นซึ่งจะปรับค่าตอบแทนให้อยู่ในระดับที่เพียงพอแก่การดำรงชีวิตดูแลครอบครัวและสามารถรักษาเกียรติศักดิ์ของการเป็นบุคลากรภาครัฐ

จากคำแถลงนโยบายดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า รัฐบาลให้ความสำคัญแก่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐในการปฏิบัติราชการและการส่งมอบบริการที่เป็น สาธารณะแก่ประชาชน การวิจัยในครั้งนี้จึงศึกษาของข้อมูลแนวคิดทฤษฎีเรื่องสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

ความเป็นมาของสมรรถนะ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแก่ประชาชนพบว่า ในปี พ.ศ. 2513 The US State Department ได้ติดต่อ บริษัท McBer ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลก มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้กับคนในประเทศเหล่านั้น ซึ่งในขณะนั้นเจ้าที่เหล่านี้เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่แบบทดสอบมีจุดอ่อนคือ เป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง และยังใช้เกณฑ์ที่สูงมากในการตัดสิน ทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานของหน่วยงานนี้มีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีการพบภายหลังว่าคะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป The US State Department จึงได้ว่าจ้างบริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า โดย David C. McClelland ได้เริ่มต้นงานด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

1. ทำการเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย

2. สร้างเทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview ซึ่งเป็นเทคนิคที่ให้ผู้ทำแบบทดสอบตอบคำถามเกี่ยวกับความสำเร็จสูงสุด 3 เรื่อง และความล้มเหลวสูงสุด 3 เรื่อง เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการค้นหาคือ ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีผลปฏิบัติงานดี (Superior Performer)

3. วิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำ Behavioral Event Interview ของเจ้าหน้าที่ 2 กลุ่ม เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มโดยเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า สมรรถนะ (Competency)

McClelland (1973: 3-4) ได้แสดงแนวคิดของเขาเรื่องสมรรถนะไว้ในบทความชื่อ Testing for Competence Rather than Intelligence ว่า ระดับเชาว์ปัญญา (I.Q.) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม แต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานที่ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มีสมรรถนะ จากจุดกำเนิดของแนวคิดดังกล่าวทำให้นักการศึกษา และนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ David C. McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องสมรรถนะในเวลาต่อมา

ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของสมรรถนะ (Competency) จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปรากฏว่าสมรรถนะมีความหมายต่างๆ ต่อไปนี้

สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะตัวบุคคลที่อยู่ภายในและแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมที่นำมาสู่ผลสำเร็จของงานตามหน้าที่ของบุคคลนั้น ซึ่งจะส่งผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Boyatsis, 1982: 52; Mitrani et al., 1992: 11; Spencer and Spencer, 1993: 38)

เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มาจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลแต่ละคน ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลสามารถวัดและสังเกตได้ (Rylatt and Lohan, 1995: 47; Scott, 1996: 46; อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2547: 27; กีรติ ยศยิ่งยง, 2550: 78; ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547: 9)

สมรรถนะแต่ละองค์กรมีหลายหัวข้อแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดของเวลา ข้อจำกัดของทรัพยากร และลักษณะงานของแต่ละคนตามหน้าที่รับผิดชอบของตน (Halland Jones, 1976: 56)

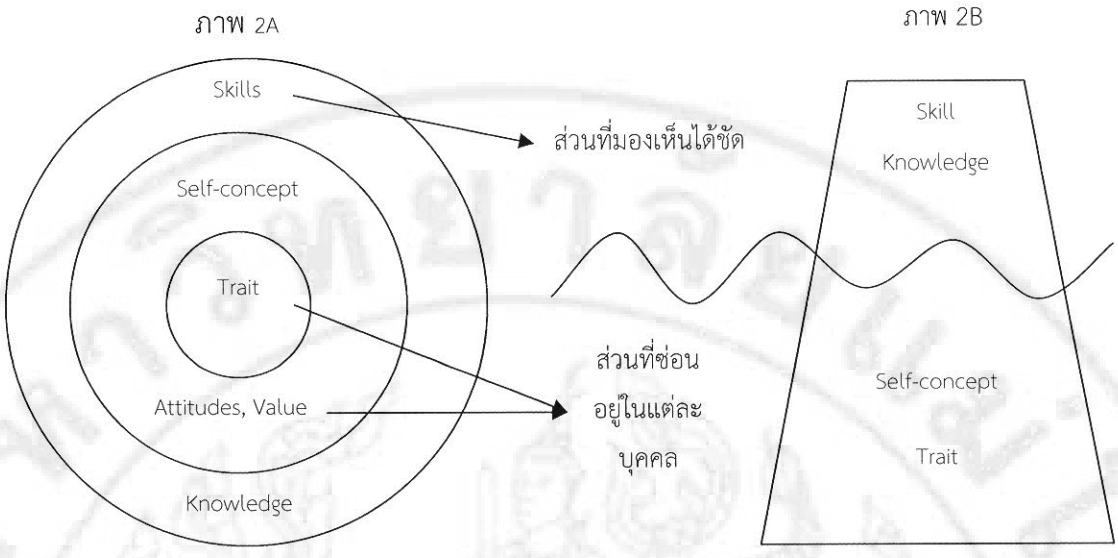
สมรรถนะในหัวข้อเดียวกัน จะมีระดับสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละบุคคลแตกต่างกันไปตามหน้าที่และสถานการณ์การทำงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย (Hall and Jones, 1976: 56)

สมรรถนะแต่ละหัวข้อ จะมีเกณฑ์วัดเป็นระดับที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร โดยบุคคลที่มีตำแหน่งงานและระดับสายงานที่แตกต่างกัน จะมีระดับสมรรถนะที่เหมาะสมแตกต่างกัน (Hal and Jones, 1976: 57; Spencer and Spencer, 1993: 38; ดนัย เทียนพุฒ, 2540)

สมรรถนะของบุคลากรในองค์กร สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ซึ่งโดยทั่วไปมีอยู่ในตัวของบุคลากรในองค์กรแล้ว และสามารถถ่ายทอดระหว่างบุคคลในองค์กรได้ หรือสามารถพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม (Scott, 1996: 46; O'Hagan, 1996: 54)

ส่วนนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องสมรรถนะในประเทศไทยหลายท่านต่างก็ให้คำแปลและคำจำกัดความไว้แตกต่างกัน เช่น บางท่านแปลว่า "สมรรถนะ" หรือบางท่านแปลว่า "ศักยภาพ" เป็นต้น อย่างไรก็ตามในความเห็นของผู้วิจัย มีความคิดว่า Competency เป็นตัวที่กำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมการแสดงออกที่เป็นการตอบคำถามว่า "ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ (How)" มากกว่าการตอบคำถามว่า"อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)" ดังนั้นการกำหนดสมรรถนะหรือสมรรถนะนั้นจะแบ่งเป็น 3 มุมมองได้แก่ ความรู้ ทักษะ เจตคติซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป

สมรรถนะจึงน่าจะหมายถึง ความรู้ความสามารถพฤติกรรมทักษะและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมายของงานในตำแหน่งนั้นๆ ซึ่งสมรรถนะแต่ละตัวจะมีความสำคัญต่องานแต่ละงานแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะเกือบทั้งหมดจะอ้างอิงถึงความหมายหรือคำนิยามของ David C. McClelland เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดคำนิยามของ Competency ว่าสมรรถนะคือบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ Mccelland กล่าวว่าสมรรถนะมีองค์ประกอบดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ McClelland

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 14)

จากภาพ 2A และ 2B ข้างต้น McClelland ได้อธิบายเชิงเปรียบเทียบว่า “ภาพ 2A” คือองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการของสมรรถนะในขณะที่ “ภาพ 2B” เป็นการแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะตามความยาก-ง่ายของการพัฒนากล่าวคือส่วนที่เป็น knowledge (ความรู้) และ skill (ทักษะ) นั้นถือเป็นส่วนที่คนแต่ละคนสามารถพัฒนาให้มีขึ้นได้ไม่ยากนักด้วยการศึกษาค้นคว้า(ทำให้เกิดความรู้) และการฝึกฝนปฏิบัติ(ทำให้เกิดทักษะ) ซึ่งในส่วนที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Hard Skill” ในขณะที่องค์ประกอบส่วนที่เหลือคือ Self-concept (เจตคติค่านิยมและความเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนเอง) รวมทั้ง Trait (บุคลิกลักษณะประจำของแต่ละบุคคล) และ Motive (แรงจูงใจหรือแรงขับภายในแต่ละบุคคล) เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลและในส่วนที่นักวิชาการบางท่านเรียกว่า “Soft Skill” เช่นภาวะผู้นำความอดทนต่อความกดดัน สิ่งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเพียง 1 ใน 10 ส่วนของภูเขาน้ำแข็ง นั่นก็คือ บุคลิกภาพภายนอกของคนที่เรามองเห็น แต่อีก 9 ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำนั่นก็คือคุณลักษณะภายใน ที่เราไม่อาจเห็นได้ในทันทีที่พบกันครั้งแรก หรือแม้แต่รู้จักกันเป็นสิบปีก็ยังไม่อาจรู้หรือเห็นคุณลักษณะภายในของคน ๆ นั้นได้ ดังนั้นจะทำอย่างไรที่จะทำให้ 9 ส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำนั้นแสดงออกมาให้เห็นได้ ซึ่งถ้าสามารถทำให้แสดงออกมาให้เห็นได้ นั้นคือ Competency ของแต่ละบุคคลที่เราต้องการ David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1. Skill คือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. Knowledge ความรู้เฉพาะด้านของบุคคลเช่นความรู้ภาษาอังกฤษเป็นต้น

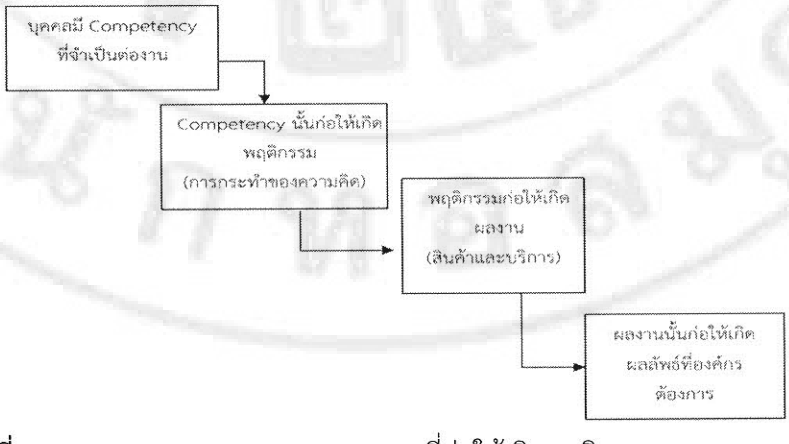
3. Self-concept เจตคติค่านิยมและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็นเช่น self-confidence คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นต้น

4. Trait คือบุคลิกลักษณะประจำของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้นเช่นเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือมีลักษณะเป็นผู้นำเป็นต้น

5. Motive คือแรงจูงใจหรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขาเช่นบุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนข้างต้นกลายมาเป็นแนวทางในการกำหนด "นิยาม" หรือ "ความหมาย" ของ Competency ที่นักวิชาการหลายท่านได้นิยามสมรรถนะว่าคือกลุ่มของความรู้ทักษะและคุณลักษณะ (attributes) โดย Scott รวมส่วนที่เป็น self – concept และ trait, motive ไว้ด้วยกันและเรียกทั้งสามส่วนนี้ว่า "คุณลักษณะ" หรือ Attributes ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งจะมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานของคนๆนั้นและสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้โดยผ่านการฝึกอบรมและพัฒนา

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ได้กล่าวถึงความหมาย Competency ในหนังสือของเขาชื่อ "Competency Based HRM" ไว้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกเป็น 2 ความหมายคือ 1) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ 2) หมายถึงคุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและจากความหมายทั้ง 2 ประการ Shermon ยึดถือ Competency ในความหมายที่ 2 ในการศึกษาของเขาทั้งนี้เพราะสมรรถนะในความหมายที่ 2 จะทำให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะนำมาสู่ผลงานและผลสุดท้ายนำมาซึ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 13-15) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความหมายของ Competency ที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ผลงาน และผลลัพธ์

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, (2549: 16)

ประโยชน์ของสมรรถนะ

การประยุกต์ใช้สมรรถนะในการบริหารองค์กร คือ นำมาประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (Conway, 1994: 56-58)

1. เพื่อการบริหารที่ให้ได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด (Management for Result)

2. การเข้าใจตลาดและตอบสนองความต้องการประชาชน (Knowing the Market Caring for Customers) เพื่อเชื่อมโยงสมรรถนะขององค์กรกับความต้องการของลูกค้า

3. เพื่อจัดการคน (Managing People) โดยการคัดเลือก การเลื่อนตำแหน่ง และการพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถนะตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย

4. เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล และเพื่อช่วยในการตัดสินใจ (Analyzing and Apply Judgment)

5. เพื่อแก้ไขปัญหาและวางแผนตัดสินใจในการบริหารงาน (Solving Problems and making decision)

6. เพื่อการวางแผนระยะยาว (Planning for the Long Term)

7. เพื่อประสิทธิผลของงานซึ่งได้จากสมรรถนะของรายบุคคล (being effective on an individual basic)

นอกจากนั้น Rylatt and Lohan (1995:59) ยังกล่าวถึงประโยชน์ในการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ในงาน สรุปได้ว่า

1. เพื่อกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินกิจการทางธุรกิจ (strategic and business) เพื่อตรวจสอบจุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากร และดำเนินกลยุทธ์ตามจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เกิดจากสมรรถนะของพนักงาน

2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร (recruiting and selecting) เพื่อระบุสมรรถนะที่จำเป็นในงานแต่ละตำแหน่ง และทำการคัดเลือกบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงกับลักษณะงานนั้นเข้าทำงาน

3. เพื่อการเจรจาต่อรอง เรื่องค่าตอบแทน (Enterprise Bargaining) เพื่อจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีสมรรถนะตรงกับงาน เพื่อกำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานที่ทำและเพื่อเป็นเป้าหมายในการทำงานของบุคลากร

4. เพื่อการฝึกอบรม (Training) โดยใช้เป็นพื้นฐานในการออกแบบการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติ และสมรรถนะจะบอกได้ว่า พนักงานคนใดจะต้องอบรมในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้ตรงกับตำแหน่งงานปัจจุบัน หรือ เพื่อรองรับงานในตำแหน่งสูงขึ้นไป

5. เพื่อพัฒนาอาชีพ (Career Development) ระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตำแหน่งงานระดับต่างๆ ในสายงานของพนักงานแต่ละคน จะเป็นตัวบอกว่าบุคลากรในสายงานใดควรมีสมรรถนะในเรื่องใด และในระดับใด เพื่อให้พนักงานได้มีเป้าหมายในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต

6. เพื่อการบริหารงาน (Performance Management) การกำหนดสมรรถนะทำให้บุคลากรเข้าใจการปฏิบัติงานของตนอย่างชัดเจน และผู้บริหารสามารถวางแผน ควบคุม แนะนำ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในแต่ละตำแหน่งได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบ

7. เพื่อจัดระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Information System) ในการประเมินสมรรถนะจะทำให้เราทราบว่าพนักงานแต่ละคนมีสมรรถนะเป็นอย่างไร ต้องการพัฒนาในเรื่องใดบ้าง

8. เพื่อการจัดทำแบบเลื่อนตำแหน่งงาน (Succession Planning) เพื่อหาบุคคลที่มีสมรรถนะที่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้นไป และเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นว่าการปฏิบัติงานตามระดับสมรรถนะที่คาดหวังจะทำให้ตนได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

9. เพื่อการออกแบบงาน (Job design) ช่วยออกแบบว่าบุคลากรแต่ละตำแหน่งควรมีจำนวนในตำแหน่งนั้นเท่าใด ควรมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติแบบใด จึงจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป และเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristics) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลกับความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ และหรือการปฏิบัติงานที่ได้ผลสูงสุด สามารถสรุปได้ ดังนี้ (Spencer and Spencer, 1993: 40)

1. ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying chacteristics) สมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคล และเป็นการบ่งบอกถึงแนวทางของพฤติกรรมความคิดหรือความเห็นในสถานการณ์หนึ่งๆ และความคงอยู่ของเหตุผลนั้น ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ

1.1 แรงจูงใจ (Motivates) เป็นสิ่งที่บุคคลต้องการ หรือคิดตรงกันในการกระทำเป็นแรงขับ หรือเป็นการเลือกพฤติกรรมที่แสดงออกหรือเป้าหมาย เช่น แรงจูงใจในความสำเร็จต่อเป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบ เพื่อความสำเร็จและต้องการข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำ เป็นต้น

1.2 ลักษณะส่วนบุคคล (Trail) เป็นลักษณะนิสัยทั่วไปที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ โดยสามารถพิจารณาได้จากความสามารถในการเรียนรู้ ความกระตือรือร้น และการร่วมมือ เป็นต้น

1.3 ความคิดรวบยอดของคน (Self-concept) เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติ (Attitude) คุณค่า (Value) และความนึกคิดของตนเอง (Self image) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อแรงจูงใจ และทำนายพฤติกรรมของสถานการณ์ต่างๆ ได้

1.4 ความรู้ (Knowledge) เป็นขอบเขตของข้อมูลเนื้อหาเฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ของศัลยแพทย์จะเกี่ยวกับเส้นประสาท กล้ามเนื้อภายในร่างกายมนุษย์ เป็นต้น

1.5 ทักษะ (Skill) เป็นสมรรถนะในการปฏิบัติงานทั้งร่างกาย ความคิด และจิตใจของบุคคลในระดับที่สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ ในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้

2. ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) เป็นสมรรถนะด้านแรงจูงใจ ลักษณะนิสัย และแนวความคิดของบุคคลที่จะรวมกันเป็นความมุ่งมั่นในแต่ละบุคคลเพื่อทำนายทักษะ พฤติกรรมและการกระทำ ตลอดจนผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

3. มีหลักเกณฑ์ที่ใช้อ้างอิง (Causal Relationship) เป็นเกณฑ์ที่ใช้กำหนดสมรรถนะ โดยจะต้องผ่านการทำนายอย่างมีนัยสำคัญ เช่น วิธีการทางสถิติ เป็นต้น การใช้เกณฑ์ที่ศึกษาอ้างอิง มี 2 ลักษณะ คือ (Spencer and Spencer, 1993: 9-13)

3.1 เกณฑ์ของการปฏิบัติงานสูงสุด (Superior Performance) เป็นการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หรือสามารถปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด

3.2 เกณฑ์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล (Effective Performance) เป็นระดับการทำงานขั้นต่ำที่สามารถยอมรับได้

แต่ลักษณะของสมรรถนะจะต้องเกิดจากความปรารถนา หรือ ความเต็มใจที่จะทำงานนั้นให้เกิดประสิทธิผล และสมรรถนะนี้สามารถถ่ายโอนจากงานหนึ่งสู่อีกงานหนึ่งได้ (Beard and Lee, 1994: 19) ต้องสามารถวัดได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับและปรับปรุงด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาได้ (Scott, 1996: 48-56)

การออกแบบสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993: 93-113) ได้เสนอการออกแบบสมรรถนะ3 วิธี โดยการการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่างการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญและการศึกษางานใดงานหนึ่งและงานในอนาคต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การออกแบบสมรรถนะโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่าง (The Classic Study Design Using Criteria Samples) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 กำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Define Performance effectiveness criteria) ขั้นตอนสำคัญที่จะกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะซึ่งจะวัดจากผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น

ยอดขาย ผลกำไร ผลการวิจัยซึ่งในการกำหนดเกณฑ์การวัดสมรรถนะนั้น สามารถกำหนดได้หลายวิธีการด้วยกัน โดยอาศัยหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และลูกค้า ซึ่งเกณฑ์ที่มีประสิทธิผลและมีความถูกต้องแม่นยำมากที่สุดควรจะกำหนดโดยใช้หลายๆ วิธีร่วมกัน

1.2 กำหนดเกณฑ์ตัวอย่าง (Identify a Criterion Sample) เป็นขั้นตอนที่นำเกณฑ์ที่กำหนดจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในขั้นตอนที่ดีที่สุดมาเทียบเคียงกับกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงาน ในระดับปกติทั่วไป และกลุ่มที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี ซึ่งในความเป็นจริงองค์กรส่วนมากไม่มีการกำหนดสมรรถนะของบุคลากรที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เนื่องจากโดยมากผู้บริหารมักจะยืนยันว่าองค์กรของตนไม่มีผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือปฏิบัติงานไม่ดี เพราะถ้ามีก็ต้องถูกออกจากงาน ดังนั้น ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ ใครคือคนที่ดีที่สุด ซึ่งในการกำหนดกฎเกณฑ์การวัดสมรรถนะจากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจะทำให้ทราบว่าบุคลากรกลุ่มใดเป็นกลุ่มที่ดีที่สุด โดยมีวิธีการที่ดี คือ กำหนดเกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ และคัดเลือกบุคลากรด้วยการประเมินจากค่าสูงสุดของเกณฑ์ที่กำหนด

1.3 เก็บรวบรวมข้อมูล (Collect Data) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้พัฒนารูปแบบของสมรรถนะ 6 วิธี ได้แก่

1.3.1 การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Behavior Event Interviews: BEI) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเชิงลึกในเรื่องทั่วไป โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึง สถานการณ์หรืองานที่เกี่ยวข้องว่าทำอะไร และมีผลเกิดขึ้นอย่างไร วิธีการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะรวมถึงการทดสอบหรือการวัดบุคลิกภาพ และลักษณะความรู้ความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์สามารถวัดสมรรถนะได้ เช่น การจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ แนวคิด แนวคิดเชิงตรรกะ และการแก้ปัญหา ข้อดีของวิธีการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมคือ การเก็บรวบรวมข้อมูลสมรรถนะเป็นวิธีการที่หลากหลายทำให้มีความถูกต้องแม่นยำ และสามารถค้นพบสมรรถนะใหม่ๆ ได้ด้วย และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังช่วยให้แสดงออกถึงสมรรถนะที่ชัดเจน ช่วยสร้างบรรยากาศภายในองค์กรจากสถานการณ์ที่กำหนด นอกจากนั้นการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมยังให้ข้อสรุปที่แสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง สามารถที่จะจัดการกับงานที่เฉพาะเจาะจงได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาได้อีกด้วย ทำให้ผู้สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมสามารถนำข้อมูลมาใช้กับการฝึกอบรมพัฒนา การประเมินผลและสายงานอาชีพ ส่วนข้อเสียของ การสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมคือใช้เวลาและค่าใช้จ่ายสูง ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญทำการสัมภาษณ์ เพราะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ การควบคุม และการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจะทำให้งานบางงานที่ไม่สำคัญมาก แต่มีความสัมพันธ์กับงานอื่นขาดหายไป เนื่องจากวิธีการนี้เน้นเฉพาะงานที่มีความสำคัญเท่านั้น

1.3.2 การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) เป็นการระดมความคิดของผู้เชี่ยวชาญในเรื่องบุคลิกลักษณะของพนักงานจนถึงผู้บริหารที่ต้องการในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจเป็น

ผู้บริหาร หรือบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรที่รู้เรื่องงานเป็นอย่างดี วิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญมีข้อดีคือ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เนื่องจากคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะวิธีการประเมิน ตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษา ส่วนข้อเสียของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญคือ เป็นวิธีการที่กำหนดตามความเชื่อ ทำให้ไม่สามารถกำหนดตัวทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ได้และผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถเฉพาะทางจะมองข้ามปัจจัยที่ตนไม่ถนัด

1.3.3 วิธีการสำรวจ (Surveys) เป็นการใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญและบุคคลอื่นๆ ภายในองค์กรทำการประเมินสมรรถนะซึ่งรวมถึงประเมินพฤติกรรมด้วย เช่น ความสำคัญของการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล หรือจำนวนความถี่ของสมรรถนะที่ต้องการ โดยทั่วไปการสำรวจจะมุ่งเน้นเฉพาะสมรรถนะที่ต้องการ วิธีการในการสำรวจ มีข้อดีคือมีความสะดวก และง่ายต่อการรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้วิเคราะห์ทางสถิติ และในการสำรวจยอมให้บุคลากรจำนวนมากได้กรอกข้อมูลและสร้างความสอดคล้องให้เกิดกับการศึกษาค้นคว้า ส่วนข้อเสียของวิธีการในการสำรวจคือ ข้อมูลถูกจำกัดทั้งรูปแบบและแนวคิดในการสำรวจ การสำรวจจึงไม่ทำให้เกิดสมรรถนะใหม่ๆ นอกจากนั้นการใช้วิธีสำรวจอาจไม่มีประสิทธิภาพ เพราะใช้คำถามเดียวกันสอบถามตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดจนถึงพนักงานระดับล่างสุด

1.3.4 การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย (computer based “expert systems”) เป็นการใช้ระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการกำหนดคำถามให้กับผู้วิจัย ผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ ซึ่งคำถามเหล่านี้จะเป็นหัวใจสำคัญของความรู้ที่เป็นองค์ประกอบของสมรรถนะที่ผ่านมาโดยระบบจะทำการวิเคราะห์และอธิบายถึงรายละเอียดของสมรรถนะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานระดับสูง และระดับพื้นฐานที่สามารถทำงานได้ วิธีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ฯ มีข้อดีคือ มีประสิทธิภาพตั้งคำถามได้ตรงประเด็นและสัมพันธ์กับงานที่จะวิเคราะห์มากกว่าสำรวจทั่วๆ ไป แต่มีข้อเสียคือข้อมูลที่ได้จะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของการตอบคำถาม และแบบสอบถามอาจมองข้ามสมรรถนะเฉพาะบางอย่างที่ไม่มีการกำหนดอยู่ในฐานข้อมูล และการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาช่วย ไม่สามารถค้นพบสมรรถนะใหม่ๆ ได้

1.3.5 การวิเคราะห์หน้าที่งาน (job task/function analysis) เป็นการให้พนักงานหรือผู้สังเกตการณ์ทำรายละเอียดงานว่าแต่ละงานมีหน้าที่งานและมีการปฏิบัติอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา แล้วรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม คำนวณระยะเวลา สัมภาษณ์ และใช้สังเกตการณ์ วิธีการวิเคราะห์หน้าที่งาน มีข้อดีคือได้รายละเอียดของข้อมูลเพื่อใช้ในการออกแบบงานอย่างละเอียด แต่มีข้อเสียคือให้ความสำคัญกับลักษณะของงานมากกว่าพฤติกรรมของคนที่ทำงาน

1.3.6 การสังเกตโดยตรง (direct observation) เป็นการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากรและพฤติกรรมการทำงานที่บอกถึงสมรรถนะ โดยการสังเกตใช้ประกอบกับวิธีการประชุม สัมภาษณ์ และสำรวจ จึงทำให้ให้พนักงานระดับล่างไม่มีความกดดันเมื่อต้องเผชิญกับผู้บริหารระดับสูง แต่วิธีการสังเกตโดยตรงไม่ค่อยมีประสิทธิภาพและต้องเสียค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากต้องอาศัยผู้มีประสบการณ์ที่ทำการสังเกต ซึ่งต้องใช้เวลาสังเกตนานจึงจะได้ข้อมูลที่ต้องการ

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (analyze data and develop a competency model) เป็นการนำข้อมูลที่หาได้จากวิธีการและแหล่งข้อมูลต่างๆ มาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดสมรรถนะด้านบุคลิกภาพและทักษะ โดยแยกสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มจากการวิเคราะห์ข้อมูลตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป ของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงและระดับพื้นฐาน นำมาเปรียบเทียบหาความเหมือนและความต่างในเรื่องของแรงจูงใจ ทักษะและสมรรถนะเป็นการอธิบายการทำนายพฤติกรรมการปฏิบัติงานซึ่งต้องมีการกำหนดสมรรถนะแต่ละตัว และกำหนดเกณฑ์เป็นคะแนนพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ

1.5 หาความถูกต้องในรูปแบบสมรรถนะ (Validate competency model) สามารถทำได้ 3 วิธี ได้แก่

1.5.1 Concurrent cross-validation เป็นการรวบรวมข้อมูลจาก BEI ที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง และระดับพื้นฐาน เพื่อทดสอบดูว่าจะสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของคน ทั้ง 2 กลุ่ม ในเวลาปัจจุบันหรือไม่

1.5.2 Concurrent construct validation เป็นการประเมินสมรรถนะโดยใช้รูปแบบสมรรถนะและการทดสอบผลการปฏิบัติงานของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง และระดับพื้นฐาน หรือใช้วิธีการให้ผู้บริหารหรือผู้ที่รอบรู้ทำการสังเกตทำการประเมินและจัดลำดับของทั้ง 2 กลุ่มตามเกณฑ์ตัวอย่างที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 2 ถ้าเกณฑ์ที่กำหนดมีความถูกต้อง ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูงก็จะได้คะแนนจากการทดสอบสูงด้วย

1.5.3 Predictive validation เป็นวิธีการตรวจความถูกต้องที่นิยมมากที่สุด โดยใช้แบบทดสอบ หรือข้อมูลจาก BEI ทำการคัดเลือก หรือฝึกอบรมบุคคลด้วยการใช้สมรรถนะ เพื่อที่จะดูว่าบุคคลเหล่านั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในอนาคต โดยดูจากประวัติการศึกษา ผลการเรียนการสอบหนังสือรับรอง เป็นการทำนายถึงผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงความสำเร็จในชีวิตด้วย

1.6 เตรียมการประยุกต์ใช้รูปแบบสมรรถนะ (Prepare application of the competency model) เป็นการประยุกต์ใช้สมรรถนะที่หาได้มาใช้ประโยชน์ เช่น ข้อมูลสมรรถนะนำมาใช้ในการออกแบบสัมภาษณ์การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การทดสอบ หรือการประเมินผลการ

คัดเลือกสายงานอาชีพ การบริหารงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การฝึกอบรมพัฒนา และค่าจ้างแรงงาน เป็นต้น

2. การออกแบบสมรรถนะในระยะสั้น โดยผู้เชี่ยวชาญ (A short competency model process based on expert panels)

เป็นการประเมินสมรรถนะอย่างรวดเร็ว (Job Competency Assessment: JCA) โดยใช้ข้อมูลเบื้องต้นจากความเห็นของคณะผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

2.1 ประชุมผู้เชี่ยวชาญ (Convene expert panels) เป็นการหาเป้าหมายของงานแต่ละงาน โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร และผู้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง ร่วมกันกำหนดในประเด็นต่าง ได้แก่

2.1.1 ความรับผิดชอบที่สำคัญในงาน ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ รวมถึงผลผลิต หรือบริการที่ได้รับมอบหมาย

2.1.2 การวัดผล เป็นการกำหนดเกณฑ์การปฏิบัติงานระดับสูง ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้หาได้จากการประเมินของหัวหน้าเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและหรือลูกค้า

2.1.3 สายงานอาชีพ ตามแบบหรือชนิดของงาน

2.1.4 สมรรถนะที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานแบ่งเป็นระดับพื้นฐานและระดับสูง

2.1.5 แบบทดสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อนำมากำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของระดับพื้นฐานและระดับสูง

2.2 สัมภาษณ์เชิงพฤติกรรม (Conduct Behavioral event Interviews: BEI) ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง เพื่อทราบสมรรถนะที่สำคัญ พร้อมทั้งยกตัวอย่างพฤติกรรมประกอบ

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลและพัฒนารูปแบบสมรรถนะ (Analyze data and develop a competency model) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากคณะผู้เชี่ยวชาญการสำรวจหรือการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมมาวิเคราะห์แล้วกำหนดเป็นลักษณะพฤติกรรม โดยมีประโยชน์เพื่อจำแนกตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงกับตำแหน่งที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับพื้นฐานหรือเป็นการแสดงให้ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2.4 หาความถูกต้องในรูปแบบสมรรถนะ (Validate competency model) เป็นการยืนยันว่าสมรรถนะของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง จะถูกจัดลำดับที่สูงกว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในระดับพื้นฐาน และสมรรถนะในหัวข้อที่กำหนดไว้มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

3. การออกแบบสมรรถนะที่ศึกษาจากงานใดงานหนึ่งในอนาคต (Studies of single incumbent and jobs) พิจารณาได้จาก

3.1 การศึกษางานในอนาคต (Future job) โดยให้คณะผู้เชี่ยวชาญ (Expert job) กำหนดความรับผิดชอบเกณฑ์การประเมินและสมรรถนะในงานปัจจุบันมีลักษณะคล้ายๆ กันในองค์กร แล้วนำมากำหนดเป็นสมรรถนะและความรับผิดชอบที่จำเป็นในอนาคต ส่วนเกณฑ์การประเมินสำหรับงานในอนาคตจะกำหนดงานจากสถานการณ์จำลองที่ผู้ปฏิบัติงานในอนาคตต้องเผชิญว่าต้องใช้สมรรถนะในระดับใดจึงจะทำงานนั้น

3.2 การศึกษาจากงานใดงานหนึ่ง (Competency studies of single incumbent and jobs) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีความสำคัญที่สามารถปฏิบัติงานในงานใดงานหนึ่ง ซึ่งสมรรถนะสำหรับงานนั้น จะกำหนดจากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบสมรรถนะเริ่มจากการกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ โดยการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแต่ละระดับนั้น มีวิธีการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงพฤติกรรมเพื่อนำมากำหนดเป็นสมรรถนะ

กระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

การหาสมรรถนะเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ในองค์กร โดยการพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวมาสร้างเป็นโมเดลสมรรถนะ (Competency model)

McClelland (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 71-74) ได้เสนอขั้นตอนการสร้างโมเดลสมรรถนะโดยมีขั้นตอนการทำ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาสมรรถนะ เนื่องจากเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบของการประเมิน เช่น ข้อมูลการนำโครงการไปปฏิบัติ ความพึงพอใจของประชาชน สถิติต่างๆ แต่บางครั้งที่เราไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ ทั้งนี้เพราะผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับความถูกต้องของการวินิจฉัยจัดลำดับโครงการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรมและยากต่อการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของผู้บริหารผู้วินิจฉัยโครงการนั้นๆ ดังนั้นการวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าวจะจัดทำโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม กรณีที่ไม่มีข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานที่ศึกษาอาจจะใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้ ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ ผลของการศึกษานี้ทำให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศมักพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานที่ตนทำมากกว่าบุคคลทั่วไป

การกำหนดเกณฑ์ความมีประสิทธิผลอย่างถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญมาก โมเดลสมรรถนะที่สร้างขึ้นต้องไม่มีเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือผลงานของบุคคล ในกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากการศึกษา นอกจากนี้หากเรากำหนดเกณฑ์ผิดพลาด เช่น การให้ความสำคัญกับความนิยม ความเป็นที่รู้จักหรือชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่าผลงาน จะทำให้โมเดลสมรรถนะที่ได้แสดงค่าที่ผิด

2. กำหนดกลุ่มตัวอย่าง กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีผลงานชั้นนำหรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ และองค์กรอาจจะกำหนดกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงานใช้สำหรับการค้นหาบุคลากรชั้นนำหรือดีเลิศ 2-3 คน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ Superior ตัวจริง ดังนั้น องค์กรจึงควรใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณาพนักงานดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น ใช้เกณฑ์จากผลการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับเกณฑ์จากการสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมด

ในทางทฤษฎี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมี 20 คน คืออย่างน้อย 12 คนที่มีผลงานดีกับอีก 8 คนที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ ได้แก่ T-test, Chi-square, ANOVA หรือ Discriminated function analysis กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กลงไม่สามารถวัดผลทางสถิติได้ แต่อาจจะสามารถวัดผลในเชิงคุณภาพที่แสดงถึงสมรรถนะขององค์กรนั้นๆ ได้ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างเล็กๆ ควรมีสัดส่วนระหว่างผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานปานกลางในอัตรา 4 : 3 จึงจะให้ผลที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะผลของงานวิจัยสมรรถนะ พบว่าจะเรียนรู้ได้มากที่สุดจากผู้ที่เป็น Superstar ดังนั้นจำนวนตัวอย่างของ Superstar จึงควรจะมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานปานกลาง

3. การเก็บข้อมูล McClelland (อ้างใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 75-90) ได้เสนอการรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการจาก 6 แหล่ง ได้แก่

3.1 การใช้แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview: BEI) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีผลงานดีเลิศและผู้ที่มีผลงานปานกลางในงานเดียวกันที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้สร้างขึ้น แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมจะกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดี การถามคนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดของเขาจะทำให้ทราบทักษะและสมรรถนะที่สำคัญที่สุดของเขา เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงานก็จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในงานของเขา

ขั้นตอนในการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม มีด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ

3.1.1 แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ และอธิบายวัตถุประสงค์รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์

3.1.2 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงานและความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งงานของเขา

3.1.3 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน 5 – 6 เรื่องอย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา

3.1.4 ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่า ไม่ว่าใครก็ตามที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งเดียวกับตนบุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องมีคุณลักษณะอย่างไร จึงจะสามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

3.1.5 ขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสรุปข้อมูล หรือประเด็นสำคัญ ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟังเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

3.2 คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert panels) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก และส่วนใหญ่การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้านหรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมความคิดเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้นๆ เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ (Threshold level) และที่ทำให้ทำงานนั้นๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ หรือ Superstar หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งานนั้นๆ อย่างดีก็ได้ (พนักงานปานกลางไม่ควรรวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับสมรรถนะตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

3.3 การใช้แบบสำรวจ (Surveys) การวัดสมรรถนะโดยการใช้แบบสำรวจมักทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงคณะทำงานด้านสมรรถนะที่องค์กรจัดตั้งขึ้นให้ร่วมกันให้น้ำหนักพฤติกรรมหรือตัวชี้วัดสมรรถนะ(Competency items) ตามความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล และความถี่ในการใช้สมรรถนะนั้นๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นที่ทักษะหนึ่งๆ เท่านั้น

3.4 ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Competency model database expert system) เป็น Software สำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูล หรือ Database ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาสมรรถนะของบุคคล กล่าวคือ การหาสมรรถนะของบุคคลหนึ่งๆ ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบเพื่อวิเคราะห์ โมเดลสมรรถนะของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดีโดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

3.5 การวิเคราะห์งาน (Job function/Task analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก โดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้บุคลากรที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่งๆ มาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง วิธีการวิเคราะห์งานอาจจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ หรือบุคลากรหนึ่งๆ หรือการสังเกตโดยตรง

3.6 การสังเกตพฤติกรรม (Direct observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยสังเกตการณ์ทำงานของบุคลากรเพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจ หรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างสมรรถนะเป็นการนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ Personality และ Skill Competency เพื่อแยกบุคลากรที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า Concept formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าว เริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการหลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือสมรรถนะอื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมีแต่ผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มี แล้วจัดทำคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency dictionary) ซึ่งรวบรวมสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลงานต่างๆ คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะจะนิยามสมรรถนะแต่ละตัวและระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนสมรรถนะนั้นๆ

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะจะเริ่มต้นจากการกำหนดตัวสมรรถนะขึ้นมาก่อนว่าจะเขียนสมรรถนะตัวใดบ้าง ขั้นตอนต่อมาคือ กำหนดนิยามและระดับความสามารถของสมรรถนะในแต่ละตัว โดยมีวิธีการเขียนดังต่อไปนี้

4.1 กำหนดนิยาม (Definitions) จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะที่กำหนดขึ้นโดยจะเน้นว่า สมรรถนะแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้นควรมีพฤติกรรมโดยรวม หรือพฤติกรรมหลักๆ อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการในการกำหนดคำนิยามนั้น สามารถทำได้ 2 วิธี คือ

4.1.1 ให้เขียนคำนิยามของสมรรถนะแต่ละตัวขึ้นมาก่อน ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวัง ซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน

4.1.2 เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อน แล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นคำนิยามของสมรรถนะแต่ละตัวตามกำหนด

4.2 กำหนดระดับความสามารถ (Proficiency level) เป็นการบ่งบอกพฤติกรรม ที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป

รายละเอียดพฤติกรรม หรือคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร และพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้หลายมุมมอง ได้แก่

มุมมองในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มุมมองในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุมมองในการฝึกอบรมบุคลากร มุมมองในการพัฒนาบุคลากร มุมมองในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล

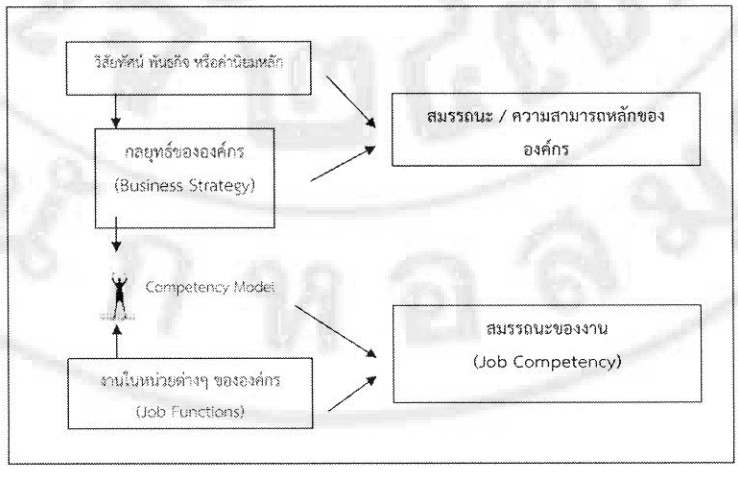
5. การตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลสมรรถนะ ขั้นตอนนี้ โมเดลสมรรถนะจะถูกนำมาตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี คือ

5.1 ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวม แบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม (BEI) จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และปานกลุ่มกลุ่มใหม่ โดยให้ข้อมูลคะแนนต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้ แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับโมเดลสมรรถนะเพื่อดูว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่าเป็นการทดสอบโมเดลสมรรถนะโดยการดูว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบันหรือไม่

5.2 สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลสมรรถนะที่ระบุในโมเดลสมรรถนะซึ่งทำโดยการเลือกบุคคล ที่ใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจากการสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรมหรือการฝึกอบรมบุคคลให้มีสมรรถนะตามโมเดลสมรรถนะแล้ววัดผลว่าบุคคลเหล่านี้มีผลงานดีขึ้นหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า Predictive validity เนื่องจากโมเดลสมรรถนะคือสิ่งที่คาดหวังว่าจะสามารถใช้ทำนายว่า บุคคลจะทำงานได้ดีเพียงใด

กรอบแนวคิดในการสร้าง Competency Model

การสร้าง Competency Model มักเริ่มต้นจากการนำ วิสัยทัศน์ (Vision) และ/หรือ พันธกิจ (Mission) และ/หรือค่านิยมหลัก (Value) ขององค์กร (จะใช้ตัวใดตัวหนึ่ง หรือใช้ทั้งหมดคือ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักร่วมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์กร) มาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะโดยมีกระบวนการดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 23)

ในการหาสมรรถนะมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหาสมรรถนะหลักขององค์กร จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงานในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กรที่ออกแบบมาตอบสนองต่อกลยุทธ์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะ อะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้เราจะได้ของงานต่าง ๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำ สมรรถนะที่ได้ทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็น Competency Model และในการออกแบบ Competency Model สามารถทำได้หลายวิธี โดยทั่วไปมักเริ่มจากการแบ่งกลุ่มสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ เช่น

1. แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ Core Competency และ Job Competency

2. นำ Core Competency ขององค์กรและ Job Competency มาแบ่งออกเป็นความสามารถในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการ

ในการนำ Competency Based Training มาใช้ฝึกอบรมองค์กร หรือคนในชุมชนเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรต้องเริ่มต้นด้วยการสร้าง Competency Model ที่สอดคล้อง และตอบสนองต่อเป้าหมายและกลยุทธ์หลักขององค์กร

1. เป็นสิ่งที่ช่วยกำหนด Core Competency ซึ่งหมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะหลัก ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์และคุณภาพที่องค์กรต้องการ

2. เป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้ดำเนินการสามารถพัฒนาศักยภาพหลักต่างๆ ซึ่งต้องสอดคล้องกับ Core Competency ได้

3. ช่วยให้ผู้ดำเนินการมีทางเลือกเกี่ยวกับหลักสูตรสำหรับการพัฒนา สมรรถนะได้มากมายแทนที่จะใช้วิธีการเดิมๆ ที่ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง

การดำเนินการสร้าง Competency Model เป็นขั้นตอนที่ 2 ของการดำเนินการจัดทำ Competency– Based Training ซึ่งมีหลายวิธี โดยทั่วไปวิธีการสร้าง Competency Modelเริ่มจาก

1. การกำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดผลงานที่ดีเลิศ

2. รวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เพื่อหาพฤติกรรม (Behavioral interview) การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา การระดมความคิดร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และการสำรวจพฤติกรรมการทำงาน

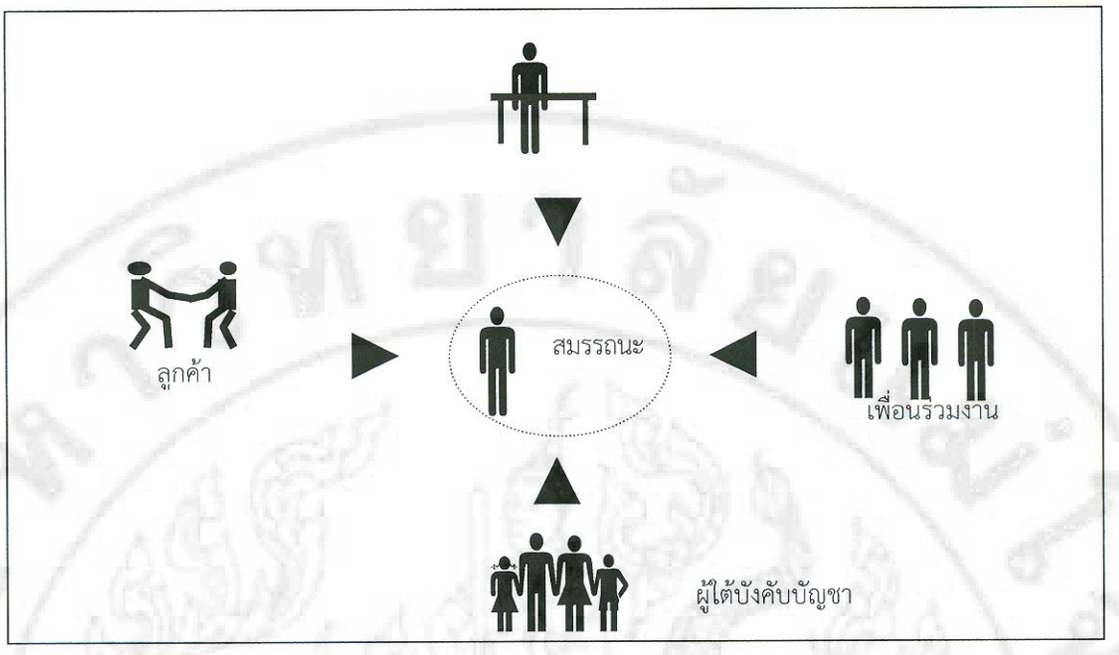
3. เมื่อรวบรวมข้อมูลด้านพฤติกรรมเรียบร้อยแล้ว นำเอาข้อมูลเหล่านั้นมาจัดกลุ่ม และแบ่งเป็นหมวดหมู่ ซึ่งจะใช้เป็นคำนิยามของสมรรถนะหนึ่งๆ

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก การตรวจสอบสามารถทำได้โดยการสำรวจข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลงานดีเลิศ (Superior Performance) กับผู้ที่มีผลงานปานกลาง (Average Performance) การทบทวนผลงาน และการสัมภาษณ์ผู้ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจะช่วยทำให้ทราบว่า Competency Model ที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่ นอกจากนี้องค์กรยังอาจจะสามารถจัดระดับของสมรรถนะแต่ละตัวได้ด้วย เช่น ผู้ที่ทราบว่า

ผลงานที่ต้องการคืออะไร และมีความสามารถในการหาข้อมูล และตรวจสอบความเข้าใจของผู้อื่นถือว่าเป็นผู้ที่มีทักษะพื้นฐานของหัวหน้างาน ส่วนผู้ที่สามารถสอนผู้อื่นให้เป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิผลถือว่ามีทักษะขั้นสูงของการเป็นหัวหน้างาน เป็นต้น

โดยทั่วไปการหาสมรรถนะมักเริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาร่วมกับงาน (Job) ในหน่วยต่างๆ ขององค์กร โดยการพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาให้ตอบสนองต่อกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมี สมรรถนะอะไรบ้าง จึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี จากนั้นจึงนำสมรรถนะดังกล่าวมาสร้างเป็นโมเดลสมรรถนะ ในบางครั้งการหาโมเดลสมรรถนะ อาจไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักเสมอไปก็ได้ องค์กรอาจใช้วิธีการอื่นๆ ในการออกแบบ โมเดลสมรรถนะซึ่งวิธีการหนึ่งที่นิยมกันมากก็คือการซื้อผลงานวิจัย หรือ Industrial Research ของสถาบันการศึกษาที่เชี่ยวชาญในการทำ สมรรถนะมาใช้ในองค์กร ซึ่งในการดำเนินงานวิจัย และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของสมาชิกในการจัดการท่องเที่ยวครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนการสร้างโมเดลสมรรถนะ ตามแนวคิดของ David C. McClelland มาประกอบเป็นแนวทางในขั้นตอนการหาสมรรถนะของชุมชนในการจัดการท่องเที่ยวเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเนื่องจากเป็นแบบที่ได้รับความนิยม โดยมีขั้นตอนการทำ 6 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการศึกษาเรื่องสมรรถนะเนื่องจากเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผลปฏิบัติงาน ซึ่งมีหลากหลายรูปแบบของการประเมิน เช่น ข้อมูลการขายหรือกำไร ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว สถิติต่าง ๆ แต่บางครั้งที่เราไม่สามารถใช้ตัวชี้วัดดังกล่าวมาเป็นเกณฑ์ในการวัดได้ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานบางประเภทไม่มีตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น เกณฑ์เกี่ยวกับความถูกต้องของการวินิจฉัยโรคของแพทย์ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่เป็นนามธรรม และยากต่อการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศ และมีประสิทธิผลของแพทย์ผู้วินิจฉัยโรคนั้น ๆ ดังนั้นการวัดผลหรือการกำหนดเกณฑ์ที่ดีเลิศดังกล่าวจะจัดทำโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ประเมินอย่างไรก็ตาม กรณีที่ไม่มีข้อมูลในการกำหนดเกณฑ์สำหรับงานที่ศึกษาอาจจะใช้การประเมินผลแบบ 360 องศา มาสร้างเป็นเกณฑ์ก็ได้ ผลการวิจัยพบว่าการประเมินผลงานจากเพื่อนร่วมงานให้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด นอกจากนี้ ผลของการศึกษานี้ทำให้ทราบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่มีผลงานดีเลิศมักพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และงานที่ตนทำมากกว่าบุคคลทั่วไป ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 การประเมินผลงานแบบ 360 องศา

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 73)

การกำหนดเกณฑ์ความมีประสิทธิผลอย่างถูกต้องเป็นเรื่องสำคัญมาก โมเดลสมรรถนะที่สร้างขึ้นต้องไม่มีเกณฑ์ที่อยู่นอกเหนือผลงานของบุคคล ในกลุ่มตัวอย่างที่เลือกจากการศึกษา นอกจากนี้หากเรากำหนดเกณฑ์ผิดพลาด เช่น การให้ความสำคัญกับความนิยม ความเป็นที่รู้จักหรือชื่นชอบของผู้อื่นมากกว่าผลงานจะทำให้ Model ที่ได้สะท้อนหรือแสดงค่าสมรรถนะที่ผิด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกลุ่มตัวอย่าง เกณฑ์ที่ได้จากการกำหนดในขั้นตอนที่ 1 จะนำมาใช้ในการค้นหากลุ่มของ Superior ซึ่งเป็นพนักงานที่มีผลงานชั้นนำหรือดีเลิศ และกลุ่มเปรียบเทียบที่มีผลงานตามเกณฑ์เฉลี่ยปกติ และองค์กรอาจจะกำหนดกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีผลงานต่ำ เกณฑ์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ใช้สำหรับการค้นหาบุคลากร ชั้นนำ หรือดีเลิศ จำนวน 2-3 คน เพื่อให้แน่ใจว่าได้ Superior ตัวจริง ดังนั้นองค์กรจึงควรใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ในการพิจารณาพนักงานดังกล่าว และเลือกเฉพาะผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดในการวัดผลจากเกณฑ์ทุกเกณฑ์ เช่น ใช้เกณฑ์จากผลการประเมินแบบ 360 องศา ร่วมกับเกณฑ์จากการสัมภาษณ์ และใช้เกณฑ์การประเมินจากผู้เชี่ยวชาญร่วมกันทั้งหมด

ในทางทฤษฎีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาควรมีอย่างน้อย 20 คน คืออย่างน้อย 12 คนที่มีผลงานดีกับอีก 8 คนที่มีผลงานปานกลาง เนื่องจากเป็นจำนวนที่สามารถทดสอบสมมติฐานทางสถิติได้ เช่น t-test, Chi-square, ANOVA หรือ Discriminated Function Analysis เป็นต้น กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็กลงไม่สามารถวัดผลทางสถิติได้ แต่อาจจะสามารถวัดผลในเชิงคุณภาพได้ เช่น คนที่มีผลงานดี 6 คน และคนที่มีผลงานปานกลาง 3 คน ก็สามารถแสดงข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงถึงสมรรถนะของ

องค์กรนั้นๆ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างเล็กๆ ควรมีสัดส่วนระหว่างผู้ที่มีผลงานดีกับผู้ที่มีผลงานปานกลางในอัตรา 4 : 3 จึงจะให้ผลที่น่าเชื่อถือได้ ทั้งนี้เพราะผลของงานวิจัย สมรรถนะ พบว่า เราจะเรียนรู้ได้มากที่สุดจากผู้ที่เป็นบุคคลที่มีผลงานดีเด่น (Superstar) ดังนั้น จำนวนตัวอย่างของผู้มีผลงานดีเด่นจึงควรจะมากกว่าจำนวนของผู้มีผลงานปานกลาง

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บข้อมูล การรวบรวมมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับรูปแบบของโมเดลสมรรถนะ ที่ต้องการสร้างโมเดลสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland จะใช้วิธีรวบรวมข้อมูล 6 วิธีการจาก 6 แหล่ง ได้แก่ 1) การใช้แบบสัมภาษณ์ Behavioral Event Interview (BEI) 2) คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) 3) การใช้แบบสำรวจ (Surveys) 4) สมรรถนะ Model Database "Expert System" 5) การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis) 6) การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation)การใช้แบบสัมภาษณ์ Behavioral Event Interview (BEI) เป็นการเก็บข้อมูลจากผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางในงานเดียวกัน ที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 ของการสร้าง โมเดลสมรรถนะ โดยสัมภาษณ์ผู้ที่มีผลงานดีเลิศ และผู้ที่มีผลงานปานกลางด้วยแบบสัมภาษณ์เหตุการณ์เชิงพฤติกรรม หรือ Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่ง David C. McClelland ศาสตราจารย์ทางด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้สร้างขึ้น BEI จะกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ดี การถามคนที่เกี่ยวกับสถานการณ์ที่วิกฤตที่สุดของเขาจะทำให้ทราบทักษะและสมรรถนะที่สำคัญที่สุดของเขา เมื่อผู้ถูกสัมภาษณ์พูดถึงวิธีการที่เขาจัดการกับส่วนที่ยากและสำคัญที่สุดของงานก็จะแสดงให้เห็นถึงสมรรถนะในงานของเขา

ขั้นตอนในการทำ BEI มีด้วยกันทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) แนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ และอธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งรูปแบบของการสัมภาษณ์ 2) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงลักษณะของงาน และความรับผิดชอบที่สำคัญของตำแหน่งงานของเขา 3) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายถึงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดในการทำงาน 5-6 เรื่องอย่างละเอียดจากประสบการณ์ในการทำงานของเขา 4) ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์อธิบายว่า ไม่ว่าใครก็ตามที่ต้องมาทำงานในตำแหน่งเดียวกับตน บุคคลเหล่านั้นจำเป็นต้องมีสามารถทำงานนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล 5) ขอบคุณผู้ถูกสัมภาษณ์ที่ให้ความร่วมมือ พร้อมทั้งสรุปข้อมูลหรือประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ฟัง เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่รวบรวมได้จากการสัมภาษณ์

คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญ (Expert Panels) วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญนั้น เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมากวิธีหนึ่ง และส่วนใหญ่การรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีนี้มักใช้กับตำแหน่งงานที่มีความรู้เฉพาะด้าน หรือเป็นผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เช่น แพทย์ พยาบาล สถาปนิก หรือมัณฑนากร เป็นต้น คณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจะระดมความคิดเพื่อกำหนดลักษณะที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ เป็นขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ หรือ Threshold Level และที่ทำให้ทำงานนั้น ๆ ได้ดี ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้อาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งที่กำลังศึกษาพนักงานที่มีผลงานดีเลิศ

หรือ Superstar หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกที่รู้งานนั้นๆ อย่างดีก็ได้ (พนักงานปานกลางไม่ควรรวมอยู่ในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) คณะกรรมการเหล่านี้จะจัดลำดับ สมรรถนะตามความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน

การใช้แบบสำรวจในการวัด สมรรถนะโดยการใช้แบบสำรวจมักทำโดยการจัดตั้งคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร ซึ่งในที่นี้หมายถึงคณะทำงานด้าน สมรรถนะ ที่องค์กรจัดตั้งขึ้นให้ร่วมกันให้น้ำหนัก สมรรถนะ Items (ตัวชี้วัดสมรรถนะหรือพฤติกรรม) ตามความสำคัญที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล และความถี่ในการใช้ สมรรถนะนั้น ๆ ในทางปฏิบัติการสำรวจแต่ละครั้งจะเน้นที่ทักษะหนึ่งๆ เท่านั้น

ระบบผู้เชี่ยวชาญ Competency-Base Expert System เป็น Software สำเร็จรูปที่มีฐานข้อมูล หรือ Database ซึ่งได้จากการศึกษาค้นคว้า หรือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาสมรรถนะ ของบุคคล กล่าวคือ การหาสมรรถนะของบุคคลหนึ่งๆ ทำโดยการตอบคำถามของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าว เมื่อบุคคลได้ตอบคำถามทั้งหมดแล้ว ระบบจะนำคำตอบที่ได้รับไปเปรียบเทียบกับฐานข้อมูลที่มีอยู่ในระบบเพื่อวิเคราะห์สมรรถนะ Model ของบุคคลผู้นั้นออกมา ระบบผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวสามารถวิเคราะห์และให้คำอธิบายสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผลงานปานกลางและดีโดยละเอียดได้แม่นยำพอสมควร

การวิเคราะห์งาน (Job Function/Task Analysis) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากโดยทั่วไปมักเริ่มต้นจากการใช้พนักงานที่ได้รับคัดเลือกเป็นตัวแทนของตำแหน่งหนึ่งๆมาเป็นผู้บันทึกข้อมูลโดยละเอียดเกี่ยวกับงานหน้าที่รับผิดชอบของตำแหน่งนั้นๆ ในช่วงเวลาหนึ่งวิธีการวิเคราะห์งานอาจจะสามารถรวบรวมข้อมูลได้หลายวิธี เช่น การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์โดยคณะกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งๆ หรือการสังเกตโดยตรง

การสังเกตพฤติกรรม (Direct Observation) เป็นวิธีการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงานที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยการสังเกตการทำงานของพนักงาน เพื่อบันทึกพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ โดยทั่วไปวิธีการสังเกตพฤติกรรมมักใช้ร่วมกับวิธีอื่นๆ เช่น BEI การใช้แบบสำรวจหรือวิเคราะห์งาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างสมรรถนะนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดบุคลิกภาพ (Personality) และ Skill เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า Concept Formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าวเริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือสมรรถนะอื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมี ส่วนผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มีหรือในทางกลับกัน การค้นหาความแตกต่างทำได้ 2 วิธี คือ 1) แรงจูงใจ ความคิด หรือพฤติกรรมใดๆ ที่สอดคล้องกับคำจำกัดความใน Competency Dictionary จะกำหนดไว้ในโมเดล

2) ข้อมูลที่ไม่มีใน Dictionary จะบันทึกไว้การกำหนดสมรรถนะใหม่ที่ค้นพบใน Behavioral Event เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด และต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุดในกระบวนการวิเคราะห์

งานสุดท้ายของขั้นตอนที่ 4 คือการจัดทำ Competency Dictionary บางตำราอาจเรียกว่า Behavioral Codebook ซึ่งรวบรวมสมรรถนะที่ส่งผลต่อผลงานต่างๆ Dictionary จะนิยามสมรรถนะแต่ละตัวและระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการให้คะแนนสมรรถนะนั้นๆ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ BEI ต่างๆ ทั้งในกรณีที่บันทึกและไม่มีบันทึกสมรรถนะนั้นๆ Competency Dictionary หรือพจนานุกรมความสามารถจะเริ่มต้นจากการกำหนดตัว สมรรถนะขึ้นมาก่อนว่าจะเขียนสมรรถนะตัวใดบ้าง ขั้นตอนต่อมาคือกำหนดนิยามและระดับความสามารถของสมรรถนะในแต่ละตัวโดยมีวิธีการเขียนดังต่อไปนี้ ขั้นที่ 1 กำหนดนิยาม (Definitions) จะเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงความหมายโดยรวมของสมรรถนะที่กำหนดขึ้นโดยจะเน้นว่าสมรรถนะแต่ละตัวที่กำหนดขึ้นมานั้น ควรมีพฤติกรรมโดยรวมหรือพฤติกรรมหลัก ๆ อะไรบ้าง ซึ่งวิธีการในการกำหนดคำนิยามนั้นสามารถทำได้ 2 วิธี คือวิธีที่ 1 ให้เขียนคำนิยามของสมรรถนะแต่ละตัวขึ้นมาก่อน ก่อนที่จะกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมที่คาดหวังซึ่งแยกตามระดับความลึกของหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานวิธีที่ 2 เขียนแยกรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละระดับโดยรวมก่อนแล้วจึงนำพฤติกรรมทั้งหมดมาสรุปเพื่อกำหนดเป็นคำนิยามของสมรรถนะแต่ละตัวตามกำหนด ขั้นที่ 2 กำหนดระดับความสามารถ (Proficiency level) เป็นการบ่งบอกถึงพฤติกรรมที่คาดหวังหรือต้องการให้เกิดขึ้นซึ่งจะแยกตามระดับที่แตกต่างกันไป รายละเอียดพฤติกรรมหรือพจนานุกรมความสามารถที่เขียนขึ้นจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้หลายมุมมอง ได้แก่ มุมมองในการสรรหา และคัดเลือกบุคลากร มุมมองในการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงาน มุมมองในการฝึกอบรมบุคลากร มุมมองในการพัฒนาบุคลากร มุมมองในการจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคคล

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบความถูกต้องของโมเดลสมรรถนะโดยนำสมรรถนะ Model ที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 นำมาตรวจสอบความถูกต้อง ซึ่งกระทำได้ 2 วิธี คือ 1) ผู้ทำการตรวจสอบจะรวบรวม BEI Data จากกลุ่มตัวอย่างของกลุ่มบุคคลที่มีผลงานดี และปานกลางกลุ่มใหม่โดยให้ข้อมูลคะแนนต่างๆ ที่ใช้เป็นเกณฑ์ของกลุ่มนี้แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับโมเดลสมรรถนะเพื่อดูว่าสามารถอธิบายผลจากกลุ่มตัวอย่างได้หรือไม่ ซึ่งหมายความว่าเป็นการทดสอบ โมเดลสมรรถนะโดยการดูว่าสามารถใช้ทำนายผลงานของบุคคลนั้น ณ เวลาปัจจุบันหรือไม่ 2) สร้างแบบทดสอบเพื่อวัดผลสมรรถนะ ที่ระบุโมเดลสมรรถนะซึ่งทำโดยการเลือกบุคคล (โดยใช้แบบทดสอบหรือข้อมูลจาก BELs) หรือการฝึกอบรมบุคคลให้มีสมรรถนะตามโมเดลสมรรถนะแล้ววัดผลว่า บุคคลเหล่านี้มีผลงานดีขึ้นหรือไม่วิธีการนี้เรียกว่า Predictive Validity เนื่องจาก โมเดลสมรรถนะคือสิ่งที่คาดหวังว่าจะสามารถใช้ทำนายว่าบุคคลจะทำงานได้ดีเพียงใด วิธีการนี้เป็นสิ่งที่ระบบการศึกษา (การให้คะแนนและการดูผลสอบแบบเดิม) ไม่ได้นำมาใช้ Predictive Validity เป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการคัดเลือกและฝึกอบรม

โดยเฉพาะในบริษัทเอกชนที่นายจ้างทุกคนย่อมต้องการเกณฑ์ที่สามารถใช้ทำนายผลงานของลูกจ้างที่ทำงานกับตนได้

ขั้นตอนที่ 6 การนำโมเดลสมรรถนะไปใช้งานเมื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้ว องค์กรก็สามารถนำโมเดลสมรรถนะที่ได้นั้นไปใช้กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การนำข้อมูลสมรรถนะไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือใช้กับการจัดทำ Career Path การบริหารผลงาน (Performance Management) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน (Compensation) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)

กล่าวโดยสรุป การสร้างโมเดลสมรรถนะตามแนวคิดของ David C. McClelland ทั้ง 6 ขั้นตอนข้างต้น ถือเป็นแม่แบบและแนวทางในการพัฒนา โมเดลสมรรถนะของนักวิชาการท่านอื่นๆ ต่อมา ซึ่งจะช่วยให้ผู้สนใจรู้จักวิธีเลือกบางวิธีที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนและนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการสร้างโมเดลสมรรถนะของตนเองตามที่ต้องการได้

คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (สมรรถนะ dictionary)

ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

1. ความหมายและคำจำกัดความของสมรรถนะนั้นๆ (competency names and definitions)
2. กลุ่มหรือหมวดหมู่สมรรถนะ (competency categories)
3. ตัวชี้วัดพฤติกรรมและระดับของพฤติกรรมที่วัดประเมินได้ (Behavioral indicators และ Proficiency scales) จะใช้ร่วมกันในการกำหนดระดับสมรรถนะแต่ละตัวที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดพฤติกรรม และระดับพฤติกรรมที่วัดประเมินได้มีด้วยกันหลายวิธี แต่ที่นิยมใช้กันสำหรับแนวทางในการกำหนดระดับสมรรถนะ มี 3 วิธีคือ

3.1 กำหนดตามบทบาทสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Role) หรือบทบาทตามสายการบังคับบัญชาระดับสมรรถนะที่ง่ายที่สุดคือ สมรรถนะในระดับพนักงานจนถึงระดับที่ยากที่สุดคือระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร โดยมีตัวชี้วัดด้านพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันดังนี้

3.1.1 ระดับพนักงาน (Support Staff) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดทักษะ และความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ

3.1.2 ระดับหัวหน้างาน (Supervisor) เป็นระดับที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานในระดับนี้สามารถสอนงานได้เป็นระดับที่มีความรู้ ทักษะและความชำนาญในงานเป็นอย่างดีจนสามารถสอนงานพนักงานอื่น (โดยเฉพาะพนักงานระดับ Support staff) ได้

3.1.3 ระดับผู้เชี่ยวชาญ (Professional) เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความรู้ทักษะ และความเชี่ยวชาญในงานอย่างดีเลิศแต่อาจจะขาดทักษะในด้านการบริหาร ดังนั้นสมรรถนะของบุคลากรใน

กลุ่มนี้ยังมุ่งเน้นที่ความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญของตนมาสร้าง หรือปรับปรุงวิธีการทำงานในหน่วยงานของตน

3.1.4 ระดับผู้บริหาร (Manager) เป็นกลุ่มผู้บริหารที่องค์กรคาดหวังให้มีความสามารถในการวางแผนและจัดระบบงาน

3.1.5 ระดับผู้บริหารระดับสูง (Top executive) เป็นกลุ่มผู้บริหารสูงสุดที่กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร

3.2 กำหนดตามความเชี่ยวชาญ (Expert model) ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในการจัดระดับพฤติกรรม (Expert Proficiency Scales) โดยทั่วไปมี 5 ระดับ จากระดับต่ำสุดถึงระดับสูง คือ Beginners, Novice, Intermediate, Advance และ Expert

3.3 กำหนดตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐาน คุณภาพสากล (Global Scale) นำเกณฑ์คุณภาพหรือมาตรฐานสากลมาเป็นตัวกำหนดระดับ (Global Proficiency Scales) โดยการแบ่งระดับสมรรถนะจะคล้ายๆ กับ Expert Scale ข้างต้น เริ่มจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุดดังนี้คือ 1) ยังไม่ได้ทำตามมาตรฐาน (Not Meet Standard) 2) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนดบางส่วน (Partially Meet Standard) 3) ทำได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Meet Standard) 4) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด (Exceeds Standard) และ 5) ทำได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดมา (Substantially Exceeds Standard)

การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (สมรรถนะ Dictionary) และสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected สมรรถนะ)

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 29-46) ได้เสนอการวิเคราะห์หาหัวข้อสมรรถนะตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดแนวทางในการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลหรือการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม ซึ่งการเก็บข้อมูลทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกัน คือ การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลมีข้อดีคือผู้ถูกสัมภาษณ์มีอิสระในการพูดทำให้สามารถเจาะลึกในรายละเอียดของข้อมูลได้มากขึ้น แต่มีข้อเสียคือการสัมภาษณ์รายบุคคลใช้เวลามาก ส่วนการสัมภาษณ์เป็นกลุ่มมีข้อดีคือ ข้อมูลบางอย่างจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่ม อีกทั้งยังใช้เวลาในการเก็บข้อมูลไม่มาก ส่วนข้อเสียของการสัมภาษณ์กลุ่มคือ บางคนไม่กล้าแสดงออกเมื่ออยู่ต่อหน้ากลุ่มหรืออาจเกิดความเกรงใจคนในกลุ่ม ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มอาจเป็นข้อมูลกลางๆ เนื่องจากมีการประนีประนอมกันในกลุ่ม

2. ดำเนินการเก็บข้อมูล สามารถทำได้โดยการจดบันทึกหรือบันทึกเทป ซึ่งการจดบันทึกเป็นวิธีที่สะดวก แต่ข้อมูลที่ได้อาจไม่ครบถ้วนหากผู้เก็บข้อมูลจดบันทึกไม่ละเอียด ส่วนการบันทึกเทปมีข้อดีคือสามารถเก็บรายละเอียดได้ทั้งหมดและไม่ขัดจังหวะเวลาสัมภาษณ์ แต่การบันทึกเทปอาจทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความกังวล ทำให้การแสดงความคิดเห็นไม่เต็มที่

3. วิเคราะห์สมรรถนะเบื้องต้น เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แยกเป็นหัวข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อมีคำอธิบายพฤติกรรมเกี่ยวกับสมรรถนะในหัวข้อนั้นๆ

4. ตรวจสอบความถูกต้อง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าหัวข้อสมรรถนะที่วิเคราะห์ได้ถูกต้องตามความจริง น่าเชื่อถือ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และเป็นไปได้ในทางปฏิบัติหรือไม่ โดยใช้แบบตรวจสอบความถูกต้องดังนี้

5. สรุปขั้นสุดท้าย เมื่อนำหัวข้อที่ผ่านกระบวนการตรวจสอบแล้ว ซึ่งอาจมีการตัดหัวข้อที่ไม่จำเป็นออกหรือเพิ่มเติมในหัวข้อที่จำเป็น ต่อตำแหน่งงานนั้นๆ มาสรุปเป็นหัวข้อสมรรถนะที่จะใช้พัฒนาต่อไป

การแบ่งระดับสมรรถนะ

โดยมีการเขียนคำอธิบายพฤติกรรมระดับสมรรถนะสามารถแบ่งได้ 3 แนวทาง ได้แก่ (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547: 60-69)

1. แบ่งเป็น 5 ระดับเหมือนกันหมดโดยมีการเขียนคำอธิบายพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

1.1 เขียนคำอธิบายครบทุกระดับ คือการเขียนคำอธิบายความแตกต่างของพฤติกรรมที่แสดงออกของสมรรถนะแต่ละระดับให้ครบทั้ง 5 ระดับ สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะครบทุกระดับได้ดังนี้ (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะครบทุกระดับ หัวข้อสมรรถนะ: การพัฒนาตนเอง

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	มีการกระตุ้นให้ผู้อื่นพัฒนาตนเอง
4	มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงและสร้างพันธะสัญญากับบุคคลรอบข้าง
3	การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงงานที่ตนเองรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น
2	การแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง
1	มีการรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 63)

2. เขียนคำอธิบายเพียง 3 ระดับ คือระดับที่ 1, 3, 5 ส่วนในระดับที่ 2 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับที่ 1

หรือ 3 ในหลักการเดียวกัน ระดับที่ 4 กำหนดไว้ให้ผู้ประเมินใช้ดุลพินิจในกรณีผลการประเมินออกมาไม่ชัดเจนว่าผู้ถูกประเมินมีสมรรถนะอยู่ในระดับที่ 3 หรือ 5 สามารถยกตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะ 3 ระดับได้ดังนี้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะ 3 ระดับ หัวข้อสมรรถนะ: แรงจูงใจสู่ความสำเร็จ

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
5	ต้องการรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น สอบถามเพื่อขอเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา กระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจในการไปสู่ความสำเร็จ
4	+ -
3	มีความมุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พยายามหาแนวทางเพื่อบรรลุความสำเร็จ ปรารถนาที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน
2	+ -
1	ต้องการให้งานสำเร็จ แต่เมื่อเจอปัญหาอุปสรรคไม่ค่อยแสวงหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง ไม่ต้องการความรับผิดชอบเพิ่มเติมนอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 66)

การแบ่งสมรรถนะเป็น 5 ระดับ ตามตัวอย่างข้างต้นมีข้อดีคือเป็นมาตรฐานเดียวกัน เข้าใจง่าย แต่มีข้อเสียคือ สมรรถนะในหัวข้อที่ต่างกันจะมีรายละเอียดพฤติกรรมที่แตกต่างกัน กล่าวคือ หากสมรรถนะบางหัวข้อที่มีรายละเอียดน้อยจะไม่สามารถแบ่งพฤติกรรมที่แตกต่างกันถึง 5 ระดับได้ ในทางตรงข้าม หากหัวข้อสมรรถนะใดมีรายละเอียดของพฤติกรรมมากและใช้กับบุคลากรหลายตำแหน่งในองค์กรที่มีสมรรถนะที่คาดหวังแตกต่างกัน หากหัวข้อสมรรถนะดังกล่าว มี 5 ระดับ จะทำให้รายละเอียดของพฤติกรรมมีมาก ทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

2.1 การแบ่งระดับตามลักษณะของสมรรถนะแต่ละหัวข้อ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 3 หรือ 4 หรือ 5 หรือ 6 ระดับก็ได้ตามความเหมาะสมของรายละเอียดของพฤติกรรมในหัวข้อสมรรถนะนั้นๆ ซึ่งการแบ่งระดับสมรรถนะแบบนี้มีข้อดีคือ สะท้อนความเป็นจริงของสมรรถนะในแต่ละข้อ ไม่จำกัดต้องแบ่งเป็น 5 ระดับ แต่มีข้อเสียคือทำให้เกิดความสับสนในการนำไปใช้งานจริงตัวอย่างเช่น ในหัวข้อสมรรถนะที่ 1 มี 9 ระดับ หัวข้อสมรรถนะที่ 2 มี 3 ระดับ จะเกิดความสับสนของผู้ปฏิบัติในกรณีที่ระดับสมรรถนะของตนอยู่ในระดับที่ 3 จะถือว่าตนมีสมรรถนะสูงหรือต่ำ

2.2 แบ่งตามระดับบุคลากรและสายการบังคับบัญชาในองค์กรเช่นแบ่งระดับบุคลากรออกเป็น 4 ระดับได้แก่ ระดับปฏิบัติการ ระดับบังคับบัญชา ระดับผู้จัดการ และระดับผู้บริหาร ซึ่งการแบ่งระดับสมรรถนะตามระดับบุคลากรและสายการบังคับบัญชามีข้อดีคือสอดคล้องกับลักษณะของงานแต่ละตำแหน่งในองค์กร แต่มีข้อเสียคือสมรรถนะบางหัวข้อไม่สามารถกำหนดได้ครอบคลุมทุกระดับเนื่องจากบางระดับไม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะในหัวข้อนั้น การเขียนคำอธิบายสมรรถนะแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กรมีตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการเขียนคำอธิบายสมรรถนะแบ่งตามระดับพนักงานและสายการบังคับบัญชาในองค์กร หัวข้อสมรรถนะ: การบริการประชาชน

ระดับที่	ลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออก
4 (บริหาร)	สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนที่มีความหลากหลายภายในข้อจำกัดของเงื่อนไขต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3 (จัดการ)	สามารถวิเคราะห์และกำหนดแนวทางในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และหาแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแก่ประชาชนได้
2 (บังคับบัญชา)	เข้าใจความต้องการของประชาชนและสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นให้กับประชาชนได้
1 (ปฏิบัติการ)	- สามารถตอบข้อซักถามของประชาชนได้

ที่มา: ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547: 69)

การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected Competency) กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงโดยกำหนดว่าผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งและ

หน้าที่ดังกล่าว ควรจะมีพฤติกรรมอยู่ในระดับใด จึงจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งนั้นได้สำเร็จ

การประเมินสมรรถนะ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 15-20) ได้เสนอการประเมินสมรรถนะโดยใช้แนวคิดจากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวว่า สมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กรดังนั้นวิธีการประเมินพฤติกรรมที่ตรงไปตรงมามากที่สุดคือ การสังเกตพฤติกรรมจดบันทึกและทำการประเมินพฤติกรรม ซึ่งผู้ประเมินต้องสังเกตและประเมินด้วยความตรงไปตรงมาและผู้ประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ ซึ่งการวัดพฤติกรรมไม่ใช่เป็นการวัดความรู้ความสามารถ

ดังนั้นการที่จะสร้างแบบวัดแบบข้อสอบที่มีการตอบแล้วให้คะแนนตามการตอบว่าผิดหรือถูกจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ซึ่งแบบประเมินพฤติกรรมสร้างได้หลายแบบแบบที่นิยมกันแพร่หลายแบบได้แก่ซึ่งแบบประเมินที่ใช้ความถี่หรือปริมาณกำหนดระดับ (Likert Scale) ซึ่งข้อจำกัดของการประเมินแบบที่ใช้ความถี่หรือปริมาณในการกำหนดระดับคือผลของการประเมินผิดพลาดได้ง่ายเนื่องจากพฤติกรรมในการทำงานนั้นไม่มีบริบทของงานเป็นตัวกำกับ ส่วนแบบประเมินอีกประเภทหนึ่งคือแบบประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS) โดยใช้พฤติกรรมในการกำหนดระดับ มีคำอธิบายพฤติกรรมระดับต่างๆเหมือนคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ ซึ่งในองค์กรที่มีการพัฒนาสมรรถนะจะสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะไว้แล้ว ถึงแม้คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะจะไม่ได้เขียนระดับของสมรรถนะในรูปแบบการประเมินที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับแต่โดยแนวคิดแล้วคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะเป็นแบบประเมินสมรรถนะโดยตัวเองอยู่แล้วเนื่องจากมีการจัดเรียงระดับไว้แล้วและการประเมินสมรรถนะตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะยังมีข้อดีกว่าการสร้างมาตรการประเมินแบบใช้ความถี่ของพฤติกรรมกำหนดระดับ เพราะการประเมินแบบที่ใช้พฤติกรรมกำหนดระดับ (BARS) ทำให้เห็นภาพรวมของสมรรถนะทุกระดับมีความตรงไปตรงมาและโอกาสที่ผลการประเมินจะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจจะมีน้อยกว่า

สรุป จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะที่หลากหลายของนักวิชาการต่าง ๆข้างต้นผู้วิจัยขอสรุปความหมายของสมรรถนะที่จะใช้ในงานวิจัยนี้ว่าสมรรถนะหมายถึง “สมรรถนะ” ที่ประกอบไปด้วยความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และเจตคติ (Attitude) ที่ทำให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติงานด้านการให้บริการสาธารณะซึ่งบุคลากรรับผิดชอบได้ดีที่สุดนอกจากนี้การ

เรียนรู้เกี่ยวกับสมรรถนะไม่ได้หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นเท่านั้นแต่รวมถึงที่มาของพฤติกรรมนั้นด้วยว่าเกิดจากองค์ประกอบในเรื่องใด

บทสรุปจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า สมรรถนะมีหลายหัวข้อแตกต่างกัน และในสมรรถนะหัวข้อเดียวกัน จะมีเกณฑ์วัดเพื่อบ่งบอกระดับสมรรถนะแต่ละระดับ ทั้งนี้ระดับสมรรถนะที่เหมาะสมของแต่ละบุคลากรแตกต่างกันตามหน้าที่และสถานการณ์การทำงานของแต่ละคนที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืนสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยการอบรมและพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มบุคลากร

แนวคิดทฤษฎีประกอบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกระบวนการการเรียนรู้เพื่อการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ประกอบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการบริหารและพัฒนาสมรรถนะใน การให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งนี้ ประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้ จิตวิทยาเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดเกี่ยวกับความสามารถของบุคคล 3 ด้าน คือ ความรู้ เจตคติ และทักษะ (สงัด อุทรานันท์, 2529: 129-143)

การเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สมองทำการวิเคราะห์และประมวลข้อมูลข่าวสารที่ได้รับผ่านประสาทสัมผัสทั้งห้าแล้วจดจำเก็บไว้ในรูปของประสบการณ์ การเรียนรู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการตอบสนองต่อสิ่งที่เข้ามากระทบทางประสาทสัมผัสในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน กล่าวคือ

1. การรับรู้ การคิด การตัดสินใจ การที่สมองได้มีโอกาสรับรู้ วิเคราะห์ ประมวลและจดจำประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้มีความรู้ความเข้าใจ และความสามารถในการวิเคราะห์แยกแยะในสิ่งที่เกิดขึ้น

2. พฤติกรรมทางกายภาพ สามารถตอบสนอง มีปฏิกิริยา หรือปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว แม่นยำและถูกต้อง

3. การแสดงออกทางอารมณ์ ซึ่งรวมถึงทัศนคติ ความสนใจ และค่านิยมที่เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่ได้รับการสั่งสอนหรือเป็นที่ยอมรับของสังคม

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theory of learning)

ความสามารถในการกระทำกิจกรรมใดๆ ของบุคคลไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความสามารถตามธรรมชาติ (Natural Capacities) และวุฒิภาวะ (Maturational Level) เท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับการ

เรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยเช่นกัน ดังที่ กฤษดา ศักดิ์ศรี (2530: 473) ระบุว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคคลให้ดีขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ กับการที่บุคคลได้ฝึกฝนกระทำสิ่งต่างๆ จะทำให้เกิดความชำนาญ หรือความสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดการเรียนรู้ ดังนั้นพฤติกรรมที่ผู้เรียนแสดงออก คือความสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ทฤษฎีการเรียนรู้มีส่วนสำคัญที่สนับสนุนและให้ข้อคิดในการเรียนรู้ ช่วยอธิบายถึงการเรียนรู้ของบุคคลช่วยให้การเรียนรู้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทฤษฎีการเรียนรู้มีหลายทฤษฎี แต่ในที่นี้จะนำเสนอเพียงทฤษฎีการรู้คิดหรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Theory) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยในครั้งนี้

ทฤษฎีการรู้คิด หรือทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ หมายถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ที่เน้นกระบวนการความรู้ ความคิดและความเข้าใจหรือทฤษฎีสนาม ได้อธิบายการเรียนรู้โดยเน้นในเรื่องการรับรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นทฤษฎีที่ถือว่ากระบวนการทางสติปัญญามีบทบาทสำคัญมากในการเรียนรู้ และกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านการรับรู้ (Perception) ความรู้ (Knowledge) หรือจุดมุ่งหมาย (Purpose) ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงของการตอบสนอง และเน้นในเรื่องของการหยั่งเห็น (Insight) และเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมว่าเป็นผลมาจากผู้เรียนมีการแก้ปัญหาและค้นพบข้อเท็จจริงโดยเล็งเห็น ความสัมพันธ์ (Relationship) ของข้อเท็จจริง เข้าใจได้ว่าปัญญาที่เกิดขึ้นเป็นผลรวมของอะไรบ้าง เมื่อบุคคลสามารถแก้ปัญหาของตนได้ก็จะเกิดความคิดความเข้าใจซึ่งเรียกความคิดนี้ว่า การหยั่งรู้ (Insight)

นักจิตวิทยามีทัศนะเรื่องการเรียนรู้แตกต่างกันไป ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ (สงัด อุทรานันท์, 2529: 129) คือ กลุ่มทฤษฎีการวางเงื่อนไข (Conditioning Theories) หรือกลุ่มพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)และกลุ่มทฤษฎีปัญญา (Cognitive Theories) ในแต่ละกลุ่มมีทฤษฎีการเรียนรู้หลายทฤษฎี ดังภาพที่ 6 การจำแนกทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวคิดของ สงัด อุทรานันท์ (2529)

ภาพที่ 6 การจำแนกทฤษฎีการเรียนรู้

ที่มา: สงัด อุทรานันท์ (2529: 130)

สำหรับทฤษฎีที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ และสามารถนำหลักการแนวความคิดมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

ทฤษฎีเชื่อมโยงสัมพันธ์ (Association Theory) Thorndike (1970) อ้างใน สมคิด เมตไตรพันธ์ , 2530: 88) นักจิตวิทยาพฤติกรรมมีทัศนะว่า"การเรียนรู้เกิดจากพฤติกรรมการลองผิดลองถูก (Trial and Error)" ซึ่งจะทำให้บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้า (stimulus) กับพฤติกรรมของการตอบสนอง (Response) ที่เหมาะสมทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ Thorndike ได้สร้างกฎการเรียนรู้ (Laws of Learning) ไว้ 3 กฎ คือ

1. กฎของความพร้อม (Law of Readiness) มีหลักว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ดีที่สุด หากผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียนหรือพร้อมที่จะมีพฤติกรรมตอบสนอง

2. กฎของการฝึกหัด (Law of Exercise) มีหลักว่า ยิ่งมีการกระทำซ้ำๆ หรือมีการฝึกหัดมากเท่าใด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นมากเท่านั้น แต่การฝึกหัดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้นั้น ผู้เรียนต้องได้รับทราบผลการกระทำ (Feedback) ของตน

3. กฎของผลลัพธ์ (law of effect) มีหลักว่าหากผู้เรียนมีพฤติกรรมตอบสนองแล้วได้ผลดีจะทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่ดี

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning Theory) Skinner (อรุณ รักธรรม, 2537: 138-139) มีความเห็นว่าพฤติกรรมเจตนาหรือพฤติกรรมการกระทำ (Operant Behavior) มีความสำคัญ บุคคลจะมีการเรียนรู้ในพฤติกรรมการกระทำได้จากการที่บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกระทำที่เป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (Response Stimulus Association) โดยบุคคลได้ผลเป็นที่พอใจจากการกระทำของตน การที่บุคคลได้รับผลเป็นที่พอใจในการทำพฤติกรรมของตน Skinner เรียกว่า การเสริมแรง (Reinforcement) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเสริมแรงบวก (Positive Reinforcement) คือ การที่บุคคลได้สิ่งเร้าเพิ่ม จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการกระทำเพิ่มขึ้น

2. การเสริมแรงลบ (Negative Reinforcement) คือ การกำจัดสิ่งเร้าที่บุคคลไม่พอใจออกไป แล้วทำให้บุคคลมีพฤติกรรมการกระทำเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ Skinner ได้พบว่า แบบของการเสริมแรงจะมีผลต่อพฤติกรรมการกระทำดังนี้

2.1 การเสริมแรงต่อเนื่อง (Continuous Reinforcement) หมายถึง การให้ตัวเสริมแรงทุกครั้งที่บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ ควรใช้ในตอนต้นของการเรียนรู้ แต่ในระยะยาวจะทำให้บุคคลเฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น

2.2 การเสริมแรงครั้งคราว (Intermittent Reinforcement) หมายถึงการให้ตัวเสริมแรงเป็นครั้งคราว ที่บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ ควรใช้หลังบุคคลเกิดการเรียนรู้แล้ว เพื่อให้พฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ตลอดไป ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) Bandura (1977 อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2537: 140-141) อธิบายว่า บุคคลจะเกิดการเรียนรู้โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น (Observational Learning) ใน 2 ลักษณะคือ

1. การเลียนแบบพฤติกรรม (Imitation) คือ บุคคลมีการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ๆ โดยการสังเกตพฤติกรรมผู้อื่นแล้วกระทำตาม

2. การเรียนรู้ผลของพฤติกรรม (Vicarious Learning) คือ บุคคลเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ๆ โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และเข้าใจในผลที่บุคคลนั้นได้รับจากพฤติกรรมของเขา

นอกจากนี้ Bandura อธิบายว่า การเรียนรู้โดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นจะเกิดขึ้นได้ดีหากมีองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสนใจ (Attention) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ผู้เรียนต้องมีความสนใจที่จะสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบ (Model) เสียก่อน

2. ความใส่ใจในการสังเกตจดจำ (Retention) การเลียนแบบพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้เรียนสามารถสังเกตจดจำรายละเอียดพฤติกรรมของตัวแบบได้

3. ผลของการฝึกหัด (Production) เมื่อผู้เรียนจดจำพฤติกรรมได้ก็จะมีการฝึกหัดทำจนกว่าจะได้ดีเหมือนตัวแบบ ในระหว่างการฝึกหัดผู้เรียนควรได้รับทราบผลของการกระทำและมีการให้กำลังใจจนกว่าเขาจะทำได้ดี

4. การจูงใจ (Motivation) เพื่อให้ผู้เรียนมีแรงจูงใจที่จะมีพฤติกรรมเหมือนตัวแบบจึงต้องมีการเสริมแรงเช่น การชมเชยผู้เรียน เพื่อจูงใจให้เขาทำดียิ่งขึ้น และเป็นการจูงใจผู้อื่นให้ตั้งใจเรียนมากขึ้นด้วย และเนื่องจากหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยชุมชนที่พัฒนาขึ้นมุ่งให้สมาชิกชุมชนมีความรู้ เจตคติ และทักษะในเรื่องดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยใช้ความสามารถทั้ง 3 ด้านนี้เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของหลักสูตร จึงขอนำเสนอเรื่องความรู้ เจตคติ และทักษะ ไว้โดยสรุปดังต่อไปนี้

ความรู้ (Knowledge) ได้มีนักการศึกษาให้ความหมายของคำว่า ความรู้ (Knowledge) ไว้หลายท่านเช่น ชวาล แพรัตกุล (2530:407) ให้ความหมายไว้ว่า ความรู้ หมายถึงบรรดาข้อเท็จจริงของเรื่องราว การกระทำใดๆ ที่มนุษย์ได้สะสมและถ่ายทอดกันต่อๆ มาในอดีต สุมิตร คุณารุกร (2523: 49) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่า ความรู้ คือความสามารถที่จะจดจำ (Memorization) และระลึกได้ (Recall) ถึงความรู้ที่ได้รับไปแล้วอันได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจง ข้อมูลที่เป็นข้อมูลหลักโดยทั่วๆ ไป วิธีการและขบวนการต่างๆ โครงสร้างและสภาพของสิ่งต่างๆ ส่วน ประภาเพ็ญ สุวรรณ และ สวิง สุวรรณ (2534: 45) ได้ให้ความหมายของความรู้ว่าเป็นความสามารถในการจำหรือระลึกได้ ซึ่งรวมประสบการณ์ต่างๆ ที่เคยได้รับรู้มา และ Good (1973: 325) ได้กล่าวว่า ความรู้เป็นข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ และรายละเอียดต่างๆ ที่มนุษย์ได้รับและเก็บสะสมไว้ ขั้นตอนของความรู้ประกอบด้วย

1. ความรู้ ความจำ (Knowledge) คือความสามารถในการจำสิ่งต่างๆหรือสิ่งที่เคยมีประสบการณ์มาก่อน

2. ความเข้าใจ (Comprehension) คือ ความสามารถในการแปลความ ตีความ หรือขยายความสิ่งนั้นๆ ได้

3. การนำไปใช้ (Application) คือ ความสามารถในการนำสาระสำคัญต่างๆ ไปใช้ในสถานการณ์จริงๆ ได้

4. การวิเคราะห์ (Analysis) คือ ความสามารถในการแยกเรื่องราวออกเป็นย่อยๆ ได้

5. การสังเคราะห์ (Synthesis) คือ ความสามารถในการรวมส่วนประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน

6. การประเมินผล (Evaluation) คือ ความสามารถในการตัดสินคุณค่าในสิ่งที่กำหนดความมุ่งหมายให้ โดยการใช้เกณฑ์ที่แน่นอน

เอนก เพียรอนุกุลบุตร (2524: 256-280) ได้จำแนกความรู้ออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. ความรู้ในเรื่องเฉพาะ (Knowledge of specifies) เช่น คำสั่งที่เป็นสัญลักษณ์ต่างๆ ได้ ความรู้ในขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้คำศัพท์เฉพาะ (Knowledge of Terminology) ความรู้ในข้อเท็จจริง (Knowledge of Specific Facts)

2. ความรู้ในเรื่องวิธีการจัดกระทำเฉพาะเรื่อง (Knowledge Of Ways And Means Of Dealing With Specifics) ได้แก่ ความรู้ในเรื่องวิถีทาง วิธีการการจัดระเบียบ รวมทั้งการวิพากษ์วิจารณ์มุ่งให้ผู้เรียนทำกิจกรรมที่อยู่ระหว่างความรู้เฉพาะสิ่งกับความรู้ในเรื่องทั่วๆ ไป ซึ่งได้แก่ ความรู้ในเรื่องระเบียบประเพณี หรือแบบแผนนิยม (Conventions) ความรู้เรื่องแนวโน้มและลำดับเหตุการณ์ (Trends And Sequences) ความรู้เรื่องประเภทและจำพวก (Classification and Categories) ความรู้เรื่องเกณฑ์ (Criteria) ความรู้เรื่องระเบียบวิธีการ (Methodology)

3. ความรู้เรื่องที่เป็นสากลและนามธรรมในสาขาต่างๆ (Knowledge of The Universals and Abstractions of a Field) ได้แก่ ความรู้ในกฎ ทฤษฎี โครงสร้าง คือ ความรู้เรื่องหลักและข้อสรุป (Principles and Generalizations) ความรู้ทฤษฎีและโครงสร้าง (Theories and structure)

จากความหมายของความรู้ที่กล่าวมา สรุปได้ว่าความรู้ หมายถึง บรรดาข้อเท็จจริง หรือรายละเอียดของเรื่องราว การกระทำอันเป็นประสบการณ์ของบุคคลซึ่งสะสมและถ่ายทอดกันสืบต่อไป ซึ่งบุคคลสามารถที่จะจดจำและระลึกได้

เจตคติ เป็นสิ่งโน้มนำพฤติกรรมของบุคคล ช่วยให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล คำว่าเจตคติเป็นคำที่มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า ทัศนคติแต่ปัจจุบันนิยมใช้เจตคติ (กฤษดา ศักดิ์ศรี, 2530: 182) ให้คำอธิบายว่า เจตคติ เป็นผลรวมของการที่บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ (cognitively oriented) ความรู้สึก และการแสดงออกที่เป็นการกระทำต่อสิ่งต่างๆ ทั้งหมดที่เข้าไปเกี่ยวข้องซึ่งกล่าวได้ว่า เจตคติมี 3 องค์ประกอบ คือ 1) เป็นผลรวมของความเข้าใจ 2) ความรู้สึก และ 3) แนวโน้มในการตอบโต้ของบุคคลที่มีต่อบุคคลด้วยกัน หรือต่อวัตถุ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

กฤษดา ศักดิ์ศรี (2530: 185) ระบุถึงองค์ประกอบของเจตคติ 3 ประการ ได้แก่

1. ด้านความคิด ความเข้าใจ (Ognitive Domain) หมายถึง ความรู้ ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของสิ่งที่เรามีเจตคติ เช่น น้ำผึ้ง มีประโยชน์มากกว่าน้ำตาล

2. ด้านความรู้สึก (Affective Domain) เป็นสภาพทางอารมณ์ เช่น สบายใจ หรือในทางไม่ยอมรับ เช่นไม่ชอบ

3. ด้านการกระทำ (Psychomotor Domain) หมายถึงแนวโน้มที่บุคคลจะปฏิบัติต่อสิ่งที่ชอบหรือไม่ชอบซึ่งเป็นทิศทางของการตอบสนอง หรือการกระทำซึ่งเป็นผลมาจากความคิดหรือความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้า

จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ (2538: 1) กล่าวว่า เจตคติเป็นสภาวะความพร้อมทางจิตซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นตัวกำหนดทิศทางหรือเป็นตัวกระตุ้นปฏิกิริยาตอบสนองของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง Katz (1969 อ้างใน จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์, 2538: 1) ได้ขยายความให้ชัดเจนขึ้นว่า เจตคติเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลประเมินสิ่งใดสิ่งหนึ่งในรูปของความชอบหรือไม่ชอบ เจตคติจะรวมความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ และความรู้หรือความเชื่อเกี่ยวกับสิ่งนั้นและคุณลักษณะของมันและสัมพันธ์กับสิ่งอื่น สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์ (2535: 142-143) ได้สรุปเกี่ยวกับนิยามและแยกตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเจตคติตามความคิดเห็นของเคอร์ลินเจอร์ และอับชอว์ ไว้ดังนี้ เจตคติ หมายถึง แนวโน้มที่บุคคลๆ หนึ่งจะมีความเห็น ความรู้สึกหรือมองและแสดงพฤติกรรมต่อสิ่งหนึ่งๆ โดยมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ คือ

1. ตัวแปรที่วัดเจตคติเกี่ยวกับการรับรู้หรือความเชื่อ (Cognitive Variables)
2. ตัวแปรที่วัดเจตคติเกี่ยวกับความรู้สึกส่วนตัว (Affective Variables)
3. ตัวแปรที่วัดเจตคติเกี่ยวกับความสมัครใจที่จะประกอบพฤติกรรม (Behavioral Variables)

จากความหมายและลักษณะของเจตคติที่กล่าวข้างต้นจะเห็นว่าเจตคติสามารถแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมได้ 2 ลักษณะ คือ

1. เจตคติทางบวก (Positive) สามารถแสดงพฤติกรรมที่ออกมาในลักษณะพึงพอใจ เห็นด้วยหรือชอบ มีผลทำให้บุคคลอยากได้หรืออยากกระทำสิ่งนั้น ๆ

2. เจตคติทางลบ (Negative) สามารถแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะไม่พึงพอใจ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย มีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย ชิงชัง ต้องการหนีให้ห่างไกลสิ่งนั้น ๆ

การวัดเจตคติส่วนใหญ่จะอาศัยการสอบถามและข้อคำถาม เทคนิคการวัดนั้นมีหลายวิธี เช่น สเกลการจัดอันดับ ลิเคิทสเกล กัทแมนสเกล เธอร์สโตนสเกล เป็นต้น การจะเลือกใช้วิธีใดย่อมขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้วิจัยเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการจะวัดประชากรที่ต้องการจะวัดและความยากง่ายในการจัดทำสเกลภายใต้ความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สำหรับการวัดเจตคติที่รู้จักกันแพร่หลายมากที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การวัดแบบลิเคิทสเกลเพราะความง่ายแก่การวัด โดยวิธีการของลิเคิท (Likert) ได้กำหนดให้ข้อความทุกข้อความในการวัดเจตคติมีความสำคัญเท่า ๆ กันหมด คะแนนของผู้ตอบแต่ละคนในการวัดเจตคติ คือ ผลรวมของคะแนนทุกข้อในการวัดเจตคติ ซึ่งลิเคิทถือว่า ผู้มีเจตคติที่ดีต่อสิ่งใด โอกาสที่จะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่สนับสนุนสิ่งนั้นจะมีมากตามไปด้วย และโอกาสจะตอบเห็นด้วยกับข้อความที่ต่อต้านสิ่งนั้นจะมีน้อย แต่จะมีระดับการเลือกตอบ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง อีกทั้งในการ

ใช้การวัดของลิเคิทใช้จำนวนข้อมากกว่า จึงทำให้ครอบคลุมประเด็นของเนื้อหาที่น่าสนใจได้อย่างกว้างขวาง ซึ่งถ้าเปรียบเทียบกับวิธีการวัดเจตคติแบบอื่นๆ และในวิธีการหาระดับเจตคติโดยวัดหัวข้อในหลายหัวข้อ โดยในแต่ละหัวข้อจะใส่ระดับเจตคติให้ครบทุกประเด็น หลังจากนั้นก็จะนำคะแนนที่ได้ในแต่ละประเด็นมาหาค่าเฉลี่ย ซึ่งค่าเฉลี่ยนี้เอง คือ ค่าเจตคติ

สำหรับการวิจัยหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งนี้ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวัดเจตคติแบบลิเคิทสเกล (Likert Scale) โดยผู้ตอบสามารถเลือกคำตอบของข้อความคำถาม 5 ตัวเลือก คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด และให้คะแนน 5-1ของเจตคติทางบวก และ 1-5ของเจตคติทางลบ แล้วนำคะแนนที่ได้แต่ละประเด็นมาหาค่าเฉลี่ย แล้วเปรียบเทียบกับค่าน้ำหนักเฉลี่ยก็จะเป็นค่าระดับเจตคติของผู้ตอบ

ทักษะ การที่บุคคลสามารถเรียนรู้และกระทำสิ่งต่างๆ ได้นั้น นอกจากต้องอาศัยแรงจูงใจ ความคิดรวบยอด และเจตคติแล้ว ยังต้องอาศัยทักษะในการทำงานอีกด้วย ซึ่งทักษะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การทำงานมีความคล่องแคล่วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Cecco (1970 อ้างใน ปราณี รามสูต, 2528: 148) ได้อธิบายเรื่องของทักษะไว้ว่า คือ การกระทำที่มีลักษณะพิเศษ 3ประการ คือ

1. เป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยการตอบสนองนั้นๆ มีลักษณะต่อเนื่องกัน (Response chains)

2. การตอบสนองนั้นๆ เป็นการประสานงานกับการเคลื่อนไหวของกล้ามเนื้อตั้งแต่ 2 ส่วนขึ้นไป (Movement coordination)

3. การตอบสนองนั้นๆ มีการแสดงออกเป็นกระบวนการ (Response Pattern) คือ มีลักษณะซับซ้อนมากขึ้น เป็นการตอบสนองทั้งตัว Simpson (1965 อ้างใน โกวิท ประวาลพฤกษ์ และสมศักดิ์ สินธุรเวชญ์, 2523: 25-28) กล่าวว่า ทักษะ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำ (Doing) อย่างชำนาญในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ และได้แบ่งระดับของพฤติกรรมทางด้านการปฏิบัติตามระดับความซับซ้อนของการกระทำของกล้ามเนื้อเป็น 5 ขั้น คือ

1. การรับรู้ (Perception)

2. การเตรียมพร้อมปฏิบัติ (Set)

3. การตอบสนองตามที่มีคนนำ (Guided response)

4. ปฏิบัติได้ (Mechanism)

5. การตอบสนองที่ซับซ้อน (Complex overt response)

ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมในการปฏิบัติ ไพศาล หวังพานิช (2526: 96) ได้กล่าวไว้ว่า ความรู้ คือบรรดาข้อเท็จจริง หรือรายละเอียดของเรื่องราว การกระทำ อันเป็นประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งสะสมและถ่ายทอดสืบต่อกันมา เมื่อบุคคลได้รับความรู้โดยการฟัง การอ่าน หรือการเขียน

บุคคลจะทำความเข้าใจกับความรู้นั้นๆ ความเข้าใจนี้อาจแสดงออกในรูปของการพูด ความคิดเห็น หรือข้อสรุปตามสถานการณ์ จากนั้นบุคคลจะนำความรู้ไปใช้ ซึ่งความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นแรกและจะเป็นส่วนประกอบในการสร้างหรือก่อให้เกิดความสามารถหรือทักษะในขั้นต่อๆ ไป

ประภาเพ็ญ สุวรรณ (2534: 16-19) เห็นว่า ความรู้มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติพฤติกรรม และก่อให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติพฤติกรรมนั้น เนื่องจากมีความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม จะทำให้ทราบว่าต้องปฏิบัติอย่างไร สรุปว่า ความรู้และทฤษฎีปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และต้องพึ่งพาอาศัยกัน สร้างเสริมความรู้ ก็จะช่วยสร้างเสริมพฤติกรรมปฏิบัติด้วยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนนั้น จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ เจตคติ และการปฏิบัติตัว ส่วน Bloom et al. (1979 อ้างใน โกวิท ประวาลพฤกษ์, 2523: 21-25) ได้แบ่งจุดประสงค์ของการศึกษาออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้และความคิด (Cognitive domain) พฤติกรรมในด้านนี้เป็นความสามารถในการคิด ซึ่งเป็นกระบวนการทางสมองของมนุษย์ ซึ่งมี 6 ขั้น คือ ความรู้ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า

2. พฤติกรรมด้านความรู้สึก (Affective Domain) พฤติกรรมด้านนี้เป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับความรู้สึก (Feeling) ได้แก่ เรื่องที่เกี่ยวกับความสนใจ เจตคติ ความซาบซึ้ง และคุณค่า

3. พฤติกรรมด้านการปฏิบัติ (Psychomotor Domain) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำ (Doing) อย่างมีทักษะในการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

จากการที่ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร แนวคิดทฤษฎีประกอบการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม กระบวนการการเรียนรู้เพื่อการบริหารและพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะมาสรุปได้ว่า จากความหมายประเภทของความรู้ เจตคติ และทักษะ และความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมดังกล่าว จะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงหรือการเข้าควบคุมการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับสังคม มนุษย์ มีความจำเป็นต้องให้การศึกษาแก่มนุษย์เพื่อให้มีความรู้ เจตคติที่ดี และแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาด้านความรู้เกี่ยวกับเนื้อเรื่องเกี่ยวกับวิธีการจัดการ และความรู้เรื่องที่เป็นสากลและนามธรรม ศึกษาเกี่ยวกับเจตคติ และเกี่ยวกับการปฏิบัติในประเด็นการแสดงออกทางกายที่สามารถสังเกตได้จากการกระทำของผู้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการบริหารและพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

การศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้านแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย ความหมาย องค์ประกอบ ประเภทของหลักสูตร แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

1.1 ความหมายของหลักสูตร มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับหลักการพื้นฐานหรือเกณฑ์ที่อธิบายความหมายของหลักสูตร ตัวอย่างเช่น Oliva (1992: 8-9) ได้ให้นิยามความหมายของหลักสูตรโดยแบ่งเป็น 1) การให้นิยามโดยยึดจุดประสงค์ (Purpose) หลักสูตรจึงมีภาระหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนควรจะเป็นอย่างไร หรือมีลักษณะอย่างไร หลักสูตรในแนวคิดนี้จึงมีความหมายในลักษณะที่เป็นวิธีการที่นำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายนั้นๆ เช่น หลักสูตรคือการถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม หลักสูตรคือการพัฒนาทักษะการคิดของผู้เรียน เป็นต้น 2) การให้นิยามโดยยึดบริบทหรือสภาพแวดล้อม (Contexts) นิยามของหลักสูตรในลักษณะนี้จึงเป็นการอธิบายถึงลักษณะทั่วไปของหลักสูตรซึ่งแล้วแต่ว่าเนื้อหาสาระของหลักสูตรนั้นมีลักษณะเป็นอย่างไร เช่น หลักสูตรที่ยึดเนื้อหาวิชา หรือหลักสูตรที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือหลักสูตรที่เป็นการปฏิรูปสังคม เป็นต้น 3) การให้นิยามโดยยึดวิธีดำเนินการหรือยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นการนิยามในเชิงวิธีดำเนินการที่เป็นกระบวนการ ยุทธศาสตร์หรือเทคนิควิธีการในการจัดการเรียนการสอน เช่น หลักสูตรคือกระบวนการแก้ปัญหา หลักสูตรคือการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การทำงานกลุ่ม หลักสูตรคือการเรียนรู้เป็นรายบุคคล หลักสูตรคือโครงการหรือแผนการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

โอลิวาได้สรุปความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตร คือ แผนงานหรือโครงการที่จัดประสบการณ์ทั้งหมดให้แก่ผู้เรียน ภายใต้การดำเนินงานของโรงเรียน และในทางปฏิบัติหลักสูตรประกอบด้วย จำนวนของแผนการต่างๆ ที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และมีขอบเขตกว้างขวางหลากหลาย เป็นแนวทางของการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ต้องการ ดังนั้นหลักสูตรอาจเป็นหน่วย (Unit) เป็นรายวิชา (Course) หรือเป็นรายวิชาย่อยต่างๆ (Sequence of Courses) แผนงานหรือโครงการทางการศึกษาดังกล่าวนี้ อาจจัดขึ้นได้ทั้งในและนอกชั้นเรียนหรือโรงเรียน Beane et al. (1986: 34-35) สรุปความหมายของหลักสูตรไว้โดยใช้เกณฑ์เริ่มจากความเป็นรูปธรรม (Aoncrete) ไปสู่นามธรรม (Abstract) และจากการยึดโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-centered) ไปสู่การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered) โดยอธิบายได้ดังนี้ 1) หลักสูตร คือ ผลผลิตที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการศึกษา (Curriculumas product) 2) หลักสูตร คือ โครงการหรือแผนการในการจัดการศึกษา (Curriculumas program) 3) หลักสูตร คือ การเรียนรู้ที่กำหนดไว้อย่างมีความหมาย

(Curriculumas intended learning) 4) หลักสูตร คือ ประสบการณ์ของผู้เรียน (Curriculumas experience of the learner)

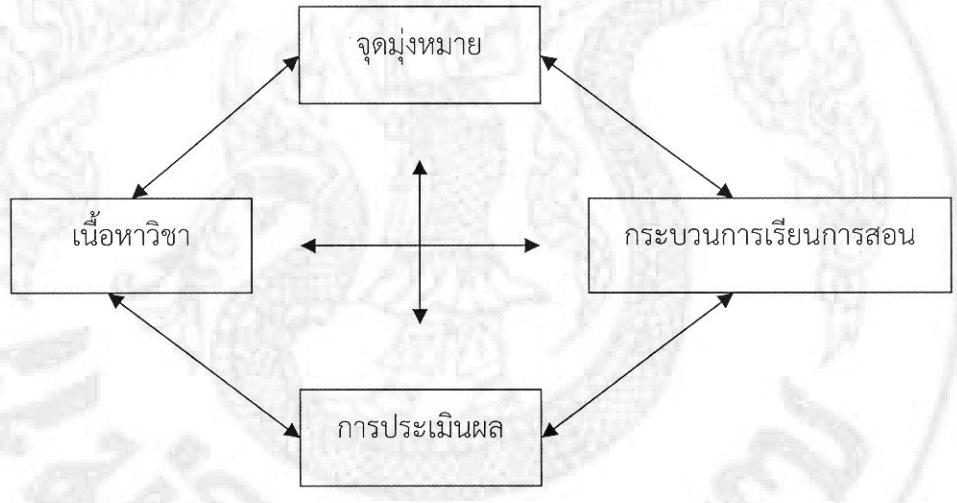
Sowell (1996: 5) กล่าวว่า มีผู้อธิบายความหมายของหลักสูตรไว้อย่างมากมาย เช่น หลักสูตรเป็นการสะสมความรู้ดั้งเดิม เป็นวิธีการคิด เป็นประสบการณ์ที่ถูกกำหนดไว้ เป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์ เป็นแผนการจัดสภาพการเรียนรู้ เป็นความรู้คุณลักษณะของผู้เรียน เป็นเนื้อหาและกระบวนการ เป็นแผนการเรียนการสอน เป็นจุดหมายปลายทางและผลลัพธ์ของการจัดการเรียนการสอน และเป็นผลผลิตของระบบเทคโนโลยี เป็นต้น อธิบายว่าเป็นเรื่องปกติที่นิยามความหมายของหลักสูตรแตกต่างกันไป เพราะว่าบางคนให้ความหมายของหลักสูตรในระดับที่แตกต่างกัน หรือไม่ได้แยกระหว่างหลักสูตรกับการจัดการเรียนการสอน แต่อย่างไรก็ตาม โซเวลล์ ได้สรุปว่า หลักสูตรคือ การที่จะสอนอะไรให้กับผู้เรียน เป็นความหมายที่กว้างขวางที่รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ทักษะและทัศนคติที่กำหนดไว้และที่ไม่ได้กำหนดไว้ให้แก่ผู้เรียนในโรงเรียนและ Soylor et al. (1981: 8) สรุปว่า หลักสูตร คือ แผนการเรียนการสอนที่จัดโอกาสในการเรียนรู้ ให้แก่บุคคลที่ได้รับการศึกษา ส่วน ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา (2540: 3-5) ได้อธิบายความหมายของ หลักสูตร ว่ามีความแตกต่างกันไปตั้งแต่ความหมายที่แคบสุดจนถึงกว้างสุด และได้จำแนกความคิดเห็นของนักการศึกษาที่ได้ให้นิยามความหมายของหลักสูตรออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้ 1) หลักสูตร หมายถึง แผนประสบการณ์การเรียน นักการศึกษาที่มีความคิดเห็นว่า หลักสูตรหมายถึงแผนประสบการณ์การเรียนนั้น มองหลักสูตรในลักษณะที่เป็นเอกสาร หรือโครงการการศึกษาที่สถาบันการศึกษาได้วางแผนไว้เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามแผนหรือโครงการที่กำหนดไว้ หลักสูตรตามความหมายนี้หมายถึง แผนการเรียน หรือรายวิชาต่างๆ ที่กำหนดให้เรียนรวมทั้งเนื้อหาวิชาของรายวิชาต่างๆ กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผล ซึ่งได้กำหนดไว้ในแผน ความคิดเห็นของนักการศึกษากลุ่มนี้ไม่รวมถึงการนำหลักสูตรไปใช้หรือการเรียนการสอนที่ปฏิบัติจริง แต่ทั้งแผนประสบการณ์การเรียนกับการเรียนการสอนที่ปฏิบัติจริง มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด 2) หลักสูตร หมายถึงประสบการณ์การเรียนของผู้เรียนที่สถาบันการศึกษาจัดให้แนวคิดนี้จะหมายรวมถึงประสบการณ์การเรียนและการนำหลักสูตรไปใช้ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิด ของทั้งทาบาและไทเลอร์ที่เห็นว่า หลักสูตรประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย การจัดประสบการณ์ทางการศึกษาหรือการจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผล

จากแนวความคิดของนักการศึกษาหลายท่านดังกล่าว พบว่ามีการให้นิยามแตกต่างกันออกไป ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดา ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีเกณฑ์ที่ใช้ในการอธิบายแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาครั้งนี้หลักสูตร หมายถึง ทั้งตัวหลักสูตรที่เป็นเอกสารหลักฐาน ซึ่งเป็นแผนการหรือโครงการที่ประกอบด้วยจุดมุ่งหมาย เนื้อหาวิชา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผล และยังหมายรวมถึง การนำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติจริงในการเรียนการสอนด้วย

1.2 องค์ประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และสอดคล้องกันตามที่ Taba (1962: 10) เสนอไว้ว่าหลักสูตรประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) จุดมุ่งหมาย เป็นส่วนที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา 2) เนื้อหาวิชา เป็นส่วนที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตรเพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมาย 3) กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การประเมินผล เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบว่า ผู้เรียนได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายเพียงใด

องค์ประกอบพื้นฐานของหลักสูตรทั้งสี่ประการนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งแสดงให้เห็นดังภาพที่ 7

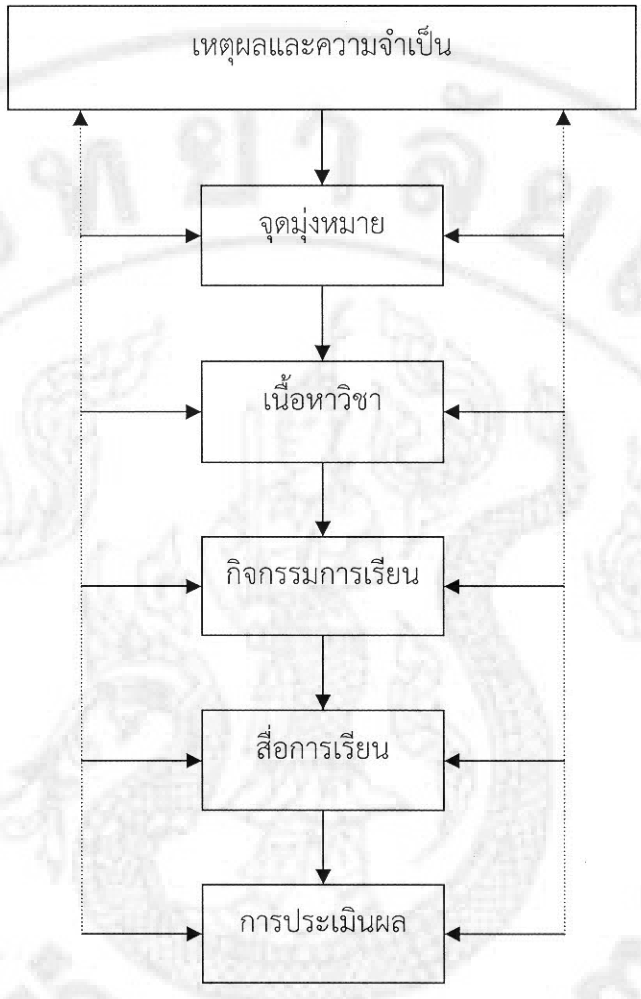


ภาพที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของหลักสูตร

ที่มา: ปิยะดา พูลทาจักร์ (2549: 9)

นอกจากนี้นักพัฒนาหลักสูตรได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรคล้ายคลึงกับทาบา เช่น Kerr & Keneth (1989: 16-17) ได้แบ่งส่วนประกอบของหลักสูตรไว้เป็น 4 ส่วน คือ วัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความรู้ ประสบการณ์การเรียนและการประเมินผลหลักสูตร ส่วน สงัด อุทรานันท์ (2532: 244) ได้เสนอว่า ควรแบ่งองค์ประกอบของหลักสูตรเป็น 7 ส่วน คือ เหตุผลและความจำเป็นของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร เนื้อหาสาระ และประสบการณ์ การเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้สื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิชาในชุมชน การประเมินผล การเสนอแนะเกี่ยวกับการช่วยเหลือ และส่งเสริมผู้เรียน

จากส่วนประกอบของหลักสูตรที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปดังภาพ 8



ภาพที่ 8 ส่วนประกอบของหลักสูตร

ที่มา: วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534: 60)

1.3 ประเภทของหลักสูตร

การแบ่งประเภทของหลักสูตร สามารถจัดแบ่งได้หลายลักษณะ (Taba, 1962: 293; Soylor et al., 1981: 206-251) หลักสูตรแต่ละประเภทมีเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนแตกต่างกัน จึงส่งผลให้หลักสูตรเหล่านี้แตกต่างกันในด้านจุดเน้น เนื้อหา และกิจกรรมการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามหลักสูตรที่สร้างและพัฒนาขึ้นใช้โดยทั่วไป สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ 1) หลักสูตรกลาง เป็นหลักสูตรแกนจัดให้กับกลุ่มผู้เรียนขนาดใหญ่ระดับชาติ เป็นหลักสูตรจากส่วนกลาง ผู้ร่างหลักสูตรเป็นตัวแทนจากหน่วยงานหลากหลายและตัวแทนประชาชนที่ต้องการใช้หลักสูตรนั้น การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลจะสอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาระดับชาติ 2) หลักสูตรท้องถิ่น เป็นหลักสูตรที่มุ่งจัดให้กับกลุ่มผู้เรียนในท้องถิ่น ผู้ร่างหลักสูตรเป็นผู้เชี่ยวชาญจาก

หน่วยงานหลากหลายรวมทั้งตัวแทนประชาชนในท้องถิ่น การกำหนดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลจะสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของท้องถิ่น 3) หลักสูตรเฉพาะกิจ เป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเฉพาะในกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งเพื่อแนะแนวทางในการทำงาน ผู้ร่างหลักสูตรประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญในการสร้างหลักสูตร และผู้เกี่ยวข้องกับปัญหาของหน่วยงาน การจัดเนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอนและการประเมินผลจะต้องพิจารณาจากสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนซึ่งต้องทำการสำรวจเน้นการพัฒนาทักษะที่มีลักษณะเฉพาะด้านหลักสูตรทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าวนี้สามารถจัดแบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) หลักสูตรที่เน้นเนื้อหาวิชา เป็นหลักสูตรที่มุ่งสร้างพื้นฐานความรู้ให้กับผู้เรียน การออกแบบหลักสูตรต้องพิจารณาขอบเขตและการจัดลำดับเนื้อหาวิชาให้ต่อเนื่อง 2) หลักสูตรที่เน้นผู้เรียน เป็นหลักสูตรที่เน้นความต้องการ ความสนใจ สมรรถนะ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นสำคัญ การออกแบบหลักสูตรมีความยืดหยุ่นได้มากสามารถปรับขยายเนื้อหาและกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจของผู้เรียน สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลาย 3) หลักสูตรที่เน้นสังคม เป็นหลักสูตรที่มีรากฐานมาจากสังคม เน้นบทบาทหน้าที่ของมนุษย์ในการเข้าไปมีส่วนร่วมในสังคม การออกแบบหลักสูตรจะต้องวิเคราะห์ และกำหนดปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมมาเป็นแกนในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาและวิธีการที่จะให้ผู้เรียนสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น นิยมออกแบบเป็นหลักสูตรบูรณาการ

จะเห็นได้ว่าหลักสูตรแต่ละประเภทมีลักษณะแตกต่างกันทั้งด้านจุดเน้น เนื้อหา และกิจกรรม การเลือกใช้หลักสูตรจึงขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ของผู้พัฒนาหลักสูตรว่าต้องการให้ผลของหลักสูตรมีลักษณะอย่างไร โดยในการพัฒนาหลักสูตรอาจผสมผสานหลักสูตรประเภทต่างๆ เข้าด้วยกันก็ได้ แต่ก็ควรจะแสดงให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐาน และจุดเน้นของหลักสูตรประเภทนั้นๆ

1.4 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร

นักการศึกษาหลายท่านได้อธิบายความหมายของการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) ไว้คล้ายคลึงกัน ซึ่งสรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตรมีความหมายใน 2 ลักษณะคือ ประการแรกเป็นการทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น และประการที่สองเป็นการจัดทำหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน รวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย (Soylor et al., 1981: 7; Sowell, 1996: 16; สงัด อุทรานันท์, 2532: 31)

จากความหมายดังกล่าว พบว่า การพัฒนาหลักสูตร มีความหมายที่กว้างขวางครอบคลุมงานหลายมิติของการพัฒนาหลักสูตรตั้งแต่การวางแผนหลักสูตรจัดทำหลักสูตรหรือยกร่างหลักสูตร (Curriculum Planning) การนำหลักสูตรไปใช้หรือการนำหลักสูตรไปสู่การปฏิบัติ (Curriculum Implementation) และการประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) การสร้างหรือการพัฒนาหลักสูตรให้มีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับว่าแต่ละมิติ มีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

การวางแผนจัดทำหรือยกร่างหลักสูตรประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การกำหนดจุดมุ่งหมาย การกำหนดเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้ การกำหนดการวัดและประเมิน

การนำหลักสูตรไปใช้ประกอบด้วยการจัดทำวัสดุหลักสูตรต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถใช้หลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตและใช้สื่อการเรียนการสอนต่างๆ การเตรียมบุคลากร การบริหารหลักสูตร และการดำเนินการสอนตามหลักสูตร

การประเมินหลักสูตร ประกอบด้วย การประเมินเอกสารหลักสูตร การประเมินการใช้หลักสูตร การประเมินสัมฤทธิผลของหลักสูตร และการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ (Oliva, 1992: 26; สงัด อุทรานันท์, 2532: 32-36; ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์, 2539: 14-15)

จากแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรพบว่า เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นระบบเป็นวงจรเชื่อมโยงกันในมิติต่างๆ นักพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการให้มิติต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของนักการศึกษาที่สำคัญมีหลายท่านซึ่งมีความแตกต่างกันออกไปในรายละเอียดต่าง ๆ แต่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้นำเสนอเฉพาะแนวคิดและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่จะนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

1.4.1 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์

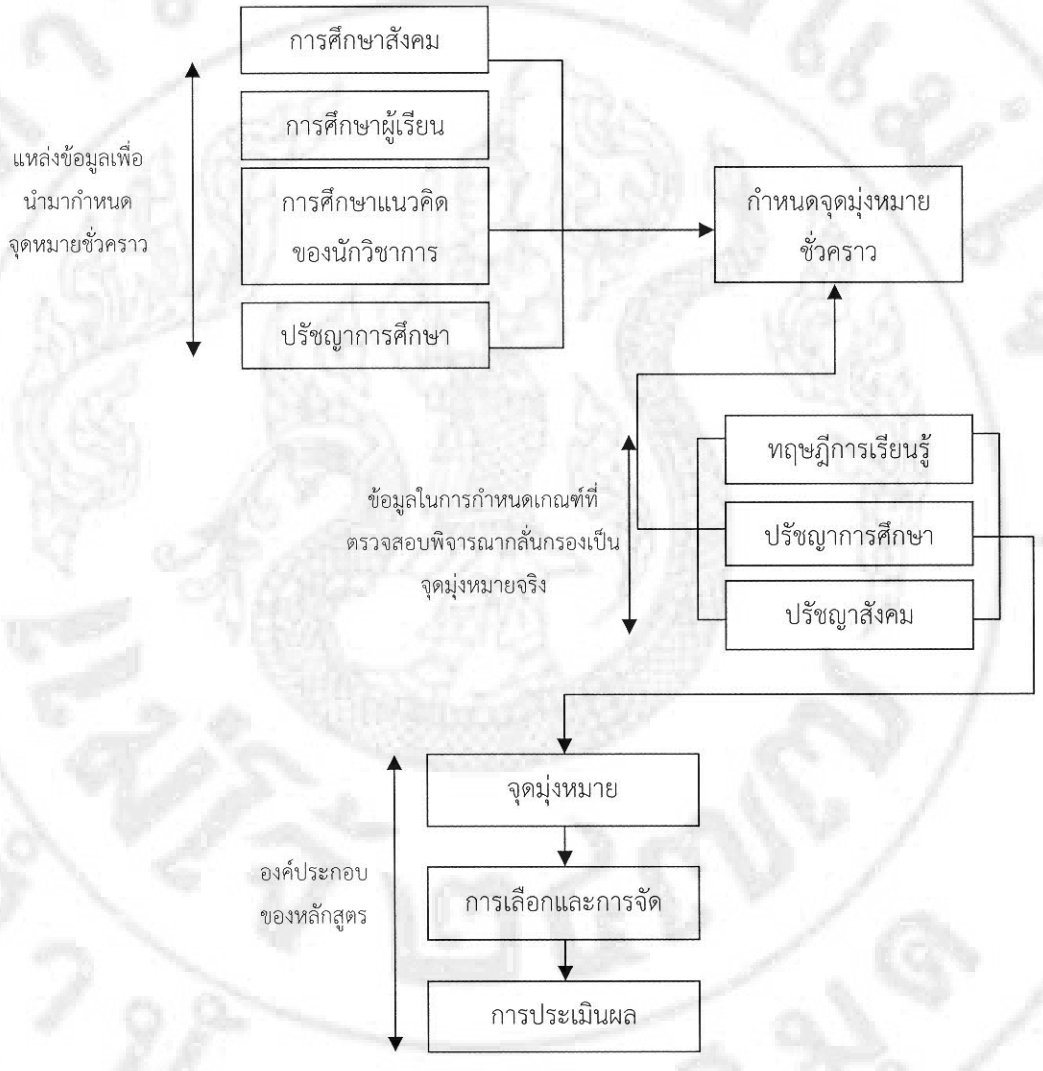
Tyler (1949: 1) ได้ให้แนวคิดในการวางโครงร่างหลักสูตรโดยใช้วิธี Means–Ends Approach เป็นหลักการและเหตุผลในการสร้างหลักสูตรที่เรียกว่า หลักการของไทเลอร์ (Tyler's rationale) ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการจัดหลักสูตรและการสอนที่เน้นการตอบคำถามที่เป็นพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) มีจุดมุ่งหมายทางการศึกษาอะไรบ้าง ที่สถาบันการศึกษาจะต้องกำหนดให้ผู้เรียน 2) มีประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง ที่สถาบันการศึกษาควรจัดขึ้นเพื่อช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ 3) จะจัดประสบการณ์ทางการศึกษาอะไรบ้าง จึงจะทำให้การสอนมีประสิทธิภาพ 4) จะประเมินผลประสิทธิภาพของประสบการณ์ในการศึกษาอย่างไร จึงจะตัดสินใจได้ว่าบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ไทเลอร์ เน้นว่า คำถามทั้ง 4 ข้อนี้ต้องเรียงลำดับลงมา เพราะฉะนั้นการตั้งจุดมุ่งหมายจึงเป็นขั้นที่สำคัญที่สุด เพราะคำตอบอีก 3 ข้อที่เหลืออยู่นั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา, 2540: 8)

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นไปตามลำดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายชั่วคราว โดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งกำเนิดที่จะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ 3 แหล่งด้วยกัน คือศึกษาจากสังคม ศึกษาจากผู้เรียน และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชา

ข้อมูลที่ได้จากแหล่งทั้ง 3 ดังกล่าว จะเป็นเครื่องช่วยในการตั้งจุดมุ่งหมายชั่วคราว จุดมุ่งหมายที่ได้ในขั้นนี้ บางครั้งอาจมีมากเกินกว่าที่จะจัดเข้าไว้ในหลักสูตรได้ทั้งหมด จึงควรได้มีการพิจารณาเลือกเฉพาะจุดมุ่งหมายที่มีความสำคัญและสอดคล้องกันเพื่อนำไปเป็นหลักในการปฏิบัติต่อไป ไทเลอร์ เสนอว่า การเลือกจุดมุ่งหมายถาวร ควรผ่านการกลั่นกรอง เพื่อคัดข้อที่ไม่สำคัญและไม่สอดคล้องกันออกไป ด้วยวิธีการดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์

ที่มา: บุญชม ศรีสะอาด (2546: 64)

1) พิจารณาจากหลักจิตวิทยาการเรียนรู้

2) พิจารณาจากหลักปรัชญาการศึกษาและปรัชญาสังคม

จุดมุ่งหมายที่ผ่านการกลั่นกรองนี้เรียกว่า จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้าย หรือจุดมุ่งหมายถาวร ที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาหลักสูตรต่อไป

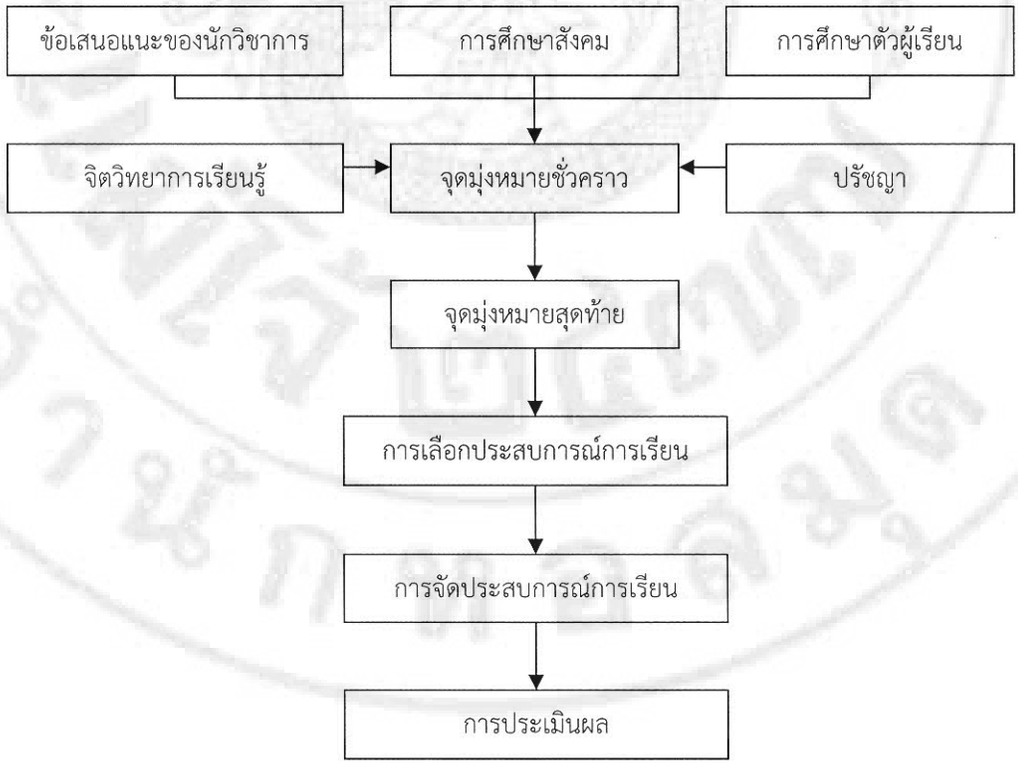
ขั้นที่ 2 การเลือกประสบการณ์การเรียนในการวางโครงสร้างของหลักสูตร ไทเลอร์ได้ตั้งคำถามข้อที่ 2 ว่าจะเลือกประสบการณ์การเรียนอย่างไร จึงจะช่วยให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

จุดมุ่งหมายที่ระบุพฤติกรรมและเนื้อหานั้น เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการไปถึง (Ends) แต่ประสบการณ์การเรียนที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นวิธีการ (means) ที่ทำให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง

ขั้นที่ 3 การจัดประสบการณ์การเรียน จัดให้เป็นหน่วยต้องมีการสำรวจความสัมพันธ์ทางด้านเวลาและด้านเนื้อหา โดยมีเกณฑ์ในการจัดประสบการณ์เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความต่อเนื่อง การเรียงลำดับขั้นตอนและบูรณาการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลเป็นขั้นสุดท้ายของแนวคิดในการจัดหลักสูตรของไทเลอร์ เป็นขั้นที่ให้ผู้วางแผนจัดทำหลักสูตรรู้ว่าประสบการณ์การเรียนที่จัดขึ้นบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงใด

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ สรุปเป็นแผนภูมิได้ ดังภาพที่ 10



ภาพที่ 10 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์

ที่มา: ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา (2540: 49)

1.4.2 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของทาบา (Taba, 1962: 12) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรที่เรียกว่า Grass roots approach หรือวิธีการจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ซึ่งเชื่อว่าผู้ที่มีหน้าที่สอนในหลักสูตรควรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรด้วย วิธีการพัฒนาหลักสูตรของทาบานี้มีขั้นตอนคล้ายคลึงกับไทเลอร์ แต่ต่างกันตรงที่วิธีการที่ไทเลอร์เสนอนั้น ค่อนข้างเป็นวิธีการแบบ Top-down นั่นคือ การพัฒนาหลักสูตรที่มาจากข้อเสนอแนะของนักวิชาการ ให้ครูปฏิบัติ และผู้บริหารสั่งการมายังครูผู้สอนอีกทีหนึ่ง สำหรับขั้นตอนในการพัฒนาหลักสูตรของทาบา มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การสำรวจความต้องการ (Diagnosis of needs) ครูหรือผู้ร่างหลักสูตรเริ่มกระบวนการด้วยการสำรวจความต้องการของนักเรียนที่หลักสูตรได้วางแผนไว้

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Formulation of objectives) หลังจากที่ครูได้ระบุความต้องการของนักเรียนแล้ว ครูกำหนดจุดมุ่งหมายที่จะให้บรรลุผล

ขั้นที่ 3 การเลือกเนื้อหา (Selection of contents) จุดมุ่งหมายที่เลือกไว้หรือที่สร้างขึ้นเป็นตัวชี้แนะแนวทางในการเลือกรายวิชาหรือเนื้อหาของหลักสูตร และควรเลือกเนื้อหาที่มีความเที่ยงตรงและสำคัญด้วย

ขั้นที่ 4 การจัดเนื้อหา (Organization of contents) เมื่อครูเลือกเนื้อหาได้แล้วต้องจัดเนื้อหาโดยเรียงลำดับขั้นตอนให้ถูกต้องโดยคำนึงถึงวุฒิภาวะของนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสนใจของผู้เรียนด้วย

ขั้นที่ 5 การเลือกประสบการณ์การเรียน (Selection of Learning Experiences) เมื่อได้เนื้อหาแล้ว ครูคัดเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียน

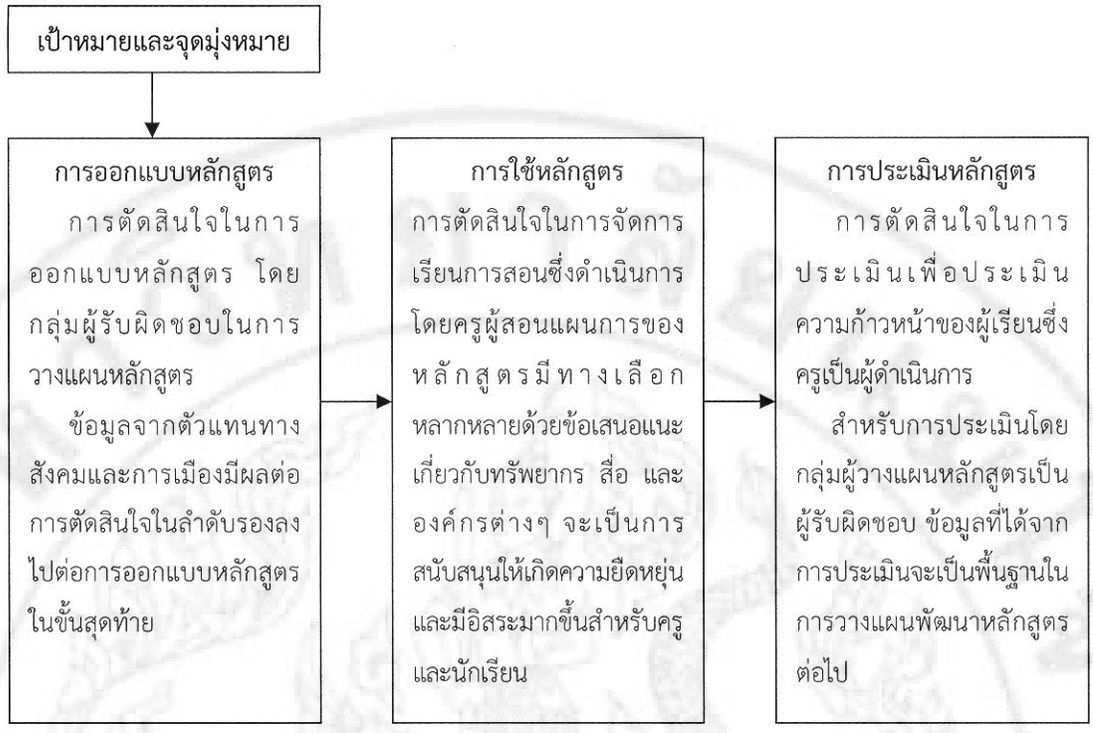
ขั้นที่ 6 การจัดการประสบการณ์การเรียน (Organization of Learning Experiences) กิจกรรมการเรียนการสอนควรได้รับการจัดเรียงลำดับขั้นตอนเช่นเดียวกับเนื้อหา แต่ครูต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เหมาะกับผู้เรียนด้วย

ขั้นที่ 7 การประเมินผลและวิธีการประเมินผล (Evaluation and Means of Evaluation) ผู้ที่วางแผนหลักสูตรต้องประเมินว่าจุดมุ่งหมายใดบรรลุผลสำเร็จ และทั้งครูและนักเรียนควรร่วมกันกำหนดวิธีการประเมินผล

วิธีการของทาบาได้รับการยกย่องมาก อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการดังกล่าวมีจุดอ่อนอยู่บ้าง เนื่องจากการให้ครูมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรนั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่มีข้อจำกัดอยู่เฉพาะหลักสูตรที่ปฏิบัติจริงในห้องเรียน โดยยังไม่สามารถรับประกันได้ว่าเป็นหลักสูตรที่มีคุณภาพ อีกประการหนึ่ง วิธีการนี้เชื่อว่าครูเป็นผู้เชี่ยวชาญ และที่สำคัญคือ มีเวลาพอที่สามารถพัฒนาหลักสูตรได้ การพัฒนาหลักสูตรตามวิธีการจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนของทาบา ได้ทำให้นักพัฒนาหลักสูตรทั้งหลายได้ตระหนักว่า ในการพัฒนาหลักสูตรนั้นควรมีบุคคลหลายๆ ฝ่ายมาร่วมดำเนินการด้วย โดยเฉพาะครูผู้สอน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร

แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรของ Soylor et al. (1981: 28-29) ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเขามีแนวคิดว่าหลักสูตรเป็นแผนการในการจัดโอกาสการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ดังนั้นหลักสูตรจึงต้องมีการกำหนดไว้อย่างเป็นระบบ (curriculum system) รายละเอียดของการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดนี้ มีดังต่อไปนี้ 1) เป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขต (Goals, Objectives and Domains) การพัฒนาหลักสูตรควรกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นสิ่งแรก เป้าหมายแต่ละประเด็นจะบ่งบอกถึงขอบเขตหนึ่งๆ ของหลักสูตร ซึ่งเซยเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส ได้เสนอไว้ว่ามี 4 ขอบเขตที่สำคัญคือ พัฒนาการส่วนบุคคล (Personal Development) สมรรถนะทางสังคม (Social Competence) ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continued Learning Skills) และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) นอกจากนี้อาจมีขอบเขตอื่นๆ อีก ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรอาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับผู้เรียนและลักษณะของสังคม เป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขตต่างๆ ของหลักสูตร จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากตัวแปรภายนอก (External Variables) ซึ่งได้แก่ ทัศนะและความต้องการทางสังคม ข้อบังคับทางกฎหมายของรัฐ ข้อค้นพบจากงานวิจัยต่างๆ ปรัชญาของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร เป็นต้น และจากแหล่งข้อมูลพื้นฐานของหลักสูตรได้แก่ สังคม ผู้เรียน และวิชาความรู้ 2) การออกแบบหลักสูตร (Curriculumdesign) เมื่อกำหนดเป้าหมายและจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว นักพัฒนาหลักสูตรต้องวางแผนออกแบบหลักสูตร ตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกและจัดเนื้อหาสาระ การเลือกประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเนื้อหาสาระที่ได้เลือกแล้ว เป็นต้น 3) การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) หลังจากตัดสินใจเลือกรูปแบบหลักสูตรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การนำหลักสูตรไปใช้โดยครูผู้สอนต้องวางแผนและจัดทำแผนการสอนในรูปแบบต่างๆ ครูผู้สอนต้องเลือกวิธีการสอนและวัสดุสื่อการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่ได้กำหนดไว้ 4) การประเมินหลักสูตร (Curriculum Evaluation) การประเมินหลักสูตรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของรูปแบบนี้ นักพัฒนาหลักสูตรและครูผู้สอนต้องเลือกวิธีการประเมินเพื่อตรวจสอบความสำเร็จของหลักสูตร ซึ่งเป็นทั้งการประเมินระหว่างดำเนินการ (formative evaluation) และการประเมินผลรวมทั้งหมด (Summative Evaluation) ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรต่อไป

รายละเอียดของกระบวนการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดของเซยเลอร์ อเล็กซานเดอร์ และเลวิส เสนอเป็นแผนภูมิ ดังภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรของเซยเลอร์ อเล็กซานเดอร์และเลวิส
ที่มา: Soylor et al. (1981: 30)

1.4.3 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของวิชัย วงษ์ใหญ่

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533: 1-23) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ คือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ทั้ง 3 ระบบนี้ต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ซึ่งแต่ละระบบมีรายละเอียด ดังนี้

1) ระบบการร่างหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับหลักสูตรก่อนนำไปใช้

1.1) สิ่งกำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่ สิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ และสิ่งกำหนดทางการเมือง

1.2) รูปแบบหลักสูตร ได้แก่ โครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตร ซึ่งจะได้หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตร

1.3) การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการประชุม สัมมนา การวิจัย เอกสารการทดลองใช้หลักสูตรนำร่อง เป็นต้น

1.4) การปรับหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ต้องจัดทำระบบข้อมูลที่ชัดเจนรวมทั้งการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ

2) ระบบการใช้หลักสูตร ได้แก่ การขออนุมัติหลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตร และการดำเนินการใช้หลักสูตร

2.1) การขออนุมัติหลักสูตร เมื่อได้ตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรแล้วก่อนที่จะนำหลักสูตรไปใช้จะต้องนำหลักสูตรเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นชอบหลักสูตร

2.2) การวางแผนการใช้หลักสูตร การวางแผนการใช้หลักสูตรต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้ 1) การประชาสัมพันธ์หลักสูตร 2) การเตรียมงบประมาณ 3) การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง 4) วัสดุหลักสูตร 5) บริการสนับสนุนและอาคารสถานที่ 6) ระบบบริหารของสถาบันการศึกษา 7) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูผู้สอน 8) การประเมินผลและการติดตามการใช้หลักสูตร

2.3) การดำเนินการใช้หลักสูตรหรือการบริหารหลักสูตร เป็นขั้นที่หลักสูตรได้ถูกนำไปใช้จริงเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้น

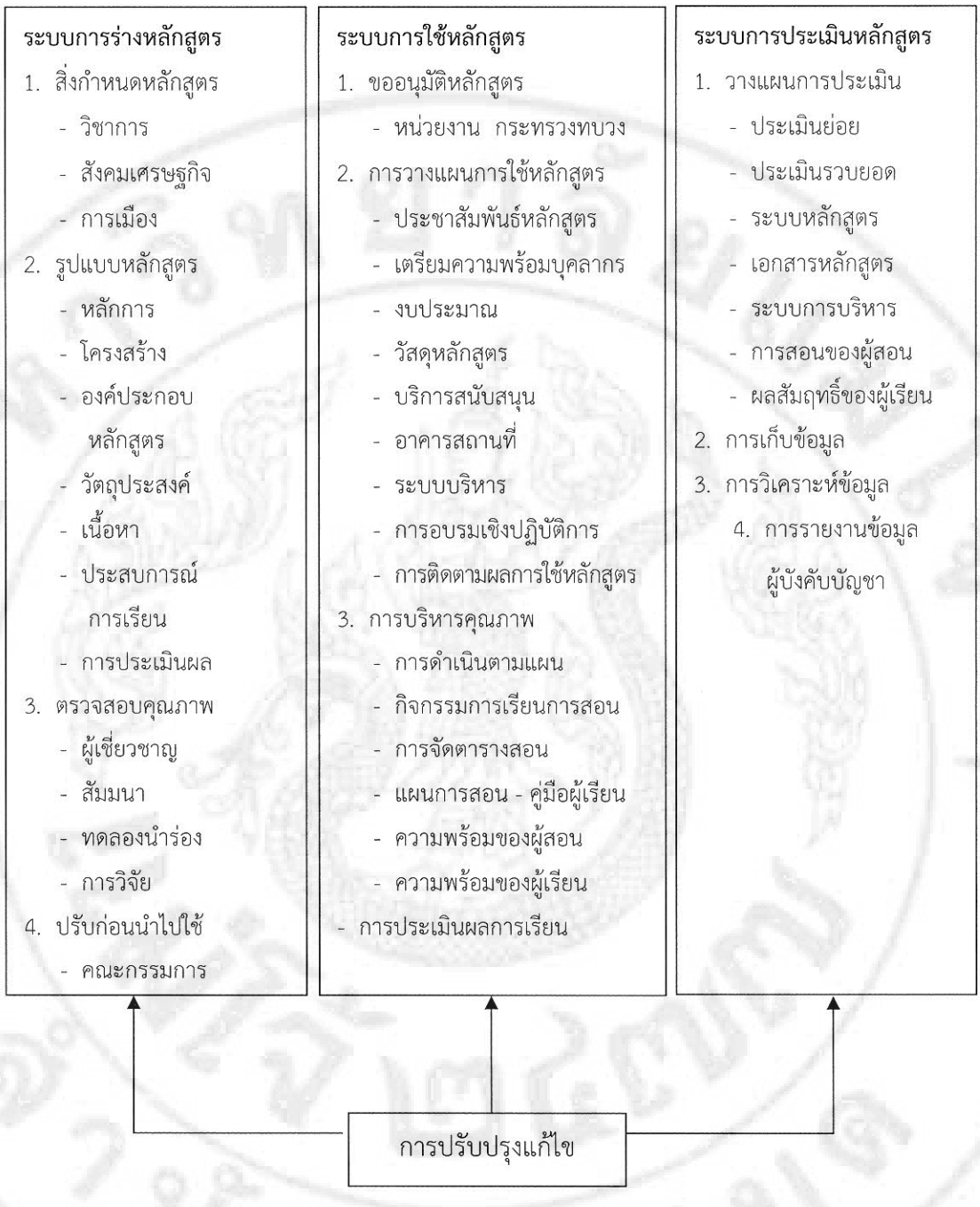
3) ระบบการประเมินหลักสูตร เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตร คือ กระบวนการเปรียบเทียบระหว่างผลการใช้หลักสูตรที่วัดได้กับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร จุดประสงค์ของการประเมินหลักสูตรเพื่อดูว่าหลักสูตรเมื่อนำไปใช้จริงแล้วบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และถ้าพบสิ่งบกพร่องก็หาทางปรับปรุงแก้ไข การประเมินหลักสูตรมีกระบวนการดังนี้

3.1) การวางแผนประเมินหลักสูตร เป็นการวางแผนว่าจะประเมินหลักสูตรในส่วนใด

3.2) การเก็บข้อมูล ได้แก่ การรวบรวมข้อมูล การจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่เพื่อไปวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.3) การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำระบบข้อมูลจะช่วยจำแนกข้อมูลเป็นหมวดหมู่ และสังเคราะห์ข้อมูลได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3.4) การรายงานข้อมูล การจัดทำรายงานและเสนอข้อมูลจะช่วยในการพิจารณาว่าหลักสูตรนี้มีคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือว่าจะปรับปรุงแก้ไขส่วนใดของระบบหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของ วิชัย วงษ์ใหญ่ สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 12 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจรของวิชัย วงษ์ใหญ่

ที่มา: วิชัย วงษ์ใหญ่ (2533: 23)

การฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ

ความแตกต่างของการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะกับการอบรมทั่วไปมีลักษณะแตกต่างกัน 4 ประการ คือ (Blank,1982: 5)

1. สิ่งที่เรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะจะเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นที่จะทำให้พนักงานประสบผลสำเร็จในอาชีพ สิ่งที่เรียนรู้จะอธิบายถึงสิ่งที่ผู้เรียนสามารถทำได้ ส่วนการอบรมทั่วไปจะใช้ตำราในการเรียนการสอนซึ่งผู้เรียนทราบในสิ่งที่ตนกำลังจะเรียนน้อยมาก และการเรียนจะเน้นเป็นส่วนๆ โดยผู้สอนจะเน้นการใช้สื่อการเรียนการสอน

2. วิธีการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะมีการเตรียมกิจกรรมมาอย่างดี เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง มีสื่อการเรียนการสอนและเนื้อหาที่มุ่งเสริมสมรรถนะในการทำงาน ผู้เรียนสามารถกำหนดความช้าเร็วในการเรียนได้เพื่อทำให้การเรียนมีประสิทธิภาพ และตลอดการเรียนจะมีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน ส่วนการอบรมทั่วไปเป็นการเรียนการสอนที่ใช้ผู้สอนเป็นหลัก และไม่มีผลสะท้อนกลับเพื่อทำให้ผู้เรียนปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตน

3. ระยะเวลาในการเรียนรู้ การฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ ผู้เรียนมีเวลาอย่างเพียงพอแต่ต้องสมเหตุสมผลเพื่อให้ผู้เรียนมีความเชี่ยวชาญตามระดับสมรรถนะที่คาดหวังของตนอย่างเต็มที่ก่อนที่จะเข้าสู่บทเรียนในระดับต่อไป ส่วนการอบรมทั่วไปผู้เรียนใช้เวลาเท่าๆ กันในแต่ละหน่วยและจะเข้าเรียนขั้นต่อไปได้เมื่อได้เข้าเรียนในชั้นก่อนหน้าครบตามเวลาที่กำหนด

4. เงื่อนไขการเรียนรู้แต่ละงาน การฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ ผู้เรียนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในสถานการณ์การทำงานที่ได้จำลองขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะถูกเปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ในคำอธิบายสมรรถนะ ในระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ส่วนการอบรมทั่วไป ผู้เรียนจะถูกทดสอบการปฏิบัติงานหรือการทำข้อสอบ และเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานของกลุ่ม

โดยสรุปแล้ว การทบทวนแนวคิดทฤษฎีการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นสิ่งแรก เป้าหมายแต่ละประเด็นจะบ่งบอกถึงขอบเขตของหลักสูตร 4 ขอบเขตที่สำคัญคือ พัฒนาการส่วนบุคคล (Personal Development) สมรรถนะทางสังคม (Social Competence) ทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continued Learning Skills) และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialization) นอกจากนี้อาจมีขอบเขตอื่นๆ อีกซึ่งนักพัฒนาหลักสูตรอาจจะพิจารณาตามความเหมาะสมกับบุคลากรและลักษณะของสังคมในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป้าหมาย จุดมุ่งหมายและขอบเขตต่างๆ ของหลักสูตร จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากตัวแปรภายนอก (External Variables) ซึ่งได้แก่ ทัศนะและความต้องการของชุมชนที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บริการอยู่ ข้อบังคับทางกฎหมายของรัฐ ข้อค้นพบจากงานวิจัยต่างๆ ปรัชญาของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทางด้านหลักสูตร เป็นต้น และจากแหล่งข้อมูลพื้นฐานของหลักสูตร ได้แก่ สังคมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พฤติกรรมบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และวิชาความรู้ที่ได้นำมาใช้ในการฝึกอบรมสมรรถนะ

แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Humanresource Development evaluation) ตามหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การประเมินหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ

เป็นกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งได้มีการนำหลักสูตรไปใช้แล้ว โดยนำผลจากการวัดในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดคุณค่าของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา การประเมินผลหลักสูตรจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของหลักสูตร และสามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2533: 203)

การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) เริ่มจากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ซึ่งหมายถึง การหาความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสถานภาพที่ควรจะเป็น นักวิเคราะห์บางท่านมองช่องว่างของผลงาน (Performance gap) ด้วยกรอบของปัจจุบันกับอนาคตกล่าวคือมองความแตกต่างระหว่างวิธีปฏิบัติในปัจจุบันกับวิธีการที่องค์กรต้องการ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 167-169)

การวิเคราะห์ช่องว่าง สามารถประยุกต์ใช้กับการพัฒนาผลงานของบุคลากรทั้งหมด หรือรายบุคคล องค์กร และพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องมีวิธีการที่ดีในการพัฒนา และรักษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อความสำเร็จ ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการสามารถใช้แก้ปัญหาช่องว่างของผลงานขององค์กรและพนักงานได้

การประเมินสถานะของหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการนั้น จะอยู่ในรูปของคำถาม 5 ข้อ พร้อมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการ องค์กรต้องนำคำถามเหล่านั้นไปทบทวนร่วมกับทีมงาน เพื่อประเมินสถานะของหลักสูตรการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการ

คำถามของการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงาน (Curriculum gap Analysis) มีทั้งหมด 5 ข้อ ดังนี้

1. หลักสูตรฝึกอบรมขององค์กรเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเรียนรู้ และผลงานแทนที่จะเป็นเรื่องการฝึกอบรมใช่หรือไม่

2. การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมขององค์กรตอบสนองต่อการพัฒนาสมรรถนะ และการบรรลุเป้าหมายของตำแหน่งงานหนึ่งๆ หรือไม่ องค์กรสามารถแปลงแผนไปสู่หลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการและการพัฒนาผลงานได้หรือไม่

3. การวางแผนหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหลายตำแหน่งงาน หรือกลุ่มงานแปลงเป็นหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรมตามสมรรถนะที่ต้องการ และการพัฒนาผลงานได้หรือไม่

4. องค์กรสามารถพัฒนาแผนของหลักสูตรในระดับองค์กรสำหรับทุกตำแหน่งได้หรือไม่

5. องค์กรสามารถแปลงแผนหลักสูตรฝึกอบรมสำหรับการฝึกอบรม ตามสมรรถนะที่ต้องการเป็นรายการที่ประกอบด้วยการเรียนรู้ และการพัฒนาผลงานต่างๆ ได้หรือไม่

การตอบคำถามจากการวิเคราะห์ช่องว่างของผลงานจะช่วยให้องค์กรทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตนและทราบว่าจะพัฒนาสมรรถนะในด้านใดบ้าง เพื่อให้ตนมีสมรรถนะในหัวข้อและระดับที่ต้องการ

เกณฑ์การวัดผลการฝึกอบรม

การวัดผลการฝึกอบรมตามหลักขีดความของสามารถ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 169-170) แบ่งได้ 4 ระดับคือ

ระดับที่ 1 การวัดความคิดเห็นและข้อมูลย้อนกลับ ในระดับนี้ใช้แบบสอบถามความชอบ (Rating sheets) สอบถามผู้เข้ารับการอบรมเพื่อถามความชอบและข้อเสนอแนะในการอบรม เพื่อให้ทราบข้อคิดเห็นสำหรับนำมาใช้ปรับปรุงหลักสูตรการอบรมให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับการอบรมได้มากที่สุด

ระดับที่ 2 การวัดการเรียนรู้ ในระดับนี้ใช้แบบทดสอบควบคู่กับสถานการณ์จำลองเพื่อวัดผู้เข้าอบรมว่ามี ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ หลังการอบรมเปลี่ยนไปจากความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ก่อนการอบรมเพียงใด

ระดับที่ 3 การวัดพฤติกรรม เป็นการวัดพฤติกรรมหลังการอบรมที่เปลี่ยนไปจากพฤติกรรมก่อนการอบรมอย่างไร ซึ่งการประเมินผลในระดับนี้ค่อนข้างซับซ้อนและค่อนข้างยากเนื่องจากผู้รับการอบรมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนกว่าจะมีโอกาสปฏิบัติจริง และการคาดการณ์ว่าผู้รับการอบรมจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนไปเมื่อใดนั้น เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

ระดับที่ 4 การวัดผลทางธุรกิจ โดยดูจากผลลัพธ์ทางธุรกิจที่มีผลมาจากการฝึกอบรม ได้แก่ ต้นทุนที่ลดลง ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพผลผลิตที่สูงขึ้น นอกจากนั้นยังควรพิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม ได้แก่ ความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น ความขัดแย้งในองค์กรที่ลดลงด้วยเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินหลักสูตร

เกณฑ์ในการประเมินหลักสูตรฝึกอบรม

คณะกรรมการการศึกษาการประเมินผลระดับชาติ ไฟ เดลต้า แคบป้า (Brady, 1990: 159-160) ได้กำหนดไว้เป็น 3 ประเภท คือ

1. เกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific criteria) ได้แก่

1.1 ความเที่ยงตรงภายใน (Internal validity) เป็นความสอดคล้องกัน ภายในระหว่างข้อมูลที่มีอยู่และปรากฏจริง

1.2 ความเที่ยงตรงภายนอก (External validity) เป็นความสอดคล้องที่จะสรุปจากกลุ่มหนึ่งไปยังกลุ่มอื่นๆ หมายถึงนักวิจัยจะนำผลการศึกษาจากคนกลุ่มหนึ่งไปยังกลุ่มอื่นที่อยู่ในสถานการณ์ใกล้เคียงกัน

1.3 ความเชื่อถือได้ (Reliability) เป็นการแสดงถึงความคงที่จากการวัดหลายๆ วิธี ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะมีความคงที่กับผลการศึกษา

1.4 ความเป็นปรนัย (Objectivity) หมายถึงความสามารถที่จะสรุปข้อค้นพบให้ตรงกันระหว่างบุคคลที่ประเมินหลักสูตร ถึงแม้จะใช้เทคนิควิธีที่แตกต่างกันไปก็ตาม

2. เกณฑ์ในการปฏิบัติจริง (Practical criteria) ได้แก่

2.1 ความตรงกับเรื่อง (Relevance) การประเมินผลควรตรงตามรายละเอียดที่จะประเมิน ถ้าข้อมูลที่ได้มาไม่ตรงกับสิ่งที่จะประเมิน ข้อมูลนั้นก็ไม่มีความหมาย

2.2 มีความสำคัญ (Importance) การประเมินควรจะเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญที่สุด ถ้าข้อมูลใดมีความสำคัญน้อยก็จะไม่มีความหมายที่จะนำมาใช้ในการประเมิน

2.3 ขอบเขต (Scope) การประเมินควรจะมีขอบเขตเพียงพอที่จะทำให้เกิดประโยชน์ ข้อมูลที่ได้บางครั้งอาจจะตรงกับเรื่องและมีความสำคัญ แต่อาจไม่มีขอบเขต ซึ่งคณะกรรมการ ไฟ เดลต้า แคบป้า กำหนดว่า เกณฑ์สำคัญที่สุดในการประเมิน คือความตรง ความสำคัญ และขอบเขต เกณฑ์สามประการนี้จะทำให้การประเมินที่ตรงตามเป้าหมาย (relevance) ไม่มีรายละเอียดปลีกย่อยมากไป (importance) และแคบเกินไป (scope)

2.4 น่าเชื่อถือ (Credibility) ผลการประเมินและข้อเสนอแนะจะต้องเชื่อถือได้ ถ้าผู้ประเมินขาดความน่าเชื่อถือ การประเมินก็ไม่มีประโยชน์ซึ่งส่งผลต่อรายงานที่ไม่มีคุณค่าเช่นกัน

2.5 ระยะเวลา (Timeliness) การประเมินควรจะมีระยะเวลาที่เหมาะสม ความเป็นไปได้ในการประเมินจะมีคุณค่าน้อยถ้าทำในช่วงเวลาสั้นหรือนานเกินไป จึงควรกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ที่จะทำการประเมิน

2.6 การขยายผล (Pervasiveness) นักประเมินควรจะแน่ใจได้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินควรจะรับรู้และนำผลการประเมินไปใช้

2.7 เกณฑ์ในการกำหนดนโยบาย (Prudential criterion) คือประสิทธิผล (effective) ของการประเมิน ถ้าผลของการประเมินสามารถนำมาใช้ได้หลายสถานการณ์จะช่วยให้มีการตัดสินใจใช้ข้อมูลนั้นได้

รูปแบบการประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม

Brady (1990: 174 –175) กล่าวว่า รูปแบบการประเมินหลักสูตรมีผู้เสนอไว้หลายรูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบที่ยึดจุดมุ่งหมายเป็นหลัก (Good-attainment Model) รูปแบบนี้จะเน้นวัตถุประสงค์เป็นหลัก ได้แก่รูปแบบของ ไทเลอร์ (Tyler's objective Model)

2. รูปแบบที่ยึดหลักเกณฑ์เป็นหลัก (Criterion Model) ได้แก่รูปแบบของสเตค (Steak's Countenance Model)

3. รูปแบบที่ช่วยในการตัดสินใจ (Decision Model) ได้แก่รูปแบบซึ่งคณะกรรมการการประเมินผลระดับชาติ ไฟ เดลต้า แคบป้า ซึ่งมีประธานคือ Daniel L. Stufflebeam ได้นำเสนอ ซึ่งบางกรณีเรียกว่า CIPP model

รูปแบบการประเมินแบบซิป (CIPP Model) นี้เป็นรูปแบบการประเมินที่มีชื่อเสียงและรู้จักกันเป็นอย่างกว้างขวาง Stufflebeam and Shinkfield (1985: 120-171) ได้สรุปลักษณะสำคัญของการประเมิน 4 ลักษณะ ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 รูปแบบการประเมิน CIPP

	การประเมินบริบท	การประเมินปัจจัย	การประเมินกระบวนการ	การประเมินผลผลิต
วัตถุประสงค์	เป็นการนิยามเชิงปฏิบัติระบุกลุ่มเป้าหมายและประเมินความต้องการจำเป็น ระบุโอกาสในการกำหนดความต้องการจำเป็นเพื่อประเมินว่าวัตถุประสงค์ที่เสนอสอดคล้องกับการประเมิน	ระบุและประเมินความสามารถของระบบทางเลือกของวิธีดำเนินการและรูปแบบของการนำไปใช้งบประมาณและตารางในการดำเนินการ	เพื่อระบุและทำนายการดำเนินการจุดอ่อนในการออกแบบการดำเนินการหรือการนำไปปฏิบัติการเตรียมข้อมูลสำหรับตัดสินใจในโครงการที่ทำก่อนและบันทึกข้อมูลและตัดสินใจดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ	เก็บรวบรวมข้อมูลและตัดสินคุณค่าของผลผลิตและเชื่อมโยงกับข้อมูลสารสนเทศวัตถุประสงค์บริบทปัจจัยและกระบวนการและตีคุณค่า
วิธีการ	ใช้วิธีการวิเคราะห์ระบบการสำรวจการศึกษาเอกสาร การรับฟังข้อมูลการสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบเพื่อวินิจฉัยและการใช้เทคนิคเดลฟลาย	ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์คุณค่าคนและวัสดุต่างๆ แก้ไขปัญหาและการออกแบบกระบวนการและวิธีการอื่นๆ เช่น ศึกษาเอกสาร ชมโครงการตัวอย่าง ใช้ทีมผู้ช่วยและการทดลองนำร่อง	ใช้การกำกับติดตามที่มีศักยภาพต่ออุปสรรคต่างๆ และสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด,ใช้ข้อมูลที่ได้รับในการตัดสินใจและมีปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องกับการสังเกตการดำเนินการของกลุ่มผู้ดำเนินโครงการ	นิยมเชิงปฏิบัติการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลผลิต, รวบรวมผลการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงประมาณ
ความสัมพันธ์ของการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง	การตัดสินใจกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายกับความต้องการจำเป็นหรือโอกาสและความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์กับการแก้ไขปัญหา นั่นคือการวางแผนตามความต้องการจำเป็นที่มีการเปลี่ยนแปลงและเป็นการเตรียมการเบื้องต้นสำหรับการตัดสินคุณค่าของผลผลิต	เลือกแหล่งสนับสนุน วิธีการแก้ไขปัญหาและการออกแบบกระบวนการนั่นคือเพื่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของการดำเนินการและเป็นการเตรียมการเบื้องต้นเพื่อตัดสินคุณค่าการนำไปปฏิบัติ	การนำไปใช้และการปรับปรุงรูปแบบของโครงการและการออกแบบกระบวนการนั่นเป็นกระบวนการควบคุมที่มีประสิทธิภาพและกำหนดกิจกรรมในการดำเนินการเพื่อใช้ในการตัดสินคุณค่าของผลผลิต	การตัดสินว่าจะดำเนินการต่อไป ยุติหรือปรับเปลี่ยน หรือการนำมาพิจารณาใหม่ในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม และการนำผลการบันทึกการดำเนินการที่ชัดเจน (ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทั้งทางบวกและทางลบ)

ที่มา: Stufflebeam and Shinkfield (1985)

โดยภาพรวมแล้วการประเมินหลักสูตรพัฒนาสมรรถนะ (Competency Curriculum Evaluation) ตามหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่เริ่มต้น จนกระทั่งได้มีการนำหลักสูตรไปใช้แล้ว โดยนำผลจากการวัดในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดคุณค่าของหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมา การประเมินผลหลักสูตรจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อคุณภาพของหลักสูตร และสามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการประเมินหลักสูตรที่ปฏิบัติกันส่วนใหญ่ มี 2 ประการคือ

1. การประเมินผลเพื่อประเมินหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติการพัฒนาหลักสูตร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ผลการประเมินนี้ให้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร โดยมีการวัดผลเป็นระยะ ๆ ในระหว่างการทดลองใช้หลักสูตร แล้วนำผลจากการวัดมาประเมินว่าในแต่ละตอนของหลักสูตรมีความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้เพียงใดมีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง ซึ่งเป็นประโยชน์แก่นักพัฒนาหลักสูตร ในการที่จะปรับปรุงส่วนประกอบทุกส่วนของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ถูกต้อง

2. การประเมินเพื่อสรุปผล คุณค่าของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าดีหรือไม่ หลักสูตรได้ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ของสังคมเพียงใด ควรจะใช้ต่อไปหรือยกเลิกทั้งหมด หรืออาจจะยกเลิกเพียงบางส่วนซึ่งข้อมูลส่วนนี้สามารถตอบโจทย์การวิจัยข้อที่ 4 คือเพื่อการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบการประเมินแบบ CIPP ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนมา เป็นรูปแบบการประเมินเพื่อการวางแผนโครงการ เพื่อนำโครงการไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงโครงการอย่างทันท่วงที และเป็นรูปแบบการประเมินที่ช่วยให้การพัฒนาโครงการ ช่วยบริหารโครงการ ตลอดจนการกำหนดอนาคตของโครงการ จึงกล่าวได้ว่ารูปแบบการประเมินแบบ CIPP เป็นรูปแบบการประเมินเพื่อพัฒนาโครงการและประกันประสิทธิภาพของโครงการเป็นอย่างดี ซึ่งในการประเมินผลพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดการประเมินแบบ CIPP บางส่วนมาใช้ประกอบการประเมินประสิทธิผลหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

แนวความคิดเกี่ยวกับบริการสาธารณะ

หมายถึง การสนองตอบความต้องการทางสังคมและปัจเจกชนที่เป็นสมาชิกของสังคมในอันที่จะได้รับบริการจากรัฐในเรื่องที่เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเอกชน ไม่อาจตอบสนองได้ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีบริการสาธารณะในด้านการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ (กังวาน ทองเนตร, 2555: ข้อมูลออนไลน์)

บริการสาธารณะนั้นจะต้องประกอบด้วยเงื่อนไข 2 ประการ คือ

1. จะต้องเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคลมหาชนหมายถึงกรณีที่นิติบุคคลมหาชนเป็นผู้ประกอบกิจกรรมด้วยตนเองได้แก่กิจกรรมที่รัฐ หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการและยังหมายความถึงกรณีที่รัฐมอบกิจกรรมของรัฐบางประเภทเป็นผู้ดำเนินงานเช่น การขนส่งสาธารณะ สถานที่ตรวจสภาพรถเป็นต้นซึ่งโดยหน้าที่สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นบริการสาธารณะแต่รัฐก็ได้มอบหมายให้เอกชนเข้ามาจัดทำได้ ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย

2. กิจกรรมตามข้อหนึ่งจะต้องเป็นกิจกรรม ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์สาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน

ประเภทของบริการสาธารณะยังแยกได้อีก 2 ประเภทคือ

1. บริการสาธารณะทางปกครอง หมายถึงกิจกรรมโดยสภาพแล้วเป็นงานในหน้าที่ของฝ่ายปกครองที่จะต้องจัดทำขึ้นเพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชนเช่น การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินความสงบสุขของชุมชนกิจกรรมประเภทนี้ฝ่ายปกครองต้องอาศัยอำนาจพิเศษตามกฎหมายในการจัดทำคือต้องมีกฎหมายรับรองชัดเจนบริการสาธารณะทางปกครองนี้ฝ่ายปกครองหรือรัฐจะต้องจัดทำขึ้นโดยที่ประชาชนไม่ต้องเสียค่าตอบแทนนอกจากนี้เนื้อหาบริการสาธารณะทางปกครองจะเป็นเรื่องที่ฝ่ายปกครองต้องอาศัยเทคนิคพิเศษในการจัดทำรวมทั้งอำนาจพิเศษของฝ่ายปกครองบริการสาธารณะประเภทนี้ไม่สามารถโอนให้เอกชนจัดทำแทนได้ เช่นการมีทหาร ตำรวจ

2. บริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม บริการรูปแบบนี้ จะคล้ายกับวิสาหกิจของเอกชนทุกอย่างทั้งด้านวัตถุบริการแหล่งที่มาของเงินทุน และวิธีปฏิบัติงานข้อแตกต่างบริการสาธารณะประเภทนี้กับบริการสาธารณะทางปกครอง

2.1 วัตถุแห่งบริการบริการสาธารณะทางปกครองมุ่งเน้นสนองตอบความต้องการของประชาชนในประเทศเพียงอย่างเดียวส่วนบริการสาธารณะอุตสาหกรรมนั้นมีวัตถุประสงค์ด้านเศรษฐกิจเหมือนเอกชนทุกอย่าง คือ เน้นการผลิตจำหน่ายและการแบ่งปันผลประโยชน์ เช่นเดียวกับเอกชน

2.2 วิธีปฏิบัติงานบริการสาธารณะทางปกครองมีวิธีที่รัฐสร้างขึ้นมาเป็นแบบแผนเดียวกัน มีระบบบังคับบัญชาและใช้กับผู้ปฏิบัติเหมือนกันทุกคนส่วนบริการประเภทอุตสาหกรรม จะมีวิธีปฏิบัติซึ่งสร้างขึ้นมาเอง ต่างจากทางปกครองเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน

2.3แหล่งที่มาของทุนบริการทางปกครองจะมีแหล่งที่มาจากรัฐเพียงฝ่ายเดียวโดยค่าใช้จ่ายทั้งหมดรัฐเป็นผู้รับผิดชอบส่วนแบบอุตสาหกรรมแหล่งรายได้ส่วนใหญ่จะมาจากค่าตอบแทนการบริการของผู้ใช้บริการนอกจากนี้ผู้ใช้บริการสาธารณะทั้งสองประเภทยังมีสถานภาพที่แตกต่างกันอีกด้วยผู้ใช้บริการทางปกครองนั้นสถานภาพจะถูกกำหนดโดยกฎข้อบังคับมีลักษณะเป็นนิติกรรมที่มีเงื่อนไขส่วนผู้ใช้บริการอุตสาหกรรมนั้นจะมีลักษณะเป็นสัญญาตามกฎหมายมหาชน

ปิยะนุช เงินคล้าย (2545: 1) ได้อธิบายความหมายเรื่องกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะ ว่าหมายถึงกระบวนการทำงานทางปฏิสัมพันธ์ เชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบาย และเป็นการผลิตผลลัพธ์ออกมาให้สำเร็จ นอกจากความหมายดังกล่าวข้างต้นแล้ว ปิยะนุช เงินคล้าย (2545: 3) ยังอธิบายความหมายการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะ ว่าหมายถึงกระบวนการขององค์กรที่ต่อเนื่องและเป็นพลวัต ซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอมโดยปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง เป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์กรที่รับผิดชอบ ในการดำเนินการ ให้สำเร็จลุล่วงกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติให้ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายนโยบาย โดยพยายามปรับเปลี่ยนประนีประนอมระหว่าง เป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัดเงื่อนไขและสภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2530: 2) ให้ความหมายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะเป็นเรื่องขององค์กร บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำและกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามนโยบายที่ระบุไว้หรือไม่เพียงใด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะ ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถที่จะผลักดันให้การทำงานของกลไกที่สำคัญทั้งมวลสามารถบรรลุผลตามนโยบายที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

Pressman and Wildavsky (1973: 3) คือ ผู้ที่บุกเบิกการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะให้ได้รับความสนใจจากนักวิชาการที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง จนกระทั่งการศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะได้รับการยอมรับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบายสาธารณะ และได้ให้คำนิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ว่า คือการดำเนินงานให้ลุล่วงให้ประสบความสำเร็จให้ครบถ้วนให้เกิดผลผลิตและให้สมบูรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่รัฐบาลกำลังปฏิบัติอยู่และเป็นธรรมชาติของนโยบาย จะเห็นได้ว่าในการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะ เป็นการกระทำขององค์กรราชการที่จะต้องรับผิดชอบในการนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จในทุกด้าน และให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้และก่อให้เกิดผลผลิตที่พึงปรารถนา

Bardach (1980: 9) กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะเป็นเกมของกระบวนการทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ทฤษฎีและการวิจัยการนำนโยบายไป

ปฏิบัติจะเห็นได้ว่าเป็นกิจกรรมทางสังคมที่เกิดขึ้นและเป็นไปตามข้อกำหนดของนโยบายซึ่งเน้นความสำคัญของกระบวนการอย่างชัดเจน และแสดงให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้นเป็นผลผลิตของกระบวนการทางการเมืองการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะถือเป็นโอกาสแรกที่จะได้นำการตัดสินใจทางเลือกนโยบายไปปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงและขั้นตอนทั้งหมดของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติแสดงให้เห็นถึงความหวังในการแก้ไขปัญหาของสังคมความกลัวเกี่ยวกับอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานบริการสาธารณะและที่มีส่วนร่วมที่ต้องการจะเน้นการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ดังนั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะจึงครอบคลุมกระบวนการแปลงนโยบายเป็นนามธรรมให้เป็นแผนงานรูปธรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติและตรวจสอบวัดระดับความสำเร็จได้

Mazmanian and Sabatier (1989: 20-21) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติและนโยบายสาธารณะโดยชี้ให้เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะ เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการนโยบายสาธารณะความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะหมายถึงการนำการตัดสินใจนโยบายที่ได้กระทำไว้ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและเป็นการร่วมกันทำงานภายใต้กฎหมายที่ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติหรือคำสั่งของฝ่ายบริหาร หรือคำพิพากษาของศาลสูงสุด หรือศาลฎีกาซึ่งตามอุดมคติแล้วการตัดสินใจนโยบาย คือ การบ่งชี้ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดโครงสร้างกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติในรูปแบบบริการสาธารณะซึ่งกระบวนการกำหนดนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนหลายขั้นตอนเริ่มด้วยการกำหนดกฎพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการคาดหมายผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติการยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมายการพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งที่เจตนาและไม่ได้เจตนาผลกระทบจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติและการปรับปรุงกฎระเบียบพื้นฐานที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้เหมาะสม

กระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆดังนี้

1. การพิจารณาผลลัพธ์ของนโยบายของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติโดยมุ่งให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้

2. การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมายต่อการตัดสินใจนโยบายของผู้กำหนดนโยบาย หากนโยบายใดที่กลุ่มเป้าหมายไม่ยินยอมปฏิบัติจะก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

3. พิจารณาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติเพื่อจำแนกว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นผลกระทบในทางบวกหรือทางลบถ้าเกิดผลในทางลบก็จะได้ปรับปรุง

4. พิจารณาผลกระทบจากการรับรู้ของผู้ตัดสินนโยบายซึ่งผู้ตัดสินใจนโยบายจะประเมินได้ว่าเป็นผลกระทบที่พึงปรารถนาหรือไม่

5. การประเมินกระบวนการทางการเมืองที่มีบทบาทในการบัญญัติกฎหมายเพื่อพิจารณาปรับปรุงกฎหมายให้มีความเหมาะสมในการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

จากการทบทวน ตัวแบบและแนวความคิดของ Lipsky (1980) ได้ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติรูปแบบบริการสาธารณะโดยได้ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง หรือที่เขาเรียกว่า Street level bureaucrats จึงเป็นผู้ที่ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบ Bottom-up โดยเขาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การตัดสินใจ การปฏิบัติหน้าที่ประจำของข้าราชการแต่ละคน และเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการทำงาน ซึ่งข้าราชการระดับล่างหรือระดับปฏิบัติงานจะเผชิญกับปัญหาความไม่พร้อมของทรัพยากร เวลาที่มีอยู่อย่างจำกัด และการถูกกดดันเพิ่มเติมจากการควบคุมของผู้บริหารระดับสูงการนำนโยบายไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของข้าราชการระดับล่างที่จะเลือกใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าวนี้

การศึกษาการเรื่องบริการสาธารณะเป็นการแสวงหาวิธีการและแนวทางเพื่อปรับปรุงนโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงานรูปแบบบริการสาธารณะ ในโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดีขึ้น เนื้อหาสาระของการศึกษารูปแบบบริการสาธารณะจึงเน้นการแสวงหาคำอธิบาย เกี่ยวกับปรากฏการณ์ หรือสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ภายในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปว่าบริการสาธารณะคือ การสนองตอบความต้องการทางสังคมและปัจเจกชนที่เป็นสมาชิกของสังคมในอันที่จะได้รับบริการจากรัฐในเรื่องที่เอกชน หรือ รัฐวิสาหกิจเอกชน ไม่อาจตอบสนองได้ไม่ว่าจะเป็นการจัดให้มีบริการสาธารณะในด้านการคุ้มครองความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินการจัดให้มีสิ่งสาธารณูปโภคต่างๆ บริการสาธารณะนั้นจะต้องประกอบด้วยเงื่อนไข 2 ประการ 1) จะต้องเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับนิติบุคคลมหาชนหมายถึงกรณีที่นิติบุคคล มหาชนเป็นผู้ประกอบกิจกรรมด้วยตนเองได้แก่กิจกรรมที่รัฐ หรือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ดำเนินการและยังหมายความถึงกรณีที่รัฐมอบกิจกรรมของรัฐบางประเภทเป็นผู้ดำเนินงานเช่น การขนส่งสาธารณะ สถานที่ตรวจสภาพรถเป็นต้นซึ่งโดยหน้าที่สิ่งเหล่านี้ต้องเป็นบริการสาธารณะแต่รัฐก็ได้มอบหมายให้เอกชนเข้ามาจัดทำได้ ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย 2) กิจกรรมตามข้อหนึ่งจะต้องเป็นกิจกรรม ที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์สาธารณะและตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นกลไกสำคัญในขับเคลื่อนการบริการสาธารณะแก่ประชาชน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้ทำการศึกษา กรณีศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน จากการทบทวนกรณีศึกษา งานวิจัย เอกสาร บทความ บทวิเคราะห์และข่าวสารจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Primary data) เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบกับงานวิจัยนี้ ซึ่งข้อมูลจากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าวประกอบด้วย

จากการทบทวนงานของ สุเทพ เชาวลิต และ อดิศ ตั้งรุ่งเรืองอยู่ (2553: 209) การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

พบข้อมูลการศึกษาระบบการบริหารการจัดการท้องถิ่นแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในฐานะที่เป็นหน่วยหนึ่งของสังคมที่ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้แนวความคิดในเรื่องการบริหารจัดการ (Management) ซึ่งองค์กรพัฒนาระหว่างประเทศผลักดันให้เกิดขึ้นเป็นกรอบในการศึกษาทั้งนี้จะเน้นแนวคิดการบริการจัดการท้องถิ่นที่ดี (Good Local Governance) ได้แก่ การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและใช้ในการพัฒนาพื้นที่ๆดูแล แนวคิดการบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีเน้นความสัมพันธ์ของระบบการบริหารจัดการที่ดี การกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นและการพัฒนาภาคประชาสังคม หากรัฐบาลกลางมีระบบบริหารจัดการ (Governance)ที่กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็จะทำให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนบทบาทของภาคประชาสังคมการศึกษาในครั้งนี้จึงได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยว่า สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับการจัดระบบบริหารจัดการท้องถิ่นและการบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีจะมีผลในทางบวกต่อประสิทธิผลในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ประชาสังคม (Civil Society) จะเป็นปัจจัยสังคมวัฒนธรรมที่จะมีผลต่อการพัฒนาประชาธิปไตยและการบริหารจัดการของท้องถิ่นที่ดีสำหรับการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นแลการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมตามหลักธรรมาภิบาล

1. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจากอดีต-ปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์ผู้ว่าราชการจังหวัด นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด และนักวิชาการที่ได้ให้สัมภาษณ์เชิงลึก พอจะสรุปได้ว่ายุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจากอดีต-ปัจจุบันมีวิวัฒนาการในมุมมองที่แตกต่างกันออกไปโดยมุมมองของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นแตกต่างจากฝ่ายบริหารฝ่ายนิติบัญญัติและนักวิชาการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดมองว่าในอดีตนั้นดีอยู่แล้ว ปัจจุบันค่อนข้างมีปัญหา แต่นายกองค์กรบริหารส่วน

จังหวัดประธานสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดและนักวิชาการมองว่า อดีตการทำงานยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมแต่ปัจจุบันนั้นดีขึ้นมาก ในส่วนผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การจัดระบบการบริหารจัดการของรัฐไทยได้มีการปรับปรุงรูปแบบ

การจัดการจากเดิมที่เน้นการจัดการโดยส่วนกลางไปสู่การกระจายอำนาจไปให้ท้องถิ่นบริหารจัดการเอง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างเพียงพอ หากรัฐบาลกลางมีระบบบริหารจัดการ (Governance) ที่กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะทำให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนบทบาทของภาคประชาสังคม การบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีจะมีผลในทางบวกต่อประสิทธิผลในการให้บริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

นอกจากนี้ประชาสังคม (Civil Society) จะเป็นปัจจัยสังคมวัฒนธรรมที่จะมีผลต่อการพัฒนาประชาธิปไตยและการบริหารจัดการของท้องถิ่นที่ดี สำหรับการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และการรักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมตามหลักธรรมาภิบาล หากรัฐบาลกลางมีระบบบริหารจัดการ (Governance) ที่กระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะทำให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนบทบาทของภาคประชาสังคม

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีหลายประการโดยสามารถแบ่งประเด็นปัญหาออกเป็น 3 ส่วนคือ

2.1 ปัญหาในส่วนของรัฐบาล โดยการจัดสรรรายได้จากรัฐบาลไม่เป็นไปตามพระราชกำหนดแผนการถ่ายโอนงบประมาณราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ถ่ายโอนล่าช้า และงบประมาณไม่สมดุลกับภาระหน้าที่มีมากขึ้น ปัญหาโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจนในการทำงานปัญหาการถ่ายโอนภารกิจการและจัดแบ่งภารกิจระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันยังไม่ชัดเจน

2.2 ปัญหาในส่วนของฝ่ายบริหารโดย ฝ่ายบริหารได้แถลงนโยบายต่อสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดแล้วถึงเวลาปฏิบัติจริงทำไม่ได้หรือทำได้บางส่วนและฝ่ายบริหารกระจายงบประมาณไม่ทั่วถึงทุกด้านการเข้าใจผิดในตำแหน่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการทำงานโดยรัฐบาลให้กรอบอำนาจหน้าที่นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมากเกินไปและเกิดการเข้าครอบงำจากการเมืองระดับชาติเกิดการทุจริตคอรัปชั่นในองค์กรและการเลือกตั้งที่ได้ฝ่ายบริหารหรือสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดไม่ดีเข้ามา

2.3 ปัญหาภายในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด คือ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ค่อยจะตอบรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆและไม่ค่อยจะให้ความสำคัญกับ

สมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ทรัพยากรในการบริหารจัดการมีน้อย ฝ่ายบริหารฝ่ายนิติบัญญัติและข้าราชการประจำทำงานไม่สอดคล้องกัน

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดแนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีหลายประการโดยสามารถแบ่งประเด็นการแก้ไขปัญหาออกเป็น 3 ประเด็นหลักได้แก่

3.1 รัฐบาลควรจะทบทวนกฎหมายการกำหนดสัดส่วนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อรายได้ของรัฐบาลใหม่รวมถึงเงินอุดหนุนในรูปแบบต่างๆ และควรจะกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่างการบริหารราชการส่วนกลางภูมิภาคและท้องถิ่นให้ชัดเจน โดยรัฐบาล โดยกำหนดแผนที่ชัดเจนในอนาคต รวมถึงการก่อตั้งการเลื่อนฐานะการกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2 รัฐบาลควรจะกำหนดบทบาทกรอบอำนาจหน้าที่การทำงานขององค์กรบริการส่วนจังหวัดและนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ และเพิ่มอำนาจการตรวจสอบของสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดต่อฝ่ายบริหารและข้าราชการ การรณรงค์หาเสียงนั้นควรจะศึกษาถึงพระราชบัญญัติกรอบอำนาจหน้าที่และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และควรจะกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นผู้สมัครรับเลือกตั้งนายกและสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่สูงขึ้น อาจจะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การเลือกตั้งท้องถิ่นคล้ายกับการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภาเกี่ยวกับเครือญาตินักการเมือง

3.3 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติองค์กรบริหารส่วนจังหวัดที่เก่าและล้าสมัยให้แคบลงและชัดเจนในการทำงาน การถ่ายโอนภารกิจจากภาครัฐและควรจะมีภาคส่วนต่างๆ เข้ามาช่วยวางแผนและกลั่นกรองความเหมาะสม ในการพัฒนาและการวางแผนในอนาคต รัฐบาลควรจะมีการจัดเพิ่มศักยภาพทั้งบุคลากรและประสิทธิภาพเกี่ยวกับงบประมาณ คล่องตัวและรวดเร็วขึ้น ให้สมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดเป็นคณะกรรมการร่วมการพิจารณาขั้นเงินเดือนโบนัส ความดีความชอบตลอดจนถึงการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจัด ซื้อเครื่องจักเครื่องมือเพิ่มเติมในส่วนที่ขาด จากผลการวิเคราะห์จะนำเสนอแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการ

เมื่อการทบทวนงานวิจัย ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2550: 2) เรื่องการประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝางจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ตามตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน กถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และ 3) เสนอแนะแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่ม

ตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารและพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่จำนวน 234 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามตามตัวชี้วัดและเกณฑ์สำหรับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน กถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยและแบบสัมภาษณ์สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการศึกษาพบว่า

1. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝางโดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก

2. ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝางมีอยู่ 2 ด้านคือ 1) การจัดหาทรัพยากรมนุษย์พบปัญหาการคัดเลือกถูกครอบงำจากระบบอุปถัมภ์ 2) การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์พบปัญหาขาดการสร้างขวัญ

3. แนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝางกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาให้ข้อเสนอแนะว่า

3.1 ให้มีการอบรมผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาแต่งตั้งผู้ประเมินในรูปคณะกรรมการคัดเลือกมีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่ดี

3.2 ให้มีการออกระเบียบกำหนดมาตรฐานแนวทางการประเมินผลการเลื่อนขั้นเงินเดือนและควรมีการแต่งตั้งผู้ประเมินในรูปของคณะกรรมการที่เป็นกลาง

3.3 ให้มีการเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคลากรเพื่อรับผิดชอบงานโดยตรงควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการศึกษาการฝึกอบรมการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและจัดทำแผนยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ อบต.

3.4 ให้มีการจัดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วมและใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการดำเนินการทางวินัยควรมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดและมีการตรวจประเมินผลการดำเนินการด้านสุขภาพและความปลอดภัยอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในเรื่องมนุษย์สัมพันธ์คุณธรรมและจริยธรรมแก้ไขระเบียบกำหนดให้มีคณะกรรมการที่มีความเป็นกลางประจำหน่วยงานเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาในเรื่องการบริหารงานบุคคลของ อบต.

จากการศึกษางานวิจัยของ วิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข (2553: 7) เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรของที่ทำการปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาจังหวัดภาคกลางของประเทศไทย พบว่า

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรของที่ทำการปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 สภาพที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นองค์กรที่มีระบบโครงสร้างสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นลำดับชั้นที่ฝังรากลึกมาอย่างยาวนานอำนาจการบริหารการกำหนดนโยบายการสั่ง

การส่วนใหญ่ถูกรวมไว้ที่ศูนย์กลาง (กรมการปกครอง) องค์กรมีวัฒนธรรมและค่านิยมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและผู้อาวุโสสูงกว่าทำให้บางครั้งการเสนอความคิดเห็นหรือมุมมองที่ดีและแตกต่างกับผู้บังคับบัญชาไม่เกิดขึ้นผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเองการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรบุคลากรมีส่วนร่วมในระดับต่ำในขณะเดียวกันที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นองค์กรที่บุคลากรส่วนใหญ่มีศักยภาพแต่มีรูปแบบการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างทำงานเฉพาะที่ตนรับผิดชอบไม่นิยมและไม่พยายามที่จะเรียนรู้งานที่เพื่อนร่วมงานรับผิดชอบหรือไม่นิยมถ่ายทอดเทคนิคหรือประสบการณ์ที่ดีของตนให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ไม่ค่อยมีการจัดการความรู้โดยจัดทำองค์ความรู้ที่ได้มาจากความสำเร็จหรือผิดพลาดที่เป็นประสบการณ์ของแต่ละคนเพื่อรวบรวมเป็นบทเรียนที่ทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าใจได้ง่ายเป็นองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารของผู้นำที่หลากหลายและมีความเฉพาะตัวมีการสับเปลี่ยนโยกย้ายข้าราชการระดับผู้นำบ่อยมีการแทรกแซงจากภาคการเมืองในระบบบริหารงานบุคคลทำให้ขาดความต่อเนื่องในการบริหารงานและพัฒนาองค์กรข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานโดยเฉพาะต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลที่ถูกมองว่าไม่มีระบบคุณธรรม (Merit System) มองว่ามีระบบอุปถัมภ์เป็นส่วนใหญ่ (Spoil System) มีการใช้ระบบเส้นสายในการโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งการให้ความดีความชอบทำให้ข้าราชการบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถตนเองตามระบบคุณธรรมข้าราชการบางส่วนเป็นข้าราชการที่เสื่อมสมรรถนะถูกส่งมาจากอำเภอและในปัจจุบันยังไม่มีการพัฒนาสร้างเสริมสมรรถนะข้าราชการเหล่านี้อย่างเป็นรูปธรรมขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรและการจัดการความรู้ในองค์กรที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพและทันสมัยให้กับองค์กรภารกิจของที่ทำการปกครองจังหวัดมีความหลากหลายบางครั้งเป็นภารกิจที่เร่งด่วนและอยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ภารกิจของที่ทำการปกครองจังหวัดในความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ทำการปกครองจังหวัดควรเป็นหน่วยสนับสนุนทางวิชาการและเป็นที่ปรึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสำหรับผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในฐานะหน่วยงานของกรมการปกครองในส่วนภูมิภาคเป็นหลัก

1.2 สภาพการเรียนรู้ของที่ทำการปกครองจังหวัด พบว่า ในมิติต่างๆของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ในระดับต่างๆ ดังนี้ มิติที่ 1 การสร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นในระดับปานกลาง มิติที่ 2 การสนับสนุนให้มีการพูดคุยเสวนาการไต่ถามเกิดขึ้นในระดับปานกลางค่อนข้างมาก มิติที่ 3 การสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีมเกิดขึ้นในระดับปานกลาง มิติที่ 4 สร้างระบบในอันที่จะจับยึดและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับปานกลาง มิติที่ 5 การให้อำนาจบุคลากรในการมีส่วนร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเกิดขึ้นในระดับปานกลาง มิติที่ 6 เชื่อมต่อองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กรเกิดขึ้นในระดับปานกลางค่อนข้างมาก มิติที่ 7 สร้างกลยุทธ์ของภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ค่อนข้างมากสำหรับสมรรถนะทางเศรษฐกิจของที่ทำการปกครองจังหวัดที่ทำการปกครองจังหวัดมีสถานะทางเศรษฐกิจและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตหรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและสมรรถนะทางด้านความรู้ของที่ทำการปกครองจังหวัดที่ทำการปกครองจังหวัดมีการเพิ่มผลผลิตและบริการที่เป็นผลเกิดจากศักยภาพด้านองค์ความรู้และการเรียนรู้ในระดับปานกลางจึงสามารถสรุปได้ว่ามิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของที่ทำการปกครองจังหวัดของจังหวัดในเขตภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

1.3 สรุปปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรของที่ทำการปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1.3.1 กรมการปกครองเป็นหน่วยราชการที่มีรูปแบบของการบริหารราชการที่มีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีลำดับชั้น (Hierarchy) ที่เข้มแข็งซึ่งเป็นรูปแบบโครงสร้างที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร

1.3.2 วัฒนธรรมและค่านิยมของการเคารพเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและผู้อาวุโสกว่าทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ของที่ทำการปกครองจังหวัดขาดความกล้าในการเสนอความคิดเห็นแย้งที่สร้างสรรค์เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

1.3.3 การขาดระบบคุณธรรมของการบริหารงานบุคคลในความคิดของบุคลากรทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองตามแนวทางของระบบคุณธรรมบางส่วนมีความเชื่อเรื่องเส้นสายของระบบอุปถัมภ์จึงขาดความเชื่อถือในระบบคุณธรรม

1.3.4 ผู้นำองค์กรแต่ละคนมีรูปแบบการบริหารที่เฉพาะตัวเป็นของตนเองและความเชื่อมั่นในตนเองสูง

1.3.5 พื้นฐานความรู้และทักษะของการเรียนรู้ของข้าราชการในที่ทำการปกครองจังหวัดมีความแตกต่างกัน

1.3.6 ข้าราชการของกรมการปกครองในส่วนภูมิภาคบางส่วนเป็นบุคลากรที่ขาดสมรรถนะต้องการการฟื้นฟูอย่างจริงจัง

1.3.7 ขาดการทำงานเป็นทีมและสิ่งจูงใจในการทำงานในระบบทีม

1.3.8 ความไม่ต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งของข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาทำให้การบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรไม่มีความต่อเนื่อง

1.3.9 กรมการปกครองยังไม่มีนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาให้ที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

1.3.10 กรมการปกครองยังขาดงบประมาณและแนวทางในการสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ให้กับบุคลากรของที่ทำการปกครองจังหวัดเพื่อนำมาเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติภารกิจในฐานะพี่เลี้ยงหรือหน่วยสนับสนุนทางวิชาการให้กับผู้บังคับบัญชาและที่ทำการปกครองอำเภออย่างแท้จริง

2. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของที่ทำการปกครองจังหวัด

รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจอำนาจหน้าที่ของที่ทำการปกครองจังหวัดควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systematic Learning Organization) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Professor Michael J. Marquardt กำหนดรูปแบบที่มีการมุ่งพัฒนาองค์กรในลักษณะองค์รวมที่ประกอบด้วยระบบย่อยภายใน 5 ระบบได้แก่ระบบของคนระบบองค์กรของที่ทำการปกครองจังหวัดระบบองค์ความรู้และการจัดการความรู้ระบบเทคโนโลยีที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ระบบการเรียนรู้ให้ขับเคลื่อนไปพร้อมๆกันทั้งองค์กรโดยมีระบบการเรียนรู้ในที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นตัวเชื่อมประสาน

การทบทวนงานวิจัยของ จรูญ ศรีสุขใส (2540) พบว่า การบริหารการปกครองประเทศไทยโดยการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ประชาชนในท้องถิ่นดำเนินการบริหารการปกครองกันเองตามหลักการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจการปกครองนั้น องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกระจายอำนาจย่อมมีอำนาจอิสระในการบริหารการปกครองภายในขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ของตน ซึ่งพิจารณาได้จากการที่องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนภายในท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีรายได้งบประมาณเป็นของตนเองและมีพนักงานของตนเอง องค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการดำเนินกิจการของตนหรือไม่เพียงใด การดำเนินภารกิจซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นนั้นย่อมต้องอาศัยพนักงานของท้องถิ่นไปดำเนินการ ซึ่งหมายถึงองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นต้องมีอานาจบริหารงานบุคคลเหนือพนักงานของตนได้อย่างอิสระกล่าวคือมีอำนาจบรรจุแต่งตั้งให้คุณให้โทษพนักงานของตนเองได้ภารกิจต่างๆจึงจะได้รับการจัดการอย่างดีมีประสิทธิภาพ สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนภายในท้องถิ่นได้ตามวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจการปกครอง

นอกจากนี้ยังพบว่าการบริหารมากน้อยแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละประเทศ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นระบบใหญ่ๆ ได้ 2 ระบบ คือ ระบบที่รวมอำนาจบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นไว้กับการบริหารงานบุคคลของราชการพลเรือนของประเทศ และระบบที่แยกการบริหารงานบุคคลออกจากระบบราชการพลเรือนของประเทศ การบริหารในระบบแรกมีข้อเสียที่ขัดกับหลักการกระจายอำนาจการปกครองการให้บริการสาธารณะไม่อาจสนองตอบความต้องการของท้องถิ่น การบรรจุแต่งตั้งพนักงานไม่ตรงกับความต้องการของท้องถิ่น แต่ก็มีข้อดี คือ พนักงานท้องถิ่นมีฐานะเท่าเทียบกับข้าราชการพลเรือนของประเทศ สามารถลดปัญหาอิทธิพลทางการเมืองของท้องถิ่นได้ ส่วนระบบหลังยังอาจแบ่งได้อีก 2 ระบบย่อย คือ ระบบที่รวมอานาจบริหารไว้ในองค์กรระดับชาติ และระบบที่แยกให้องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีอานาจบริหารงานบุคคลพนักงานของตนได้เอง ซึ่งระบบที่รวมอำนาจบริหารไว้ในองค์กรบริหารระดับชาติ นี้องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งไม่มี

อำนาจสิทธิขาดในการบริหารเพราะอำนาจการบริหารอยู่ที่องค์กรระดับชาติ แต่องค์กรบริหารงานบุคคลในระดับชาติก็เป็นอิสระจากอำนาจของราชการส่วนกลางหรือราชการพลเรือนของประเทศ ส่วนระบบที่แยกให้องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีอานาจบริหารงานบุคคลได้เองนั้นจัดเป็นระบบที่สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการปกครองมากที่สุด แต่ก็มีข้อเสียอย่างสำคัญตรงที่ระบบนี้จะถูกครอบงำด้วยอิทธิพลทางการเมืองของท้องถิ่นได้ง่ายกว่าระบบอื่น การบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นประเทศต่างๆ จะจัดอยู่ในระบบใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละประเทศเป็นสำคัญ สำหรับการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นไทยนั้นจัดอยู่ในระบบที่แยกการบริหารออกจากราชการพลเรือนของประเทศ โดยรวมการบริหารงานบุคคลไว้ที่องค์กรบริหารงานบุคคลในระดับชาติซึ่งมีอยู่ 4 องค์กร ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) คณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.ป) คณะกรรมการพนักงานสุขาภิบาล (ก.สภ.) และคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร (ก.ก.) รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลตามประเภทขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยเมืองพัทยาและองค์กรบริหารส่วนตำบลมีคณะกรรมการพนักงานเทศบาลเป็นองค์กรบริหารงานบุคคล ในการบริหารงานนอกจากองค์กรดังกล่าวจะตั้งคณะอนุกรรมการวิสามัญชุดต่างๆขึ้นเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ยังมีองค์กรบริหารงานบุคคลในระดับจังหวัดและองค์กรบริหารประจำองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นคอยช่วยเหลือในเขตจังหวัดและเขตองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งอีกด้วยจากการศึกษาพบว่า องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นไทยไม่มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลเท่าที่ควรตามหลักการกระจายอำนาจการปกครองทั้งนี้มีสาเหตุจาก

1. โครงสร้างขององค์กรบริหารงานบุคคลทั้งระดับชาติและระดับจังหวัดไม่เอื้ออำนวยให้บริหารงานได้อย่างอิสระ เนื่องจากมีเจ้าหน้าที่ของราชการส่วนกลางอยู่ในองค์กรเป็นจำนวนมากผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นสมาชิกองค์กร อาจถูกครอบงำได้ง่าย เพราะไม่มีการกำหนดคุณสมบัติวาระการดำรงตำแหน่ง ผู้มีอำนาจอาจแต่งตั้งถอดถอนได้ตามอำเภอใจ มีผู้บังคับบัญชาอยู่ในองค์กรเดียวกันอีกทั้งองค์กรบริหารไม่มีหน่วยธุรการของตนเอง ต้องพึ่งพาเจ้าหน้าที่สานักงานและงบประมาณของราชการส่วนกลาง

2. อำนาจการบริหารงานบุคคลส่วนมากเป็นของเจ้าหน้าที่ราชการส่วนกลางและคณะกรรมการระดับชาติกล่าวคือตั้งแต่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอมีอำนาจเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแตกต่างกันไป อำนาจบริหารงานบุคคลที่มีอยู่ในคณะกรรมการระดับชาติก็เป็นอำนาจของเจ้าหน้าที่ราชการส่วนกลาง เพราะเจ้าหน้าที่ราชการส่วนกลางมีอำนาจในองค์กรดังกล่าว การขาดความมีอิสระในการบริหารงานบุคคลดังกล่าวได้ก่อผลเสียต่อท้องถิ่นหลายประการ เช่น การบริหารงานเกิดความล่าช้าพนักงานไม่มีความรับผิดชอบไม่มีการพัฒนาการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารงานส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควรเป็นต้นผู้เขียนได้เสนอแนวทางการสร้างความมีอิสระในการบริหารงานบุคคลขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น

โดยการรวมองค์กรบริหารงานบุคคลทั้งหมดที่มีอยู่ขณะนี้ให้เป็นองค์กรระดับชาติเพียงองค์กรเดียว เรียกว่าคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ก.ถ.) แยกเป็นอิสระจากระบบราชการพลเรือนของประเทศทำหน้าที่บริหารงานบุคคลเหมือนพนักงานขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทุกประเภท คณะกรรมการดังกล่าวนี้มีองค์ประกอบ

3. ฝ่ายคือผู้แทนขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นทุกประเภทผู้แทนพนักงานท้องถิ่นทุกประเภทและผู้ทรงคุณวุฒิที่รัฐมนตรีแต่งตั้งประธาน ก.ถ. ได้แก่ผู้แทนขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นที่ไดรับเลือกมีสานักงานเลขาธิการ ก.ถ. เป็นหน่วยงานธุรการนอกจากนี้ยังมีคณะอนุกรรมการประจำจังหวัดและอนุกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นประจำองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งคอยช่วยเหลือในการปฏิบัติหน้าที่การจัดองค์กรที่มีอิสระจากอำนาจของราชการส่วนกลางนี้น่าจะสนองตอบความต้องการของท้องถิ่นและบริหารงานได้ดีกว่าการจัดองค์กรบริหารรูปแบบเดิมในส่วนของอำนาจหน้าที่นั้นองค์กรบริหารระดับชาติมีอำนาจหน้าที่เฉพาะที่เกี่ยวกับการวางกฎเกณฑ์การบริหารและมีอานาจบริหารซึ่งหากมอบให้องค์กรบริหารระดับจังหวัดหรือระดับท้องถิ่นแล้วจะเกิดผลเสียมากกว่าการสร้างองค์กรบริหารที่กล่าวมานี้อาจทาได้โดยการตรากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนส่วนท้องถิ่นขึ้นใหม่ขณะเดียวกันก็ต้องแก้กฎหมายที่ว่าด้วยระเบียบพนักงานข้าราชการท้องถิ่นขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทโดยกำหนดให้ระเบียบว่าด้วยพนักงานข้าราชการท้องถิ่นขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นประเภทนั้นๆเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานด้านการพัฒนาสมรรถนะในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในสหรัฐอเมริกาของ Yin (1977: 8) ได้ศึกษากระบวนการของการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ ในการบริการสาธารณะโดยหน่วยงานต่างๆ ของรัฐทั้งส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น ซึ่งกรณีศึกษาที่ได้ศึกษามีทั้งหมดกว่า140 กรณีจากการศึกษาพบว่า ปัญหาการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นตั้งแต่ ตอนเริ่มต้นคือเกิดตั้งแต่ตอนที่หน่วยงานนำนวัตกรรมมาปรับใช้กับการดำเนินงานในปัจจุบัน ดังนั้นจึงได้ให้ความหมายของความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติในการบริการสาธารณะว่า หมายถึงการให้ความสนับสนุนหรือการนำนวัตกรรมมาใช้อย่างเป็นกิจวัตรในลักษณะที่เป็นการนำไปใช้อย่างถาวรโดยองค์กร

ผลลัพธ์ของการศึกษาคาดว่าเป็นผลลัพธ์ที่เป็นเสมือนผลสำเร็จของการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติในการบริการสาธารณะ มี 2 ประการ คือความร่วมมือของทุกคนในองค์กรในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้และการปรับปรุงการให้บริการของหน่วยงานหรืออีกนัยหนึ่งการให้บริการของหน่วยงานสามารถลดต้นทุนผลิตได้นอกจากผลลัพธ์ดังกล่าวแล้วยังพบว่าความสำเร็จของการนำนวัตกรรมไปใช้ยังขึ้นอยู่กับการที่นวัตกรรมสามารถส่งประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งทำให้ได้พบประเด็นความสัมพันธ์ที่สร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติอีกสองประการคือ

ประการแรกกระบวนการในการนำนวัตกรรมไปใช้มีความสอดคล้องและส่งประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติในองค์กร กระบวนการนี้เรียกว่า Bureaucratic Self-interest สาเหตุที่กระบวนการนี้สามารถสร้างให้เกิดความสำเร็จในการนำนวัตกรรมไปปรับใช้เนื่องมาจากการที่ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติ

ประการที่สองกระบวนการในการนำนวัตกรรมไปใช้สร้างให้เกิดประสิทธิภาพด้านการผลิตขององค์กร กระบวนการนี้เรียกว่า Production Efficiency โดยสาเหตุที่กระบวนการนี้สามารถสร้างให้เกิดความสำเร็จได้เนื่องจากการที่กิจกรรมด้านการบริการขององค์กรได้มีการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

ปัจจัยที่ Yin (1977: 381-399) ใช้เปรียบเทียบความเสมือนและแตกต่างของกระบวนการทั้ง สอง คือปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรปัจจัยด้านหน่วยงานที่เป็นผู้นำนวัตกรรมไปใช้ปัจจัยด้านเครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมและปัจจัยด้านความพยายามในการนำนวัตกรรมมาใช้

สำหรับตัวแปรหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับปรับปรุงการบริการจากการทดสอบด้วยสมการถดถอย มี 10 ตัวแปร ที่มีอิทธิพลแตกต่างกัน คือ 1) นวัตกรรมทำให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ แต่ยังคงใช้ควบคู่รูปแบบเดิม 2) บุคลากรได้รับการฝึกอบรม 3) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทำให้เกิดความสมบูรณ์ในด้านการนำนวัตกรรมไปใช้ 4) นวัตกรรมสร้างให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน 5) การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของลูกค้าและผู้รับบริการ 6) นวัตกรรมที่เห็นได้ชัดว่าจะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติ 7) การมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนของผู้ปฏิบัติ 8) โครงสร้างการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นภารกิจ 9) หน่วยงานมีทรัพยากรเหลือ และ 10) นวัตกรรมที่นำมาทดลองใช้ในกลุ่มเป้าหมายบางส่วน

ส่วนตัวแปรหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการให้ความร่วมมือจากการทดสอบด้วยสมการถดถอยเช่นกัน Yin พบว่า มีตัวแปรที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิผลแตกต่างกันรวม 10 ตัวแปร คือ 1) การเพิ่มจำนวนบุคลากรใหม่ 2) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง 3) ไม่เกิดความล่าช้าในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 4) บุคลากรได้รับการฝึกอบรม 5) หน่วยงานกลางของรัฐให้การสนับสนุน 6) ผู้ปฏิบัติหลักอยู่ภายในหน่วยงาน 7) ผู้คิดค้นนวัตกรรมเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ 8) หน่วยงานมีทรัพยากรเหลือ 9) ผู้ปฏิบัติงานทำหน้าที่ตรวจตราการดำเนินงานไปในตัว 10) นวัตกรรมที่นำมาทดลองใช้ในกลุ่มเป้าหมายบางส่วน

สรุปผลจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า จากการรวบรวมข้อมูลที่ผ่านมาความล้มเหลวของนโยบายในการให้บริการสาธารณะไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความล้มเหลวในนโยบายด้านสังคมและเศรษฐกิจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้กำหนดนโยบายและบุคลากรผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในความเป็นจริงจะเกี่ยวข้องกับบุคลากรผู้นำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่า (Younis and Davidson, 1990: 3)

จากการศึกษาของ Mountjoy and O'Toole (อ้างใน สมบัติ ธำรงธัญวงศ์, 2546: 478) พบว่ามีปัจจัย 2 ประการที่มีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ได้แก่ทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติและแนวทางการปฏิบัติที่ระบุอย่างเฉพาะเจาะจงและพบว่าการเปลี่ยนแปลงงานกิจวัตรขององค์กรเป็นงานที่มีต้นทุนที่แพงและหน่วยงานนั้นจะต้องได้รับทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินงานในขณะเดียวกันหน่วยงานจะต้องได้รับแนวทางในการปฏิบัติใหม่ที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจนซึ่งเป็นเงื่อนไขที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้สรุปหลักการสำคัญที่จะป้องกันมิให้การนำนโยบายไปปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนประสบกับปัญหาและอุปสรรคจนกระทั่งนำไปสู่ความล้มเหลวจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้สามประการได้แก่

ประการแรกถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทรัพยากรที่ดีเพียงพอ แต่แนวทางการปฏิบัติการให้บริการสาธารณะคลุมเครือจะต้องจัดการเรื่องการตีความนโยบายให้ชัดเจนและทัศนะในการจัดการตีความจะต้องสอดคล้องกับผู้กำหนดนโยบาย

ประการที่สองถ้ามีทรัพยากรเพียงพอและมีแนวทางการปฏิบัติการให้บริการสาธารณะที่เฉพาะเจาะจงและชัดเจน เป้าประสงค์ส่วนบุคคลภายในองค์กรจะมีความสำคัญน้อยลงและการนำนโยบายไปปฏิบัติในการให้บริการสาธารณะจะมีทิศทางที่สอดคล้องกันกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายสูง

ประการสุดท้ายถ้าไม่มีทรัพยากรเพียงพอและแนวนโยบายจากองค์กรการปกครองส่วนกลางไม่ชัดเจน สถานการณ์เช่นนี้จำเป็นจะต้องสร้างกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Organization Development) ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้มีส่วนร่วมในระดมความคิด เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ผลสุดท้ายมีความต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติได้เกิดความสมัครใจที่จะปฏิบัติเพื่อสร้างพลังแห่งความมุ่งมั่นในการปฏิบัติให้เกิดขึ้นมากพอที่จะเอาชนะอุปสรรคจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกได้

ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน โดยใช้เทคนิคหลายแบบ (multi-method approach) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผลการหาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และศึกษาความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการใน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ ระดับผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 สถานการณ์การบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนในปัจจุบันโดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1.1 สถานการณ์การบริหารการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาข้อมูลจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2557) สรุปจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ชื่อจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดและจำนวนองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น (อปท.)

ลำดับที่	ชื่อ	จำนวน อปท.
1	เชียงใหม่	211
2	เชียงราย	144
3	ลำพูน	58
4	ลำปาง	104
5	พะเยา	72
6	แพร่	84
7	น่าน	100
8	แม่ฮ่องสอน	50
	รวมทั้งสิ้น	**823**

ที่มา: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2557)

สถานการณ์การบริหารการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557: ระบบออนไลน์)

สถานการณ์การทั่วไปของการบริหารองค์กรกรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

จากการการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าปัญหาทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน สามารถแยกเป็นกลุ่มปัญหาทั่วไปเป็น

1. ปัญหาบริหารและการพัฒนาสาธารณูปโภคทั่วไป

จากการการศึกษาข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมุ่งหวังที่จะให้ภาคเหนือตอนบนเป็นท้องถิ่นที่น่าอยู่ มีสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความ สะอาดเป็นระเบียบร่มรื่น มีสภาพภูมิทัศน์ที่สวยงาม น้ำมีคุณภาพดี อากาศบริสุทธิ์ไม่มีมลภาวะ ประชาชนมีส่วนร่วมในการพิทักษ์สิ่งแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากความไม่พร้อมในหลายมิติจึงเกิดปัญหาที่ไม่สามารถทำให้แต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถบรรลุความมุ่งหวังข้างต้นได้ จากสามารถสรุปปัญหาในการพัฒนาสาธารณูปโภคได้ดังนี้

1.1 ขาดประสิทธิภาพในการส่งเสริมและรักษาสภาพแวดล้อมที่ดี

1.2 ขาดการพัฒนาระบบป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วม

1.3 ไม่สามารถลดปริมาณและความควบคุมมลพิษทางน้ำ

1.4 ขาดการปรับปรุงประสิทธิภาพในการจัดการมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและของเสียอันตราย

1.5 ไม่สามารถลดปริมาณมลพิษทางอากาศ ฝุ่นละออง และความสั่นสะเทือน

1.6 การควบคุมการสุขาภิบาลของอาคาร สถานที่ และสถานประกอบการยังไม่เข้มงวด

1.7 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมยังไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร

1.8 ส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความต้องการของประชาชนยังไม่ทั่วถึง

1.9 สนับสนุนการปรับปรุงและก่อสร้างถนน ทางระบายน้ำ สะพาน ท่าเทียบเรือและโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น

1.10 ขาดประสิทธิภาพในการพัฒนาระบบขนส่งมวลชนและวิศวกรรมจราจร เพื่อรองรับการคมนาคมภายในจังหวัด

1.11 การส่งเสริมการพัฒนา และดูแลรักษาแหล่งน้ำธรรมชาติเพื่อให้มีน้ำสะอาดเพียงพอต่อการอุปโภค บริโภคยังไม่เพียงพอ

2. ปัญหาทั่วไปด้านการบริหารและพัฒนาคุณภาพชีวิต

2.1 คุณภาพชีวิตเด็ก สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการและด้อยโอกาส ยังไม่ได้รับการส่งเสริมเพียงพอ

2.2 การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และป้องกันปัญหายาเสพติด ยังขาดประสิทธิภาพ

2.3 การส่งเสริมงบประมาณสำหรับพัฒนาและอนุรักษ์จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีงาม ยังไม่เพียงพอ

2.4 การส่งเสริมงบประมาณการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพเพื่อเสริมความเข้มแข็งของชุมชนยังไม่มีประสิทธิผล

2.5 การทะนุบำรุงศาสนา และจริยธรรมยังไม่กระจายไม่สู่ทุกวัยในสังคม

2.6 การกีฬาและนันทนาการยังไม่ได้รับการส่งเสริมเพียงพอ

2.7 ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลและสถานบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพมาตรฐานเพื่อบริการประชาชน

2.8 การส่งเสริมสนับสนุน การดูแลสุขภาพอนามัยและช่วยเหลือผู้ป่วยในชุมชน ยังขาดประสิทธิภาพ

2.9 การป้องกันรักษาโรคติดต่อและโรคไม่ติดต่อแก่ประชาชนยังไม่ทันสถานการณ์ระบาดในปัจจุบัน

สถานการณ์และปัญหาด้านการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ศึกษาและวิเคราะห์ตาม หลักการบริหาร ของ Fayol (1949)

สถานการณ์และปัญหาด้าน การวางแผน

ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน พบว่าปัญหาสำคัญในการวางแผนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นมีดังต่อไปนี้

1. ปัญหาการขาดวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายการพัฒนาที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยอาศัยกระบวนการประชาคมระดมความคิดเห็น

2. ปัญหาฐานคิดในการวางแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่ครอบคลุม ทั้ง 3 มิติ 1) มิติทางด้านกฎหมาย ภารกิจ 2) มิติด้านกลุ่มเป้าหมาย ต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม 3) มิติทางพื้นที่ในเขตตำบล

3. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

4. การวางแผนการพัฒนาบุคลากรยังไม่ตอบสนองปัญหา การผลิตบุคลากรที่มีคุณสมบัติสนองต่อความต้องการของประชาชน

5. ผู้วางแผนยังไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากเท่าที่ควร เช่น 1) ไม่ให้โอกาสประชาชนร่วมจัดทำแผนพัฒนา 2) ขาดขั้นตอนในให้ประชาชนประเมินผลการปฏิบัติตามแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและร่วมแสดงความคิดเห็น

สถานการณ์และปัญหาด้านการจัดตำแหน่งงานจัดองค์กร

1. อัตรากำลัง การจัดสรรอัตรากำลังที่มีน้อยแก่ผู้ใกล้ชิดกับผู้บริหารในบางองค์กรเพราะอาจส่งผลถึงการเชื่อฟังหรือการแบ่งผลประโยชน์ได้ง่ายกว่าคนไม่สนิทสนมแบบระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) มากกว่าระบบอัตรากำลังขึ้นอยู่กับการพิจารณาอัตรากำลังตามความสามารถ ความสอดคล้องต่อความต้องการของท้องถิ่น โดยการพิจารณาของคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (Merit system) หากใกล้ชิดกับผู้บริหารมากจะได้รับการพิจาณามากจะได้ส่วนแบ่งในการจัดสรรอัตรากำลังมาก

2. ปัญหาความสัมพันธ์หรือความสนิทสนมกับผู้บริหารมีส่วนช่วยให้ได้รับการจัดสรรตำแหน่ง การเลื่อนขึ้น การได้รับอนุมัติการเดินทางไปอบรม สัมมนาพบว่าความสัมพันธ์ส่วนตัวอาจกลายเป็นตัวช่วยในการพิจารณาการจัดสรรงบประมาณหรืออัตรากำลังเป็นพิเศษ

3. ปัญหาคุณภาพของบุคลากร ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรให้แต่ละส่วนงานในความเป็นควรจัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพตามความจำเป็นเร่งด่วน ภาระงานควรขึ้นอยู่กับ ความต้องการของราษฎรในพื้นที่และความจำเป็นของพื้นที่เป็นหลักความสัมพันธ์หรือความสนิทสนมกับผู้บริหารอาจมีส่วนช่วยในการบรรจุหรือเลื่อนขั้นเนื่องจากสามารถนำปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนให้กับผู้บริหารทราบได้มากกว่า

สถานการณ์และปัญหาด้านการอำนวยการ

1. ปัญหาอำนวยการการวางแผนการพัฒนาบุคลากรโดยขาดการคำนึงถึงหลักความเป็นไปได้ และมีประโยชน์สูงสุด โครงการ/กิจกรรม สามารถปฏิบัติได้จริง ต้นทุนต่ำ การพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับพื้นที่และเป็นผู้สร้างประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

2. ปัญหาการอำนวยการพัฒนาบุคลากรสายอำนวยการที่ยังขาดความรอบรู้ หรือที่เรียกว่า “รู้รอบ” ไม่เฉพาะงานในหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำตามปกติเท่านั้น แต่บุคลากรที่จะเป็นฝ่ายอำนวยการจะต้องมีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ ที่อาจจะส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อการปฏิบัติงานด้วย เช่น การเมือง การเศรษฐกิจ การเงิน ภาษา คอมพิวเตอร์ กฎหมาย ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดแนวความคิดและดุลยพินิจที่ดีในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้กับผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการอุดช่องโหว่และเสริมจุดแข็ง ซึ่งจะเป็นการรับประกันความสำเร็จและป้องกันความล้มเหลวได้เป็นอย่างดี

สถานการณ์และปัญหาด้านการประสานงาน

1. การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ตามกฎหมายกำหนดไว้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนา และใช้แผนพัฒนาเป็นฐานในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณประจำปี ยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

2. ปัญหาการแสวงหาความร่วมมือจากภาคส่วนที่เกี่ยวข้องหรือองค์กรพัฒนาบุคลากรภายนอก ที่มีความเป็นมืออาชีพมาสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางที่ตรงกับความต้องการของภารกิจ

สถานการณ์และปัญหาด้านการควบคุมและการงบประมาณ (Budgeting and controlling) ในการพัฒนาบุคลากร

จากการศึกษาปัญหากระบวนการจัดสรรงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาบุคลากร จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่ามีปัญหากระบวนการจัดสรรงบประมาณขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ความเที่ยงธรรมในการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ไม่ได้ยึดความต้องการการพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อ สมรรถนะหลัก สมรรถนะตามหน้าที่การงานและสมรรถนะทางการบริหารของบุคลากรอย่างแท้จริง งบประมาณการพัฒนาอาจกระจุกตัวโครงการที่ส่วนงานใดส่วนงานหนึ่ง

2. บุคลากรไม่มีบทบาทสำคัญหรือมีส่วนร่วมในการจัดสรรงบประมาณไปสู่ส่วนงานต่างๆโดยร่วมประชุมและแสดง ความคิดเห็นในส่วนที่เกี่ยวข้องส่วนร่วมในการพิจารณาเมื่อนำงบประมาณเข้าสู่การพิจารณาของสภาท้องถิ่นได้เสนอโครงการที่เป็น ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแต่ไม่ได้รับการพิจาณาจัดสรรงบประมาณเชิญสมาชิกร่วมพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณ

ปัญหาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Human resource development)

1. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเป็นฝ่ายอำนวยการต้องรู้จักแปลงเจตนารมณ์ของ ผู้บริหารเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ โดยอาศัย กฎ ระเบียบ คำสั่งและกฎหมาย เป็นกรอบในการพิจารณา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องอาศัยความคิด และจินตนาการ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติที่ดีที่สุดอยู่เสมอ ซึ่งบางครั้งอาจเป็นแนวทางที่ไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน แต่อาจเป็นแนวทางที่ดีที่สุด

2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรให้มีความเก่งควบคู่กับการมีคุณธรรม เนื่องจากฝ่ายอำนวยการต้องมีความเก่ง คือ มีปัญญาซึ่งเปรียบเสมือนอาวุธ ซึ่งสามารถที่จะทำงานเชิงรุก บางครั้งอาจกระทบต่อการปฏิบัติของผู้ที่อยู่ในสถานะที่ต่ำกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีเข็มทิศคุณธรรม เพื่อนำให้บุคลากรทำแต่สิ่งที่ดีงาม สิ่งที่ถูก สิ่งที่ควร ทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

การปรับตัวและพัฒนาระบบการดำเนินงานในลักษณะต่างๆ ที่ทำให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการใช้ปัจจัยที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นผู้สร้างและควบคุมทุกระบบในองค์กรให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ โดยทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ทุกคนในองค์กร แต่หน้าที่หนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร คือ หน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสมรรถนะในการบริหารสูง มีความสามารถในการทำให้ประชาชนพึงพอใจต่อบริการสาธารณะสูง สามารถมองเห็นปัญหาล่วงหน้า ทำให้สามารถควบคุมคุณภาพการให้บริการสาธารณะได้ดีขึ้น

ส่วนปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยตัวแปรย่อย คือ 1) ระดับการศึกษา 2) ประสบการณ์การทำงาน และ 3) ประสบการณ์เข้ารับการอบรม ปัจจัยระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ เนื่องจากการศึกษาทำให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานต่างๆ เช่น การอ่าน การคำนวณ ทำให้สามารถค้นคว้าและวิเคราะห์ความรู้ที่ได้จาก กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง ปรากฏการณ์ และสื่อต่างๆ ทำให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ส่งผลให้สมรรถนะ ในการให้บริการสาธารณะสูงขึ้นตามไปด้วย สำหรับปัจจัยประสบการณ์การทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ เนื่องจากประสบการณ์ในการทำงานทำให้บุคคลพัฒนาไปสู่ระดับที่ตนเองต้องการ การมีประสบการณ์จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้เป็นอย่างดี เมื่อประกอบอาชีพนานขึ้น บุคลากรจะมีความรู้และมีทักษะซึ่งเป็นส่วนประกอบของสมรรถนะมากขึ้น ทำให้สมรรถนะ ในการให้บริการสาธารณะมีสูงขึ้นด้วย ส่วนปัจจัยประสบการณ์เข้ารับการอบรมนั้นมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะ เนื่องจากผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมักมีสมรรถนะ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรในพื้นที่ห่างไกล มีโอกาสเข้ารับการศึกษาขั้นสูงเป็นจำนวนไม่มากนัก ความรู้จากการศึกษาจึงไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน การเข้ารับการอบรมสามารถช่วยเพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

ขณะเดียวกัน ผู้ที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการสูง จะสามารถกำหนดวิธีและข้อมูลจำเป็นที่จะค้นหา สามารถดำเนินการค้นหาและสรุปข้อมูลที่ได้จากการค้นหาเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาผลงานของตน และมีพฤติกรรมในการค้นหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากตระหนักถึงความทันสมัยของข้อมูลที่ต้องนำมาใช้ในการดำเนินงานบริการสาธารณะ

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะตามหลักสูตรการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การฝึกอบรม แบบ CBT หรือ (competency base training) การศึกษาและนำเสนอข้อมูลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ การพบปะให้คำปรึกษา และการเข้าร่วมสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ อาจเกิดจากการสนับสนุนของปัจจัยต่างๆที่ดี สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เหมาะสมทางใดทางหนึ่งหรือหลายทาง เพื่อให้บุคลากรได้มีการพัฒนาสมรรถนะไปสู่ระดับที่คาดหวัง ซึ่งระดับสมรรถนะที่คาดหวังด้านการบริหารบริการสาธารณะ ถึงแม้ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยองค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยด้านการเรียนรู้และประสบการณ์ ปัจจัยด้านความตระหนักในความสำคัญของสมรรถนะของบุคลากร และปัจจัยความรักในอาชีพการให้บริการสาธารณะ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากร ในด้านสมรรถนะหลัก, สมรรถนะการทำงาน และสมรรถนะการบริหาร ซึ่งบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนมีอยู่บางส่วนแล้วก็ตาม

แต่การบริหารการให้บริการสาธารณะให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่พึงพอใจของประชาชน บุคลากรต้องมีความสามารถการบริหารบริการสาธารณะในระดับสมรรถนะที่คาดหวัง จำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มระดับสมรรถนะจนถึงระดับสมรรถนะที่คาดหวัง หรือไม่มีช่องว่างสมรรถนะโดยการให้บุคลากรผ่านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารบริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ได้แก่

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการสร้างความรู้และความเข้าใจด้านการบริหารกิจการสาธารณะ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติ ในห้องเรียนซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะอีกด้วย

2. การศึกษาและนำเสนอข้อมูลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ (Comparative study) เป็นการนำเสนอข้อมูลผู้เข้าร่วมโครงการได้เห็นและเรียนรู้ในการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศที่ปฏิบัติจริงนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทักษะคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะ

3. การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา (consulting) เป็นการพบปะบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นกลุ่มงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการมีสมรรถนะเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งการพัฒนาทั้ง 4 แนวทาง (CBT) ที่พัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีสมรรถนะการบริหารจัดการสูงขึ้น มีช่วงว่างสมรรถนะลดลง มีระดับสมรรถนะเท่ากับสมรรถนะที่คาดหวัง

4. การเข้าร่วมสัมมนากับผู้เชี่ยวชาญ (seminar) กระทำโดยการให้ผู้เข้าร่วมโครงการ เข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อสมรรถนะที่ต้องการพัฒนา หรือผู้บริหารและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จนั้น กระทำเพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของตน

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีฐานความคิดสำคัญในการวิจัยอยู่ 3 ประการในการวิจัยว่า

1. แม้ว่าบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนมีสมรรถนะการบริหารการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอยู่บางส่วนแล้วจาก ความรู้ ประสบการณ์และการเข้าฝึกอบรมกับองค์กรการปกครองส่วนกลาง เช่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย แต่สมรรถนะการบริหารจัดการกิจการสาธารณะอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะที่มีคุณภาพในพื้นที่ความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการในพื้นที่จังหวัดภาคเหนือตอนบน ที่มีบริบทแวดล้อมทาง กายภาพ สังคม วัฒนธรรม จารีตประเพณี เศรษฐกิจชุมชน และโครงสร้างพื้นฐานที่แตกต่างจากภูมิภาคอื่นของประเทศได้

2. การพัฒนาโดยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะสามารถเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และแรงจูงใจ ส่งผลให้ระดับสมรรถนะให้ใกล้เคียงระดับสมรรถนะที่คาดหวังได้

3. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นผู้สนใจใฝ่รู้และมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง

จากความคิดสำคัญ 3 ประการในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น หากสามารถพัฒนาให้ระดับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนเพิ่มขึ้นแล้ว บุคลากรจะสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่รอดและเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า สามารถขยายกิจการบริการสาธารณะให้ครอบคลุมความต้องการของประชาชนได้รอบด้านได้ในที่สุด โดยกรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สามารถอธิบายโดยใช้แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ได้ดังนี้

ภาพที่ 13 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3
วิธีการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีหน่วยวิจัย คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยมีมุมมองจากการเป็นทั้งคนใน (insider) และคนนอก (outsider)

โดยมุมมองในฐานะของคนในเนื่องจากผู้วิจัยเคยดำรงตำแหน่งรองนายกเทศมนตรี เทศบาลเมืองแม่โจ้ อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ จึงมีภูมิหลังหรือทุนความรู้ทำให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจภาพโดยรวม (holistic perspective) ของการบริหารบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความคุ้นเคยกับขนบธรรมเนียม วัฒนธรรม มีความสัมพันธ์กับบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่และภาคเหนือตอนบน และทราบลักษณะพฤติกรรมองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเชียงใหม่และภาคเหนือตอนบน ทำให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้

ส่วนมุมมองในฐานะของคนของคนภายนอก เนื่องจากผู้วิจัยเป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีความเชี่ยวชาญด้านกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน จึงสามารถเป็นผู้สังเกตการณ์ และมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะซึ่งเป็นวิธีการมาตรฐานตามหลักวิชาการ ดังนั้น เพื่อความชัดเจน ความสมบูรณ์ของสิ่งที่ศึกษา ในการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคแบบผสม (Mix method) (ชาย โพธิสิตา, 2547: 167; 289; 318-319, 325; โยธิน แสวงดี, 2557: 6) ซึ่งประสงค์ที่จะทำให้ได้คำตอบที่ชัดเจนที่สุดในประเด็นคำถามวิจัยที่ยังคลุมเครือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลที่เกิดจากการตรวจสอบในเชิงปริมาณที่ค้นพบว่าบริบทของสังคมบางอย่างมีผลต่อพฤติกรรมที่สนใจศึกษา ซึ่งเป็นตัวแปรตาม แต่ไม่สามารถหาเหตุผลที่ดีที่สุดมาอธิบายได้ จึงต้องเพิ่มการค้นหาด้วยเชิงคุณภาพที่ต้องลงลึกให้ถึงแหล่งที่มาของคำตอบ ณ แหล่งข้อมูลปฐมภูมิโดยตรง(Primary data source) ด้วยวิธีการภายใต้การค้นหาความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้เชี่ยวชาญรู้ที่รู้จริง จากปรากฏการณ์จริง ที่มาจากแหล่งรากเง้า ต้นเรื่อง ต้นน้ำนั้นจริงๆ

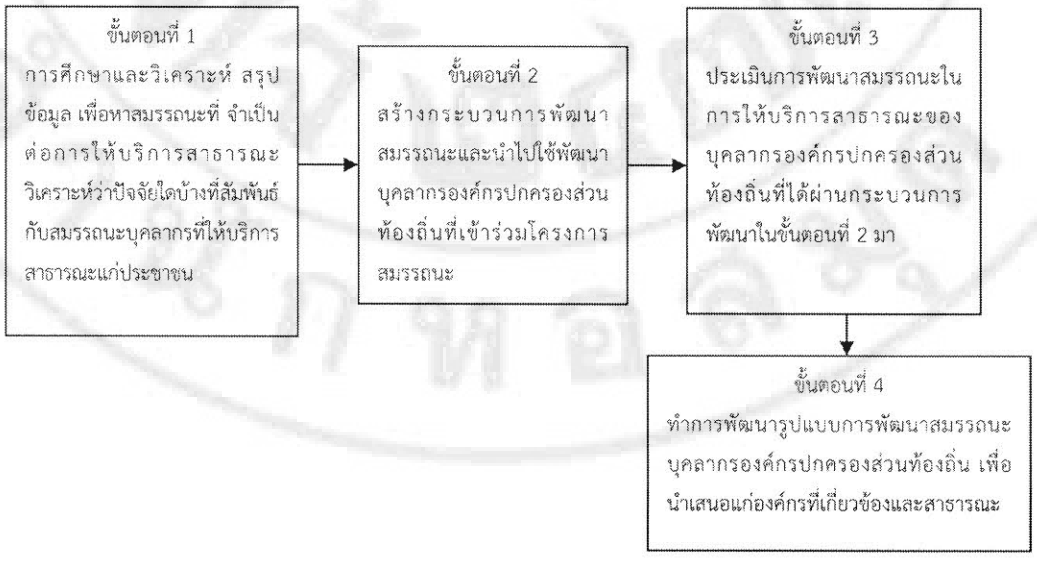
ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยให้ชัดเจนโดยใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ เป็นตัวตั้ง เริ่มต้นในการศึกษาและค้นคว้าก่อน แล้วเสริมด้วยวิธีเชิงคุณภาพในการวิเคราะห์ เพราะการวิจัยเชิงปริมาณจะเน้นในด้านความรู้ที่เป็นโครงสร้างตามทฤษฎี แล้วหาปรากฏการณ์จริงมายืนยัน มาอธิบายให้เข้าใจได้ชัดเจนมากขึ้น เช่น ได้ข้อค้นพบใหม่ แต่ไม่สามารถหาชุดความรู้จากวรรณกรรมที่

ผ่านมาอธิบายได้ หรือ เป็นข้อค้นพบที่โดดเด่น ปรากฏขึ้นเฉพาะในสังคมที่เป็นหน่วยพื้นที่ศึกษาเท่านั้น จึงต้องการตรวจสอบต่อไปว่า เป็นจริงหรือไม่ เป็นอัตลักษณ์หรือไม่ วิธีการที่ดีที่สุดคือตรวจสอบด้วยข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ที่สามารถอ้างอิงด้วยหลักฐานจริง ปรากฏการณ์จริง หรือเรื่องเล่าจากปากบุคคลที่เป็นผู้เชี่ยวชาญที่รู้เรื่องนั้นอย่างแท้จริง (Narrative interview) เป็นการผนวกเชิงทฤษฎี (Positivism) กับเชิงปรากฏการณ์นิยม (Phenomenologist) เข้าด้วยกันที่สุด ในการเก็บรวบรวมข้อมูล (โยธิน แสวงดี, 2557: 10)

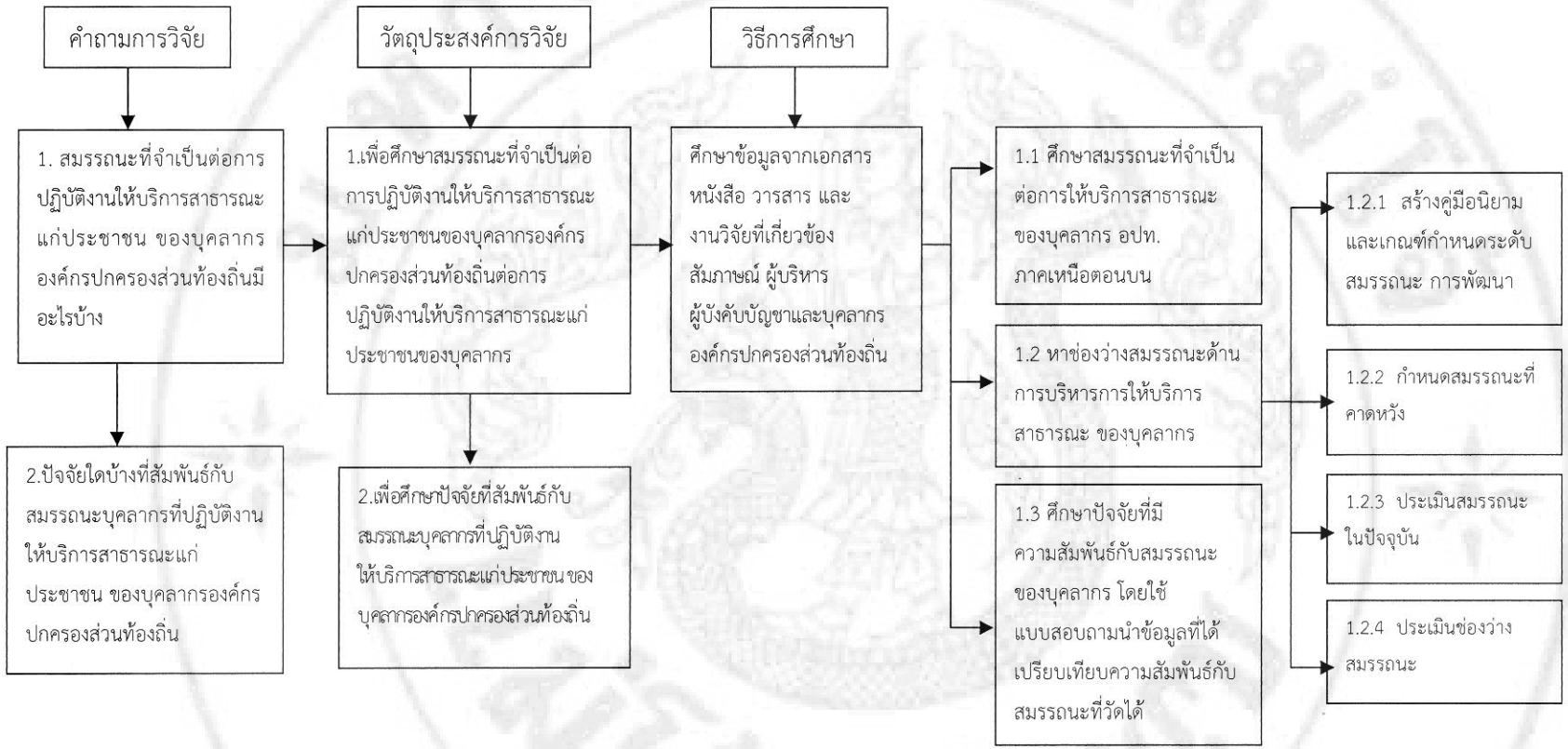
ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน โดย

ขั้นตอนที่ 1) การศึกษาและวิเคราะห์ สรุปข้อมูล เพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการให้บริการสาธารณะ วิเคราะห์ว่าปัจจัยใดบ้างที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน นำไปสู่การดำเนินการขั้นตอนที่ 2) สร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะและนำไปใช้พัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะ 3) การประการประเมินผลกระบวนการพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะ และขั้นตอนที่ 4) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน เพื่อนำเสนอแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณะ ดังภาพที่ 14 ที่แสดง และมีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้



ภาพ 14 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

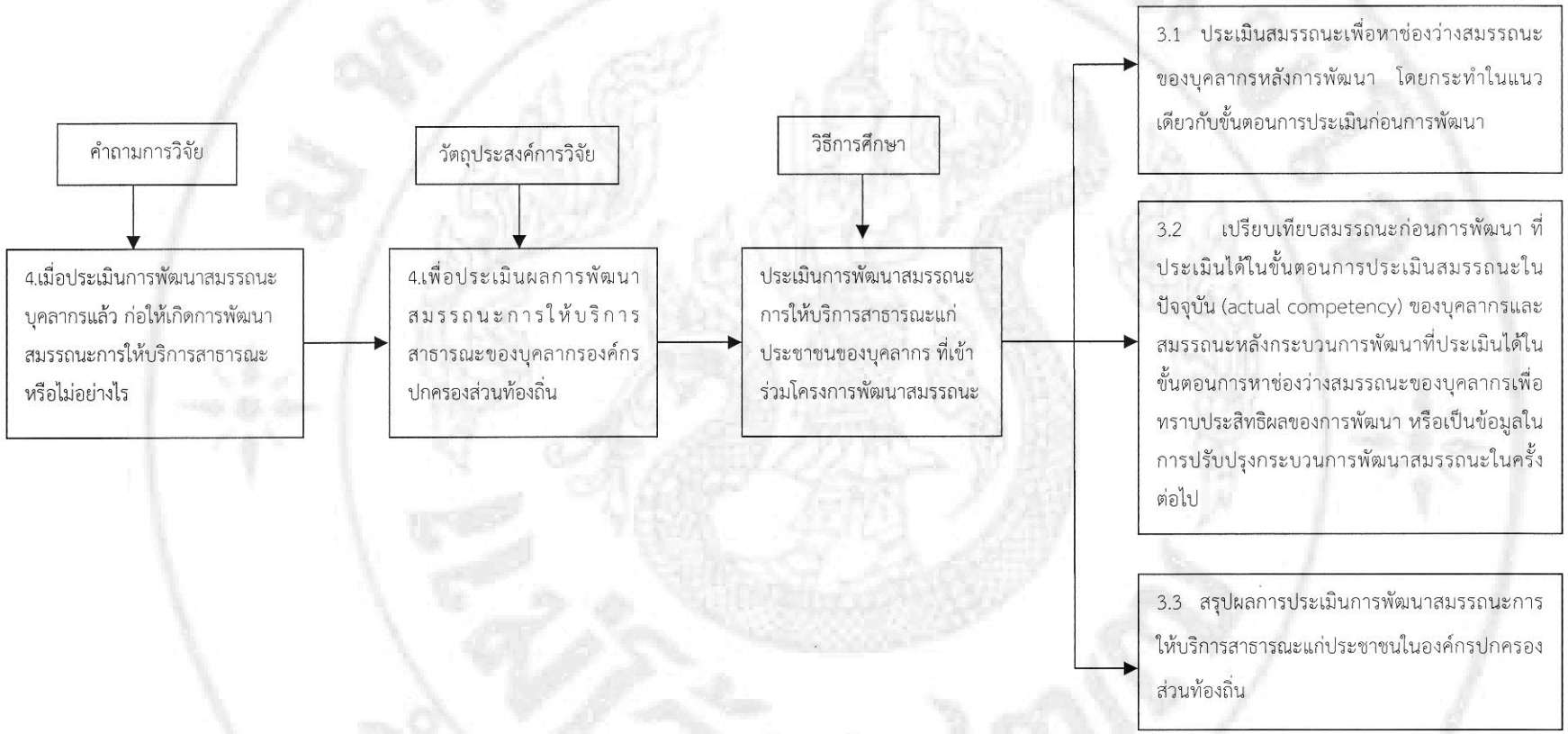


(ก) ขั้นตอนที่ 1

ภาพที่ 15 วิธีการศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะคลากร

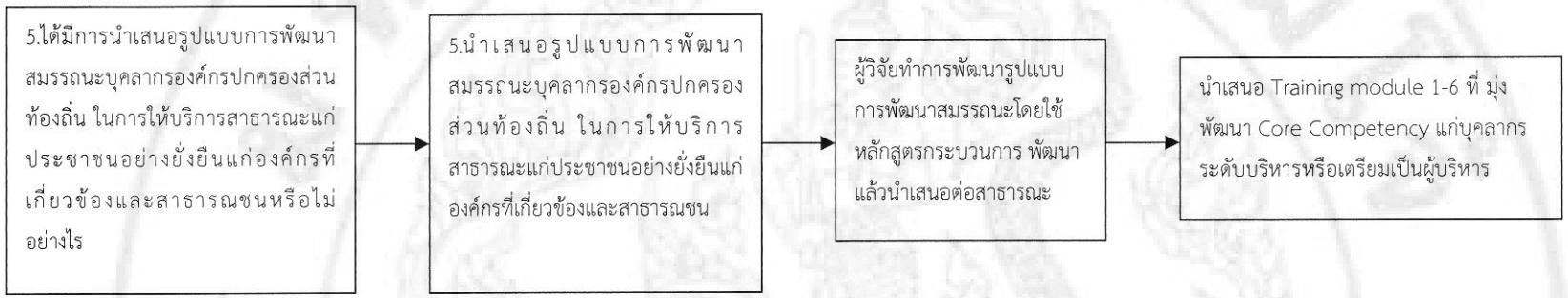
(ข) ขั้นตอนที่ 2

ภาพที่ 15 (ต่อ)



(ค) ขั้นตอนที่ 3

ภาพที่ 15 (ต่อ)



(ง) ขั้นตอนที่ 4

ภาพที่ 15 (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากภาพที่ 15 การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคแบบผสม (mix method) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) การสอบถามและสัมภาษณ์บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ปฏิบัติราชการในภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ พนักงาน ระดับบริหารหรือเตรียมตัวเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยดังนี้

1.1 ศึกษาสถานการณ์การพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนในปัจจุบัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1.1.1 ศึกษาสถานการณ์การพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.1.2 สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีทั้งหมด 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาของการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

1.2 ศึกษาความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน เป็นการสอบถามบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดภาคเหนือ โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2539; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543: 49; 151) เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้หลักการของความน่าจะเป็น ที่อาจจะเกิดเนื่องจากเป็นการวิจัยที่ศึกษาจากกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงหรือมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับประเด็นหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ หรือเนื่องจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องมีการสุ่มด้วยวิธีการนี้ ในบางครั้งเรียกการสุ่มประเภทนี้ว่า การคัดเลือก (Selection) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงาน

ระดับบริหาร หรือ มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับ 4 – 8 จำนวนจังหวัดละ 30 คน รวม 240 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่การหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่ขาด

1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีผลต่อความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74; Spencer and Spencer, 1993: 9-13) คือ 1) กลุ่มบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน เพื่อนำมาจัดทำข้อสรุปเปรียบเทียบเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) และกำหนดแนวทางการพัฒนา

2. หาช่องว่างสมรรถนะด้านการให้บริการสาธารณะ ของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

2.1 สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนโดยแบ่งขั้นตอนการศึกษา ดังนี้

2.1.1 กำหนดหัวข้อสมรรถนะ โดยนำผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในขั้นตอนที่ 1.1 ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน มากำหนดหัวข้อสมรรถนะ

2.1.2 สร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามสมรรถนะที่กำหนดไว้ในข้อ 1)

2.2 กำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำสมรรถนะที่คาดหวังที่สรุปได้กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

2.3 ประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (actual competency) ของบุคลากร โดยนำแบบประเมินสมรรถนะที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาประเมินบุคลากร ตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่กำหนดไว้

2.4 ประเมินช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) โดยการหาผลต่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันที่วัดได้ ในข้อ 1.2.3 และสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในข้อ 1.2.2

3. การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้แบบสอบถามทำการสอบถามบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ แล้วนำข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่วัดได้ เพื่อนำผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลและสมรรถนะการบริหารจัดการ เสนอเป็นข้อมูลแก่ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแนวทางและเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

1. การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในด้านการบริหารของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยใช้แนวคิดการพัฒนาเชิงสมรรถนะ (Competency Base Training: CBT) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน จากการปรับปรุงโมเดลสมรรถนะ (Competency model) คือ การฝึกอบรม การศึกษาและนำเสนอข้อมูล การเข้าร่วมสัมมนา การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา ของ McClelland และ Competency-Base Training (CBT) ดังนี้

1.1 สังเคราะห์เนื้อหาจากขั้นตอนการศึกษาความจำเป็น ในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนในขั้นตอนที่ 1 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) ความจำเป็นในการพัฒนา (need assessment) สมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน 2) คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) 3) สมรรถนะที่คาดหวัง (expected competency) ด้านการบริการสาธารณะแก่ประชาชนและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน 4) หาช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) ของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนก่อนการพัฒนา

1.2 สร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ โดยการพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะที่ทำให้การบริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากร อยู่ในระดับสมรรถนะที่คาดหวัง โดยกระบวนการที่สร้างขึ้นประกอบด้วยรูปแบบการพัฒนา ได้แก่

1.2.1 การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การยกตัวอย่าง หรือการให้ทดลองปฏิบัติ ในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะ (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2550: 86; ชูชัย สมิทธิไกร, 2548: 176) โดยการฝึกอบรมเป็น

แนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลากรได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนด (เพ็ชรี รูปะวิเชตร์, 2550: 87; ชูชัย สมิทธิไกร, 2548: 14; สมคิด บางโม, 2545: 86; พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 139)

1.2.2 การศึกษาและนำเสนอข้อมูลการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศในเชิงเปรียบเทียบ (Comparative study) เป็นการนำเสนอข้อมูลผู้เข้าร่วมโครงการได้ศึกษาและเรียนรู้ในการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศที่ปฏิบัติจริงนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการเกิดวิสัยทัศน์ ความเข้าใจ สร้างทักษะ สร้างทักษะคติที่ดี และเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะ เป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้บุคลากรเพิ่มความรู้และความเข้าใจ สร้างความเชื่อมั่นจากการได้ศึกษาเปรียบเทียบจากกรณีศึกษาประสบการณ์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะ

1.2.3 การเข้าร่วมสัมมนา หมายถึงการให้ผู้เข้าร่วมโครงการ ร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมโครงการสามารถนำไปใช้ หรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะ (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 153; สมคิด บางโม, 2545: 92) โดยการเข้าร่วมการสัมมนาเป็นแนวทางการพัฒนาที่ทำให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์กับเพื่อนร่วมวิชาชีพและผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม และข้อสรุปการสัมมนาสามารถนำไปช่วยแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ (สมคิด บางโม, 2545: 92; พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 153)

1.2.4 การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา หมายถึง การนำวิทยากรเข้าพบปะบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการรายบุคคลหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติมเป็นรายบุคคล (พิชัย ลีพิพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 154) ซึ่งการเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล เป็นการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาได้อย่างเจาะลึกและตรงประเด็น (พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์, 2543: 154)

1.3 ประเมินกระบวนการพัฒนาสมรรถนะดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1.3.1 สิ่งที่ประเมิน

1) ประเมินความเหมาะสมของกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในประเด็นปัญหาและความจำเป็น รวมถึงกระบวนการพัฒนาว่า มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและสภาพผู้อบรมหรือไม่เพียงใด

2) ประเมินความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนาช่องว่างสมรรถนะโดยพิจารณาว่า หลักการ จุดมุ่งหมาย เนื้อหาสาระ วิธีการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อ รวมทั้งการวัดและการประเมินผล มีความสอดคล้องกันหรือไม่ เพียงใด

1.3.2 ผู้ประเมิน การประเมินโครงร่างหลักสูตร ผู้ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการอบรม

และผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาการบริหารกิจการสาธารณะ จำนวน 3 คน 1) นางสาวอุมาทิพย์ ศรีจันทร์ ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง เชียงใหม่ 2) นายพิพัฒน์ พงษ์ พุทธวงค์ หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด แม่ฮ่องสอน 3) นายจรูญโรจน์ สุทธะนะ หัวหน้าสำนักปลัด เทศบาลตำบลท่าวังตาล อำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่

1.3.3 เครื่องมือใช้ในการประเมินโครงร่างกระบวนการพัฒนา โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบประเมินค่า (rating scale) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น 5 ระดับ คือ มีความเหมาะสมหรือมีความสอดคล้องระดับมากที่สุด = 5 ระดับมาก = 4 ระดับปานกลาง = 3 ระดับน้อย = 2 และระดับน้อยที่สุด = 1 โดยศึกษารายละเอียดขององค์ประกอบของกระบวนการพัฒนา กำหนดประเด็นสำคัญแล้วเขียนคำถามให้ครอบคลุมประเด็นเหล่านั้น จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความเหมาะสมและความชัดเจนของข้อคำถาม ปรับปรุงข้อคำถาม จัดทำเป็นแบบประเมินโครงร่างฉบับสมบูรณ์

สรุปผลจากการประเมิน โดยการวิเคราะห์เพื่อสรุปปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน อย่างมีนัยสำคัญ และสรุปกระบวนการที่เหมาะสมในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะ โดยนำกระบวนการพัฒนาสมรรถนะที่ได้จาก ขั้นตอน 1 ไปปฏิบัติตามขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังและสมรรถนะจริงของบุคลากร ส่งผลให้สมรรถนะของบุคลากรเพิ่มขึ้นจนใกล้เคียงกับสมรรถนะที่คาดหวังให้มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การประเมินการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลสกรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนาตามขั้นตอน 3 โดยมีขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. ประเมินสมรรถนะเพื่อหาช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรหลังการพัฒนา โดยกระทำในแนวเดียวกับขั้นตอนการประเมินก่อนการพัฒนา

2. เปรียบเทียบสมรรถนะก่อนการพัฒนา ที่ประเมินได้ในขั้นตอน 1.2.3 และสมรรถนะหลังกระบวนการพัฒนาที่ประเมินได้ในขั้นตอน 1.3.1 เพื่อทราบประสิทธิผลของการพัฒนา หรือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการพัฒนาสมรรถนะในครั้งต่อไป

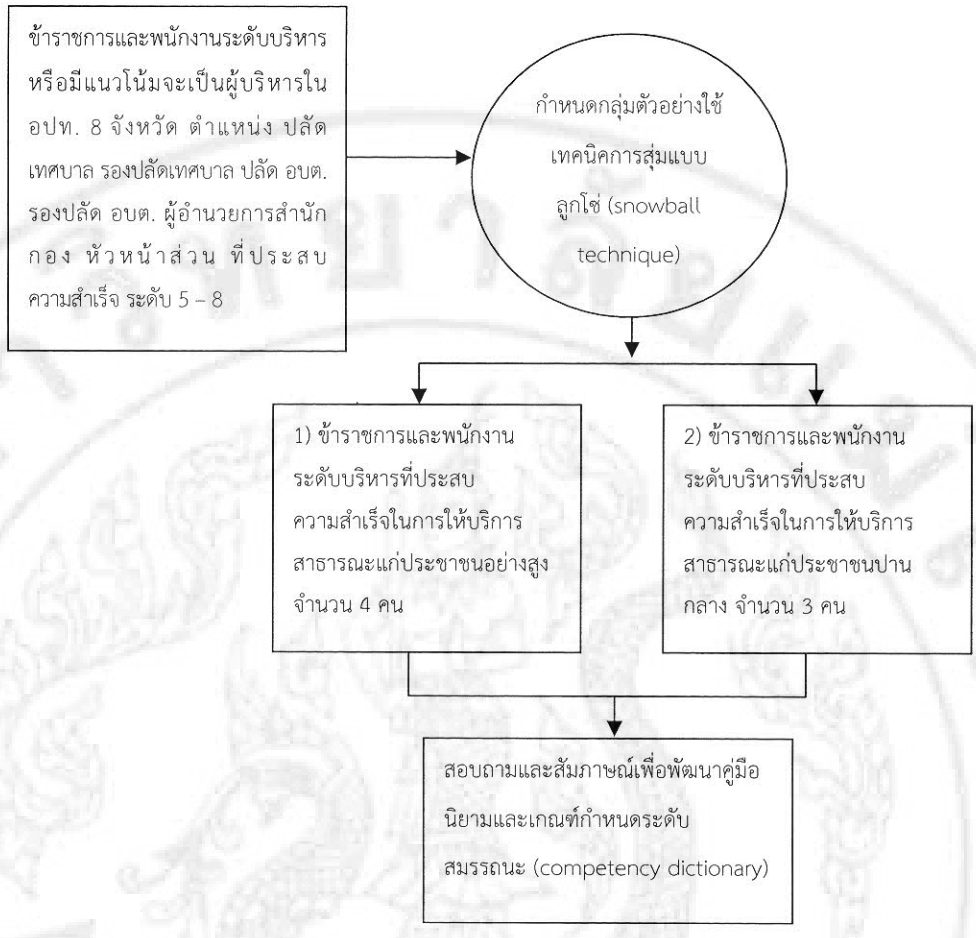
3. สรุปผล การประเมินการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 4 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

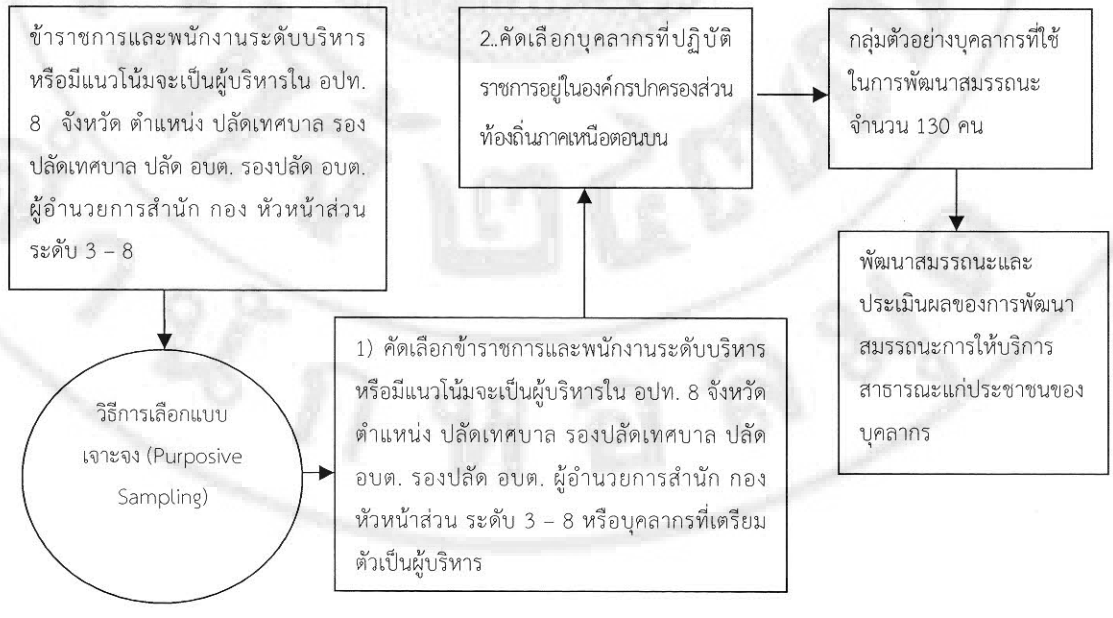
ซึ่งรูปแบบการพัฒนา จะเป็นโมดูลการฝึก Module of training คือ หน่วยการเรียนการสอนหรือหน่วยการฝึกที่มีผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) หรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และกิจกรรมการเรียนการสอนหรือการฝึกที่ชัดเจน เมื่อผู้รับการฝึกจบโมดูลนี้แล้วสามารถทำอะไรได้บ้าง ผู้รับการพัฒนาจะเกิดความรู้ ทักษะความสามารถ และเจตคติ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกด้าน และมีการวัดและประเมินผลในแต่ละโมดูล อย่างเบ็ดเสร็จในตัวเองแต่ละโมดูลมีประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา เนื้อหา วิธีการ การติดตามผล ข้อเสนอในการแปรสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะนำเสนอในบทที่ 6 ของงานวิจัยนี้

(ก) ประชากรที่ใช้ศึกษาข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพที่ 16 ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง



(ข) ประชากรในการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ



(ค) กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ภาพที่ 16 (ต่อ)

จากภาพที่ 16 ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ตามคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ศึกษาข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผู้วิจัยกำหนดประชากร คือ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชากลุ่มบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด จังหวัดละ 30 คน โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2539; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543: 49; 151) เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้หลักการของความน่าจะเป็น ที่อาจจะเกิดเนื่องจากเป็นการวิจัยที่ศึกษา จากกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงหรือมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับประเด็นหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ หรือ เนื่องจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องมีการสุ่มด้วยวิธีการนี้ ในบางครั้งเรียกการสุ่ม ประเภทนี้ว่า การคัดเลือก (Selection) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานระดับบริหารหรือมีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก กอง หัวหน้าส่วน ระดับ 3 - 8 จำนวนจังหวัดละ 30 คน รวม 240 โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่จะเป็นผู้ที่มีลักษณะตามความต้องการของผู้วิจัย โดยกำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะเจาะจงลงไป เพื่อนำไปสู่การหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากร

2. ประชากรในการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการให้บริการสาธารณะเพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา จำนวน 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างสูง จำนวน 4 คน และ 2) กลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนปานกลาง จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 7 คน ตามแนวคิดของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74; Spencer and Spence, 1993: 9-13) ซึ่งได้กำหนดอัตราส่วนที่เหมาะสมต่อการจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ในอัตราส่วน 4:3 หรือ 4 คน ต่อ 3 คน ตามลำดับ เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าผู้ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนสูงสุดสามารถให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติมากกว่าผู้ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนปานกลาง ดังนั้น จึงควรศึกษาพฤติกรรมจากผู้ประสบความสำเร็จสูงสุดมากกว่าผู้ประสบความสำเร็จปานกลาง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 75)

ผู้วิจัยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบลูกโซ่ (snowball technique) (ธีระวุฒิ เอกะกุล, 2544:165) ซึ่งกลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมีคุณสมบัติดังนี้

1. กลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างสูง หมายถึงผู้มีคุณสมบัติดังนี้ (ชาย โพธิสิตา, 2547: 273)

1.1 เป็นบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 4 ปี ขึ้นไป

1.2 เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารท้องถิ่นในการปฏิบัติราชการตลอด 4 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติราชการบริหารกิจการสาธารณะ

1.3 เป็นผู้มีความประพฤติดี มีคุณธรรม ประกอบคุณประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม โดยผู้วิจัยจะเลือกบุคลากรที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือ เป็นอันดับแรก

ผู้วิจัยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบลูกโซ่ (snowball technique) กำหนดชื่อบุคลากรที่ประสบความสำเร็จสูงดังนี้

1) นางณิสรา มีราจง ปลัดเทศบาลตำบลบ้านแม อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่

2) นายอัฐ ชัยมงคล ปลัดเทศบาลตำบลป่าเมี่ยง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

3) นางปภาดา สุยะนันท์ ปลัดเทศบาลตำบลเหมืองแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่

4) นางสาวสุริศรี สารพฤกษ์ ปลัดเทศบาลตำบลแม่คือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

2. กลุ่มบุคลากรที่ประสบความสำเร็จปานกลางหมายถึงผู้มีคุณสมบัติดังนี้ 1) บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 2 ปีขึ้นไป 2) เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารท้องถิ่นในการปฏิบัติราชการตลอด 2 ปีที่ผ่านมา เนื่องจากความสำเร็จในการปฏิบัติราชการบริหารกิจการสาธารณะ

ผู้วิจัยใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้เทคนิคการสุ่มแบบลูกโซ่ (snowball technique) กำหนดชื่อบุคลากรที่ประสบความสำเร็จปานกลางดังนี้

1) นายธรรมรัฐ จารุสวัสดิ์ ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลยางเปียง อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่

2) นายจรูญโรจน์ สุทธะนะ หัวหน้าสำนักปลัด เทศบาลตำบลท่าวังตาล อำเภอสารภี จังหวัด เชียงใหม่

3) นางสาวสุภาวดี ปัญพรวรากุล หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักบริหารงานทั่วไป 7 เทศบาลตำบลร้องกวาง จังหวัดแพร่

สำหรับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จทั้งสองกลุ่ม ผู้วิจัยได้คัดเลือกตามแนวคิดของ ชาย โพธิสิตา (2547: 273) โดยคัดเลือกเฉพาะบุคลากรที่ยังปฏิบัติราชการอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น มีความรู้ทันสมัยและทราบ

บริบทของการประกอบอาชีพการให้บริการสาธารณะเป็นอย่างดี มิได้เป็นเพียงผู้ที่มีความรู้หรือประสบการณ์เท่านั้น

3. กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร มีจำนวน 130 คน กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนนี้ คือ โดยผู้วิจัยใช้ทฤษฎีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Non-probability sampling) (บุญเรียง ขจรศิลป์, 2539; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2543: 49; 151) เป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช้หลักการของความน่าจะเป็น ที่อาจจะเกิดเนื่องจากเป็นการวิจัยที่ศึกษา จากกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงหรือมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับประเด็นหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ หรือ เนื่องจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องมีการสุ่มด้วยวิธีการนี้ ในบางครั้งเรียกการสุ่ม ประเภทนี้ว่า การคัดเลือก (Selection) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานระดับบริหาร หรือมีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก กอง หัวหน้าส่วน ระดับ 3 - 8 จำนวน 130 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะและประเมินผลของการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากร โดยมีเหตุผลดังนี้

3.1 การได้มาของกลุ่มตัวอย่างจะขึ้นกับการพิจารณาของผู้วิจัย เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องใช้ เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลของแต่ละบุคคล ดังนั้นจำนวนกลุ่มตัวอย่างจะต้องพิจารณาตาม ความเหมาะสม ที่จะได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอที่จะตอบปัญหาการวิจัยได้อย่างครบถ้วนและชัดเจน (สุวิมล ว่องวาณิช, 2547; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2546: 122)

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง 2 ขั้นตอน คือ คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยกำหนดคุณสมบัติบุคลากรเพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย ดังนี้ 1) ข้าราชการและพนักงานระดับบริหาร หรือ มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตำแหน่งปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนัก กอง หัวหน้าส่วน 2) เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติราชการอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน 3) รับราชการอยู่ในระดับ 3 แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ชื่อจังหวัดภาคเหนือตอนบนและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

ลำดับที่	ชื่อจังหวัด	จำนวน อปท.	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
1	เชียงใหม่	211	30
2	เชียงราย	144	18
3	ลำพูน	58	27
4	ลำปาง	104	16
5	พะเยา	72	12
6	แพร่	84	9
7	น่าน	100	10
8	แม่ฮ่องสอน	50	8
	รวม	**823**	**130**

จากตารางที่ 6 ชื่อจังหวัดภาคเหนือตอนบนและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย 130 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ออกแบบเครื่องมือตามขั้นตอนของการศึกษา 4 ชนิด คือ

1. ขั้นตอนของการศึกษาสถานการณ์การบริหารการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทำการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชากลุ่มบุคลากร ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ทราบสถานการณ์การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยแนวคำถามสัมภาษณ์ 2 ตอน ดังนี้

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์และหน่วยงานภายในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นที่ผู้ถูกสัมภาษณ์สังกัดอยู่

1.2 สถานการณ์การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

2. ขั้นตอนการศึกษาความต้องการการพัฒนาของบุคลากร โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนโดยใช้การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดตามกรอบแนวคิดที่วางไว้ เพื่อนำข้อสรุปความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่ได้ มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วยแนวคำถาม 2 ตอน ดังนี้

2.1 ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะความสามารถการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

2.2 ปัญหาและความต้องการแก้ไขปัญหาของบุคลากรด้านการบริการสาธารณะแก่ประชาชน

3. ขั้นตอนการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะเป็นแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและประสบผลสำเร็จปานกลาง เพื่อนำข้อมูลที่สรุปได้ไปสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) และกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (expected competency) โดยแบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย แนวคำถาม 2 ตอน ดังนี้ 1) ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร 2) สมรรถนะ หรือลักษณะพฤติกรรมที่บุคลากรได้กระทำ และส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ (competency base interview)

4. ขั้นตอนการประเมินสมรรถนะ ใช้แบบประเมินสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นแบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ (competency based interview) โดยประเมินเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากร ตามแนวที่กำหนดไว้ในคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary)

การทดสอบเครื่องมือวิจัย

1. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาสถานการณ์การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน การศึกษาความต้องการการพัฒนาของบุคลากร และการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ ซึ่งล้วนแต่เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยทดสอบความเที่ยงตรงในเนื้อหา (Content validity) และความเชื่อมั่น (reliability) ดังนี้

1.1 ทดสอบความเที่ยงตรง (validity) ทั้ง 2 ด้าน คือ ความถูกต้องในเนื้อหา (content validity) ซึ่งทดสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเรื่องที่เป็นเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และความเที่ยงตรงในตัวสร้าง (construct validity) คือ ความเที่ยงตรงในการสร้างตัวแปรซึ่งเป็นตัวสร้างที่

ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา จากแนวคิดและเกณฑ์ต่างๆ ว่าถูกต้องหรือไม่ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบว่าแบบสอบถามมีข้อคำถามครอบคลุมประเด็นและถูกต้องในสิ่งที่ต้องการรู้หรือไม่

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขในเบื้องต้น ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย รวมทั้งตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามให้สามารถเป็นเครื่องมือในการวัดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามโดยขอความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) ในแบบสอบถาม ซึ่งมีรายชื่อดังนี้ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักราช ฟ้าขาว ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อาจารย์บำรุงหนุ่มคำ อาจารย์ ดร.มาลินี คุ้มสุภา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชัน รักพงษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พจนา พิชิตปัจจา และ นายจรัส ช่างเรือน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาถึงความสอดคล้องของแต่ละข้อคำถามกับสาระตามคำนิยามและ กรอบแนวคิดทฤษฎี นอกจากนั้นยัง พิจารณาความถูกต้องชัดเจน และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ โดย ใช้เกณฑ์กำหนดระดับความคิดเห็นเป็น 3 ระดับ ดังนี้

+1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ ข้อคำถามนั้นๆ

0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจกับข้อคำถามนั้นๆ

-1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่เห็นด้วย กับข้อคำถามนั้นๆ

จากนั้น นำความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญใน แต่ละข้อคำถามมาคำนวณเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความสอดคล้องเป็นรายข้อคำถามมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นนำไปใช้ได้ (พรรณี ลีกิจวัฒนะ, 2553: 106) ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในชุดแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ มีค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.98 แสดงว่า แบบสอบถามที่สร้างขึ้นผ่านเกณฑ์ความตรงเชิงเนื้อหา

1.2 ความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้วิธีการหาความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (coefficient alpha) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2544: 226) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2}\right]$$

เมื่อ

α = ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อสอบ

S_i^2 = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

S_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

2. การทดสอบเครื่องมือวิจัยในขั้นตอนการประเมิน ผู้วิจัยแยกทดสอบตามลักษณะของแบบประเมินดังนี้

2.1 การทดสอบเครื่องมือวัดความรู้ด้านการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ทดสอบโดยการหาความเที่ยงตรง (validity) โดยผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา ข้อความ และภาษา หลังจากนั้นนำแบบทดสอบที่ผ่านการหาความเที่ยงตรงมาทดสอบความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำไปทดสอบกับบุคลากร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน และตรวจสอบความยาก (difficulty) เพื่อหาคุณภาพของข้อสอบรายข้อ (สุวิมล ติรกานันท์, 2550: 148) โดยใช้สูตร

$$P = \frac{R}{N}$$

P หมายถึง ค่าความยากของคำถามแต่ละข้อ
R หมายถึง จำนวนผู้ตอบถูกแต่ละข้อ
N หมายถึง จำนวนผู้ทดสอบทั้งหมด

โดยที่เกณฑ์ความยากปานกลางของข้อสอบอยู่ระหว่าง 0.20 ถึง 0.80 จึงถือว่าข้อสอบข้อนั้นนำไปใช้เป็นข้อสอบได้ หากข้อใดมีค่าความยากไม่อยู่ในเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงหรือตัดข้อสอบนั้นออกไป ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ทำการทดสอบความยาก พบว่า เกณฑ์ความยากปานกลางของข้อสอบอยู่ระหว่าง 0.63 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่นำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.2 การทดสอบเครื่องมือวัดทักษะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นแบบสังเกต โดยผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือโดยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบประเมินทักษะไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสามารถนำไปประเมินทักษะได้ตรงตามสิ่งที่ต้องการประเมินได้อย่างถูกต้อง

2.3 การทดสอบเครื่องมือวัดสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วยแบบสังเกตและแบบสอบถามเชิงสมรรถนะ ผู้วิจัยได้ทดสอบเครื่องมือโดยใช้การตรวจสอบความเที่ยงตรง (validity) โดยนำแบบวัดสมรรถนะ ไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ และนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงดำเนินการวัดสมรรถนะของบุคลากร

การรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ทำหนังสือจากวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้สัมภาษณ์หรือให้ข้อมูล โดยบอกถึงวัตถุประสงค์ และนัดหมายเวลาและสถานที่เพื่อสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล

2. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างของแต่ละขั้นตอน โดยทำความเข้าใจเบื้องต้นถึงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อเป็นการขจัดข้อสงสัยและความไม่ไว้วางใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่ให้ความร่วมมือ เนื่องจากการเข้าใจผิดว่าผู้วิจัยใช้งานวิจัยเป็นเครื่องมือเพื่อค้นหาความลับทางราชการหรือเกรงว่าข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์อาจส่งผลเสียแต่ตนเองในด้านการเมืองและการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพที่ 17 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังภาพที่ 17 ได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการศึกษาสถานการณ์ในปัจจุบันของการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เพื่อสรุปความสอดคล้องของข้อมูลที่ได้ในข้อมูลด้านต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2. ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาจัดเตรียมเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนการประเมินการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (SPSS) ในการวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์และการใช้สถิติดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของบุคลากรโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และไคว์สแควร์

4.2 การเปรียบเทียบสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชน ก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชน ใช้ค่าสถิติ t-test

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน มุ่งตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อที่ 1 และ ข้อที่ 2 ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคหลายแบบ (mix-method approach) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

1. การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ เก็บรวบรวมจากหนังสือ วารสาร วรรณกรรมเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องและการสืบค้นข้อมูล จากข้อมูลที่จัดเก็บไว้แล้วจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบข้อมูลปฐมภูมิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ให้ สัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นต่อการให้บริการสาธารณะของบุคลากร

3. การสัมภาษณ์บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะในรูปแบบข้อมูลปฐมภูมิ เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะ โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะด้านการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และศึกษาความต้องการการพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ ระดับผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยแบ่งเป็นขั้นตอนย่อยดังนี้

3.1.1 สถานการณ์การบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนในปัจจุบัน โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) สถานการณ์การบริหารการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้แก่ เอกสาร หนังสือ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2) การสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งมีทั้งหมด 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาของการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

3.1.2 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีผลต่อความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74; Spencer and Spencer,1993: 9-13) คือ 1) กลุ่มบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน 2) กลุ่มบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน เพื่อนำมาจัดทำข้อสรุปเปรียบเทียบเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) และกำหนดแนวทางการพัฒนา

3.2 ช่องว่างสมรรถนะด้านการบริหารการให้บริการสาธารณะ ของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

3.2.1 คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนโดยแบ่งขั้นตอนการศึกษา ดังนี้ 1) หัวข้อสมรรถนะ กำหนดโดยนำผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในขั้นตอนที่ 1.1 ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน มากำหนดหัวข้อสมรรถนะ 2) คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามหัวข้อสมรรถนะที่กำหนดไว้ในข้อ 1)

3.2.2 ผลสรุปสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมี โดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และนำสมรรถนะที่คาดหวังที่สรุปได้ กำหนดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

3.2.3 ผลการประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (actual competency) ของบุคลากร โดยนำแบบประเมินสมรรถนะที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาประเมินบุคลากร ตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่กำหนดไว้

3.2.4 ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) โดยการหาผลต่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันที่วัดได้ ในข้อ 1.2.3 และสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนดไว้ในข้อ 1.2.2

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้แบบสอบถามทำการสอบถามบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ แล้วทำข้อมูลที่ได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์กับสมรรถนะที่วัดได้ เพื่อนำผลสรุปความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลและสมรรถนะการบริหารจัดการ เสนอเป็นข้อมูลแก่ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินแนวทางและเนื้อหาการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

โดยสรุปแล้วการวิจัยเรื่อง การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีหน่วยวิจัยคือบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยมีมุมมองจากการเป็นทั้งคนใน (insider) และคนนอก (outsider) ซึ่งต้องทำการศึกษา

สถานการณ์การบริหารและพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะศึกษาพฤติกรรมองค์กรของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และครอบคลุมกระบวนการทั้งหมด เพื่อตอบคำถามการวิจัยวิจัยข้อ 1 และ ข้อ 2 ในส่วนของการตอบคำถามการวิจัยวิจัยข้อ 3 และ ข้อ 4 ผู้วิจัยจะทำการศึกษากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งผู้วิจัยต้องเข้าร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์ และมีส่วนร่วมในการประเมินสมรรถนะบุคลากร ซึ่งเป็นวิธีการมาตรฐานตามหลักวิชาการ ดังนั้น เพื่อความชัดเจน ความสมบูรณ์ของสิ่งที่ศึกษา และความเป็นกลางในการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อย่างตรงไปตรงมา ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคหลายแบบ (multi-method approach) (ชาย โพธิสิตา, 2547: 167, 289, 318-319, 325) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และนำเสนอประเด็นยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งจะนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัยข้อ 5

บทที่ 4
สมรรถนะและปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

การศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน มุ่งตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อที่1 และ ข้อที่ 2 ดังนี้

1. สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยแบ่งผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีผลต่อความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้แบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการสอบถามกลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ในอัตราส่วน 4:3 ตามหลักการของ David C. McClelland (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549: 74; Spencer and Spencer, 1993: 9-13) คือ

1. กลุ่มผู้บริหารที่จัดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จำนวน 4 คน และ

2. กลุ่มผู้บริหารที่จัดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จำนวน 3 คน (รายชื่อแนบในภาคผนวก ก) ซึ่งหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนได้ข้อสรุปเชิงพรรณนา ระหว่างผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จปานกลาง เพื่อนำมาจัดทำข้อสรุปเปรียบเทียบเพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ และกำหนดแนวทางการพัฒนาโดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังนี้ 1) ศึกษา ค้นคว้า ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง กำหนดตั้งเป็นหัวข้อหรือประเด็น

คำถาม 2) สร้างแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง 3) สอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 7 คน 4) วิเคราะห์ เนื้อหา (content analysis) ตามแบบสอบถาม เพื่อได้เนื้อหาหัวข้อสมรรถนะ จากนั้นผู้วิจัยนำผลสรุปเนื้อหาที่ได้รับดำเนินการจัดทำเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ(competency dictionary) และกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อหาช่องว่างสมรรถนะด้านการบริหารจัดการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนต่อไป ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ เนื้อหาตามแบบสอบถาม เพื่อได้เนื้อหาหัวข้อสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility) คำจำกัดความการตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวม เป็นจิตที่คิดสร้างสรรค์เป็นกุศลและมุ่งทำความดีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

2. ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น (Faith) คำจำกัดความการครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและรับผิดชอบต่อส่วนรวม มีการทำงานซื่อสัตย์สุจริต ยืนยันในหลักการธำรงความถูกต้อง อุทิศตนเพื่อผดุงความยุติธรรมเพื่อประโยชน์สาธารณะขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

3. มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM คำจำกัดความความสามารถในการคิดวิเคราะห์กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานใหม่ๆมาใช้ในการปรับปรุงการทำ งานให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งการผลักดันให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองอยู่เสมอ

4. มีจิตบริการ (Service Mind) คำจำกัดความความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person) คำจำกัดความความคิดนอกกรอบและความคิดริเริ่มได้ด้วยตนเองเพื่อทำให้เป้าหมายสัมฤทธิ์ผลเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ สนับสนุนความคิดริเริ่มส่งเสริมการมีส่วนร่วมสนับสนุนความคิดนอกกรอบและริเริ่มในองค์กร

6. การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก (First priority) คำจำกัดความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ การตระหนัก เห็นคุณค่าและมีค่านิยมที่ดีที่ช่วยเกื้อหนุนองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

7. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty) จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics) คำจำกัดความการดำรง

ตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการ เพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

8. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) การทำงานเป็นทีม (Work as team)คำจำกัดความความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

9. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คำจำกัดความความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึง การสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

10. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change managementคำจำกัดความ ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีผลกระทบกับตัวเองและผู้อื่น เข้าใจและยอมรับกับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้พร้อมให้ความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ตอองค์กร

11. การบริหารปัญหาและอารมณ์ ด้วย 7Q คำจำกัดความความสามารถในการบริหารจัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป

12. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คำจำกัดความความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษา ค้นคว้า และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

13. ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Performance appraisal) คำจำกัดความความสามารถในการติดตามและประเมินผล การวิเคราะห์ผลการประเมินและการสรุปรายงาน เพื่อใช้ในการวัดผลสำเร็จของแผนงาน/โครงการ และนำผลมาพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขกระบวนการติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

ผลการศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ Functional competency การบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นต้องดำเนินงานตามความต้องการของประชาชนเป้าหมายเป็นหลัก โดยสมรรถนะทางการบริหารองค์กรท้องถิ่นมีสาระสำคัญ ดังนี้

14. การปฏิบัติตามคำสั่งคำจำกัดความความใส่ใจที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ครบถ้วน และให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน การตรวจสอบงาน เพื่อที่จะป้องกันและลดความผิดพลาดหรือข้อบกพร่องของงาน ตลอดจนคิดหาแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการในการตรวจสอบความงานอยู่เสมอ

15. การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับคำจำกัดความมีความรอบรู้ใน ภารกิจ นโยบาย แผนงาน/โครงการ กิจกรรม การดำเนินงาน ขององค์กร สามารถให้ข้อมูลแก่ หน่วยงานภายนอกองค์กร และประชาชนทั่วไปได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถพัฒนาปรับปรุงงานในหน้าที่รับผิดชอบให้สนับสนุนต่อภารกิจองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

16. สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภาคำจำกัดความตระหนักถึงคุณค่าประชาธิปไตย ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นโดยคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยทั้งรูปแบบและเนื้อหารวมทั้งมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย

ผลการศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร Manage competency ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จมีสมรรถนะด้านการบริหารคือ

17. ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Planning) คำจำกัดความ :ความสามารถในการเขียนแผนงาน/โครงการ และข้อเสนอโครงการ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับประเด็นนโยบาย ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของกรม ตลอดจนการมองภาพแบบบูรณาการ บนพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกตามสภาวการณ์ปัจจุบัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตจนกระทั่งสามารถกำหนดและพัฒนาขั้นตอนการวางแผนงาน/โครงการ ที่จำเป็นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ รวมถึงความสามารถในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

18. ความสามารถในการจัดองค์กรตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น (Organizing) คำจำกัดความความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับ กฎหมาย กฎระเบียบราชการที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติงานภายใต้กรอบระเบียบได้ถูกต้อง และสามารถอธิบาย ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบราชการ ในงานได้อย่างถูกต้อง

19. ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น (Commanding) คำจำกัดความความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานในสำนักงาน ด้านข้อมูล สถิติ สรุปรายงาน การติดต่อประสานงานการดูแลด้านอาคารสถานที่ การบริหารการประชุมและงานเอกสารในหน่วยงาน ตลอดจนการบริหารและพัฒนางานด้านการบริหารสำนักงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

20. ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Coordinating) คำจำกัดความการระบุได้ถึง บุคคล และวันเวลาที่เหมาะสมในการติดต่อกับ

ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่ผู้อื่นถึง เทคนิคและวิธีการในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ

21. ความสามารถในการควบคุมเพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ (Controlling) คำจำกัดความ : ความสามารถในการระบุขั้นตอนและวิธีการนำระเบียบมาใช้ในการบริหารงานพัสดุ ตลอดจนสามารถวางแผนการจัดหาพัสดุ เพื่อให้ประหยัดเวลา และต้นทุนการดำเนินงาน โดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎ ระเบียบและข้อบังคับของราชการ

ผลการศึกษาสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล

22. การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคลคำจำกัดความความตั้งใจที่จะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาวจนถึงระดับที่เชื่อมั่นว่าจะสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้นั้นมีอิสระที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้

23. การวางแผนอัตรากำลังคำจำกัดความความรู้ความเข้าใจในเกี่ยวกับ กฎระเบียบข้อบังคับด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถ ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลได้ตามกรอบระเบียบ และสามารถอธิบาย ให้คำปรึกษา ตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับได้อย่างถูกต้อง

24. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้างคำจำกัดความความสามารถในการอธิบายแนวคิดหลักการ วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินงานด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ เช่น การสำรวจค่าตอบแทนและสวัสดิการ การประเมินค่างานการจัดทำและปรับปรุงโครงสร้างเงินเดือน การปรับเงินเดือน การให้สวัสดิการ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

25. การวางแผนพัฒนาบุคลากรคำจำกัดความความรอบรู้ความเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรด้านการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน การพัฒนาตนเอง และการบริหารความรู้ อีกทั้งประยุกต์ใช้ความรอบรู้มาพัฒนาการทำงานมาตรฐานสูงขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น

26. การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง ความรู้และความสามารถในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งการกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับความจำเป็นที่แตกต่างกัน ตลอดจนความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาการฝึกอบรมให้กับบุคลากรโดยใช้เครื่องมือและวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม

27. การส่งเสริมการฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก คำจำกัดความ ส่งเสริมและให้โอกาสในการหาความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร การประยุกต์ความรู้ด้านการพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับใช้ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร จากองค์กรภายนอก

28. การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมคำจำกัดความสามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงานทั้งองค์กร ในด้านการใฝ่หาความรู้ การเพิ่มทักษะ ตนเอง รวมถึงการพัฒนา

พฤติกรรมในการทำงานสามารถแสดงพฤติกรรมดังกล่าวให้ปรากฏแก่บุคคลทั้งภายในภายนอกองค์กร ให้การยอมรับได้ และสามารถเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทั้งในด้านส่วนตัว หน่วยงาน องค์กร และสามารถนำองค์กรสู่บรรษัทภิบาลได้

29. การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) :การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคำจำกัดความการค้นคว้าหาข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ ความเป็นมา ประเด็นปัญหาปัจจัยแวดล้อม หรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการออกแบบ และพัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการรวบรวมหรือค้นหาข้อมูล รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์หาข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

30. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) คำจำกัดความ ความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงประเด็นปัญหา เพื่อหาทางเลือกหรือคำตอบสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวแปรหลายระดับ ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงกว้างทั้งในรูปธรรมและนามธรรม นโยบาย หลักการ และการบริหารบุคคลในองค์กร และสามารถที่จะกำหนดกรอบความคิด หลักเกณฑ์การหาทางเลือกที่เหมาะสมตามสถานการณ์และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรประกอบการตัดสินใจ

31. ส่งเสริมคุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life) : คำจำกัดความการให้ความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากร ในหน่วยงาน ที่มีภารกิจใกล้เคียงและนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานภายในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ Functional competency ทางการบริหารด้านการบริหารการเงินและการคลัง องค์กรปกครองท้องถิ่นต้องดำเนินงานตามความต้องการของประชาชนเป้าหมายเป็นหลัก โดยสมรรถนะทางการบริหารองค์กรท้องถิ่นมีสาระสำคัญ ดังนี้

32. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุคำจำกัดความความสามารถในการวางแผน ควบคุม กำกับดูแล ให้คำปรึกษา ในการจัดสรรงบประมาณประจำปีการโอน/การโอนเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ควบคุมและติดตามการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามมติ ครม. ตลอดจนให้คำปรึกษาด้านการบริหารงบประมาณได้อย่างถูกต้องตามระเบียบฯ และมีประสิทธิภาพ

33. การจัดเก็บรายได้คำจำกัดความ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ การเก็บรักษาทรัพย์สินได้ถูกต้องและนำมาประยุกต์ในการดำเนินการจัดเก็บและดูแลรักษาทรัพย์สิน และพัฒนา ปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ

34. การบริหารการเงินและบัญชีคำจำกัดความ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการเงินการคลังได้อย่างถูกต้องตามระเบียบสื่อสารความรู้ด้านการเงินการคลังให้กับเจ้าหนี้หรือผู้มีสิทธิเข้าใจในขั้นตอนการตรวจสอบหลักฐานและการเบิกจ่ายเงิน ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะการเบิก

จ่ายเงินในระบบ GFMIS ให้สามารถตรวจสอบสถานะงบประมาณ ติดตามการเบิกจ่ายเงินได้ พร้อมทั้งให้คำปรึกษาแก่ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางและภูมิภาคได้อย่างชัดเจน ถูกต้องจากการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสามารถวางกิจกรรมควบคุมและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหาย

35. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญคำจำกัดความ : มีความรู้และทักษะในการนำกฎระเบียบเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการบุคคล เช่น ระเบียบสวัสดิการกรม หลักเกณฑ์ ก.พ. หลักธรรมาภิบาล (นิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส ความมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า) มาใช้ในการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการ ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมและทรัพยากรของกรม

36. การตรวจสอบภายในคำจำกัดความมีความรู้และทักษะ ด้านการตรวจสอบภายใน การวิเคราะห์เชิงสถิติ การจำแนกข้อมูลที่มีนัยสำคัญ การนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง ครบถ้วน ชัดเจน เที่ยงธรรมรัดกุม สร้างสรรค์ และรวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือ และการยอมรับเป็นที่ประจักษ์

จากการศึกษาพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการบริการสาธารณะ สามารถแสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จปานกลางชี้ให้เห็น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งที่ประสบผลสำเร็จสูงและประสบผลสำเร็จปานกลางได้ ที่ผู้วิจัยใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาตามแนวคิดแบบการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่างโดยการการวิเคราะห์หน้าที่งาน (job task/function analysis) ตามหลักการของ Spencer and Spencer (1993: 93) ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสามารถสรุปเนื้อหาแบ่งเป็นประเด็นหรือหัวข้อได้ จำนวน 36 หัวข้อ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นติดต่อกันหลายปี ทั้งจากภาครัฐและเอกชนและมีประสบการณ์ในการบริหารกิจการสาธารณะสูง แต่ก็ยังมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในประเด็นต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันและในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเครื่องมือทางการบริหาร มีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้โดยเฉพาะหลักวิชาการในการจัดการ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างเพียงพอและสามารถพัฒนาสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวย่อมนำมาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของการบริหารกิจการสาธารณะโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารจัดการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จสูงสุดกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำเร็จปานกลาง

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
1) จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility)	ให้เวลากับการทำงานบริการสาธารณะได้ทั้งในและนอกเวลาราชการ	ให้เวลากับการทำงานบริการสาธารณะในเวลาราชการ
2) ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น (Faith)	มีความรักในอาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่นอย่างแรงกล้าตั้งแต่แรก ประสงค์จะปฏิบัติงานตามวิชาชีพไปจนเกษียณอายุราชการ	การประกอบอาชีพนี้เนื่องจากมีความชอบในอาชีพนี้แต่แรก มีทัศนคติว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม
3) มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM	ศึกษาและทดลอง ใช้ การจัดการคุณภาพทั้งระบบในองค์กรโดยเริ่มที่ตนเองก่อน ไม่ลดละที่จะพัฒนาบุคลากรอื่นในองค์กร	ศึกษาและทดลอง ใช้ การจัดการคุณภาพทั้งระบบ ในองค์กรโดยเริ่มที่ตนเองก่อน
4) จิตบริการ (Service mind)	มีจิตบริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการสาธารณะ บริการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทั้งกระบวนการ คอยกระตุ้นให้บุคลากรช่วยบริการแก่ประชาชน	มีจิตบริการแก่ประชาชนผู้มารับบริการสาธารณะ บริการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทั้งกระบวนการ
5) เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person)	ใช้เวลาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆในการบริหารงานบริการสาธารณะ แล้วนำมาลองประยุกต์ใช้ กับโครงการขององค์กรท้องถิ่น	ใช้เวลาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆในการบริหารงานบริการสาธารณะ
6) การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก (First priority)	ปฏิบัติภารกิจสาธารณะขององค์กรท้องถิ่นก่อนภารกิจส่วนตัวอย่างสม่ำเสมอ	ปฏิบัติภารกิจสาธารณะขององค์กรท้องถิ่นก่อนภารกิจส่วนตัว

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
7) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty) จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics)	บริหารโดยยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty) ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics) โดยพยายามส่งเสริมให้บุคลากรท้องถิ่นได้ยึดมั่นเช่นกัน	บริหารโดยยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty) ยึดมั่นต่อจรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics)
8) จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) การทำงานเป็นทีม (Work as team)	ปฏิบัติราชการอย่างทุ่มท ร่วมกับบุคลากรอื่นอย่างสอดคล้อง สม่ำเสมอ	ปฏิบัติราชการอย่างทุ่มท ร่วมกับบุคลากรอื่นอย่างสอดคล้อง
9) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	ปฏิบัติราชการโดยมุ่งความสำเร็จ ในทุกโครงการบริการสาธารณะ	ปฏิบัติราชการโดยมุ่งความสำเร็จ ในโครงการบริการสาธารณะ
10) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management	ใช้ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลงทุกครั้งที่ บริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	ใช้ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารความเปลี่ยนแปลง บริหารภารกิจ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
11) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	เข้าใจและรู้จักการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	เข้าใจและรู้จักการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
12) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	ปฏิบัติราชการให้ความสำคัญและดำเนินการบันทึกและวิเคราะห์ทบทวนงานอยู่เป็นประจำ ทำซ้ำจนเกิดความเชี่ยวชาญ	ปฏิบัติราชการให้ความสำคัญและดำเนินการบันทึกและวิเคราะห์ทบทวนงาน
13) ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Performance appraisal)	ใช้ข้อมูลทางจากการทำโครงการบริการสาธารณะมาวิเคราะห์ผลโดยละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในประเมินผลการปฏิบัติงานของตน จนนำไปสู่การวางแผนแก้ไขหรือปรับปรุง	ใช้ข้อมูลทางจากการทำโครงการบริการสาธารณะ มาวิเคราะห์ผลโดยละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในประเมินผลการปฏิบัติงานองตน
14) การปฏิบัติตามคำสั่ง	ให้ความสำคัญและดำเนินการตามคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย มีการรายผลอย่างต่อเนื่อง	ให้ความสำคัญและดำเนินการเป็นประจำ
15) การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ	ให้ความสำคัญและดำเนินการตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ จนบรรลุวัตถุประสงค์ มีการรายงานผลประเมินผล	ให้ความสำคัญและดำเนินการตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ จนบรรลุวัตถุประสงค์
16) สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา	เข้าใจระเบียบและปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับด้านกิจการสภา ทั้งการเตรียมการ การดำเนินการประชุม สรุปผลการประชุมในทุกวาระ	เข้าใจระเบียบและปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
17.ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Planning)	มีความเข้าใจ กระบวนการการวางแผน ออกแบบ การทำงานบริการสาธารณะ สามารถถ่ายทอดแผน จนนำไปสู่การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	มีความเข้าใจ กระบวนการการวางแผน ออกแบบ การทำงานบริการสาธารณะ
18.ความสามารถในการจัดองค์กรตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น (Organizing)	จัดองค์กรตามภารกิจที่ได้รับ เพื่อ บุคลากรได้เข้าใจบทบาทในการให้บริการประชาชน จนนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น	จัดองค์กรตามภารกิจที่ได้รับ เพื่อบุคลากรได้เข้าใจบทบาทในการให้บริการประชาชน
19.ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น (Commanding)	อำนวยการ ให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนองต่อการปฏิบัติตามภารกิจบริการประชาชนอย่างราบรื่น	อำนวยการ ให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนองต่อการปฏิบัติตามโครงการ
20.ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Coordinating)	สามารถประสานงาน องค์กรเครือข่ายทั้งระดับจังหวัดและท้องถิ่น เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน	สามารถประสานงาน องค์กรเครือข่ายทั้งระดับท้องถิ่น เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน
21.ความสามารถในการควบคุม เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ (Controlling)	ความสามารถในการควบคุม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัน เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจได้สูงสุด	ความสามารถในการควบคุม การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัน เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
22.การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล	ออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการร่วมงาน ด้วยความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการปฏิบัติงาน ในองค์กรปกครองท้องถิ่น	ออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล ด้วยความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมมาจากการปฏิบัติงาน ในองค์กรปกครองท้องถิ่น
23.การวางแผนอัตรากำลัง	วางแผนอัตรากำลังโดยวิเคราะห์ งบประมาณจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ บนพื้นฐานข้อมูลที่มีอยู่จริง	วางแผนอัตรากำลังโดยวิเคราะห์ งบประมาณจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ
24.การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง โดยวิเคราะห์จากอัตรากำลังในปัจจุบัน สามารถกันงบประมาณสำรองและวางแผนเพื่อบริหารในอนาคต	บริหารเงินเดือนและค่าจ้าง โดยวิเคราะห์จากอัตรากำลังในปัจจุบัน
25.การวางแผนพัฒนาวางแผนพัฒนาบุคลากร	วางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ตอบสนองต่อภารกิจบริการสาธารณะ มีการยกร่างและปรับปรุงแผนทุกปี	วางแผนพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ตอบสนองต่อภารกิจบริการสาธารณะ
26.การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง	พัฒนาบุคลากร โดยใช้ทรัพยากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถหาได้และดำเนินการเอง	พัฒนาบุคลากร โดยใช้ทรัพยากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถหาได้และดำเนินการโดยอาศัยที่ปรึกษาจากภายนอก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

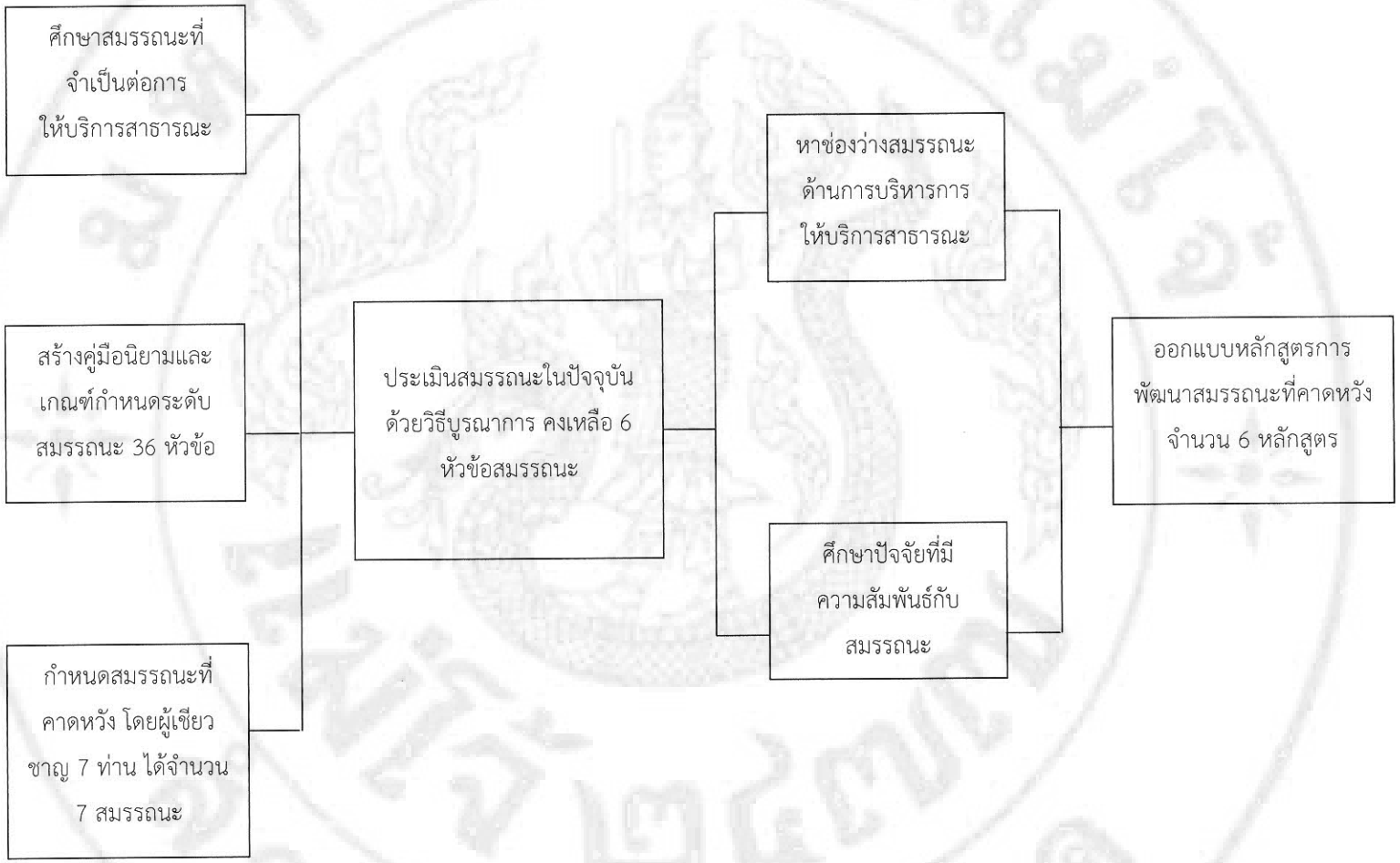
หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
27.การฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก	วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ผ่านการกลั่นกรองจากที่ปรึกษาและส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก	วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรและส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก
28.การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม	ส่งเสริมบุคลากรให้มีมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ถ่ายทอดหลักธรรมาภิบาล โดยจัดกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินและปรับปรุงวิธีการส่งเสริม อย่างเป็นระบบ	ส่งเสริมบุคลากรให้มีมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม ถ่ายทอดหลักธรรมาภิบาล โดยจัดกิจกรรมดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง
29.การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) : การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ศึกษาองค์ความรู้การจัดการความรู้ในองค์กร ตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ ถ่ายทอดและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ศึกษาองค์ความรู้การจัดการความรู้ในองค์กร ใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็น ในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
30.การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) และกระบวนการคิดแบบหมวกหกใบ (The six thinking hats)	สร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมบุคลากรให้ มีการคิดอย่างเป็นระบบสามารถถ่ายทอดกระบวนการคิดแบบหมวกหกใบ แก่บุคลากร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานอย่างเป็นระบบ	สร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรให้ มีการคิดอย่างเป็นระบบและกระบวนการคิดแบบหมวกหกใบ

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
31.คุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life)	ศึกษาเปรียบเทียบ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน ขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาคุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกระดับ	ศึกษาเปรียบเทียบ คุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มี ภารกิจคล้ายคลึงกัน แล้วนำมาประยุกต์ใช้พัฒนาคุณภาพของชีวิตการทำงานของบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชา
32. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ	การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ โดยศึกษากฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง มีการดำเนินการอย่างโปร่งใส	การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ
33. การจัดเก็บรายได้	บริหารการจัดเก็บรายได้อย่างเป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใส ตามระเบียบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการถ่ายทอดและสอนงานแก่บุคลากร	บริหารการจัดเก็บรายได้อย่างเป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใส ตามระเบียบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
34. การบริหารการเงินและบัญชี	การบริหารการเงินและบัญชี อย่างเป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใส ตามระเบียบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการถ่ายทอดและสอนงานแก่บุคลากร	การบริหารการเงินและบัญชีอย่างเป็นระบบ เป็นธรรม โปร่งใส ตามระเบียบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
35. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ	เข้าใจระบบ การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ จัดส่งสมทบ ตรงตามเงื่อนไข มีความโปร่งใส มีการตรวจสอบตามหลักธรรมาภิบาล	เข้าใจระบบ การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ จัดส่งสมทบ ตรงตามเงื่อนไข

ตารางที่ 7 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	พฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
	ประสบผลสำเร็จสูง	ประสบผลสำเร็จปานกลาง
36. การตรวจสอบภายใน	มีความละเอียดใน การตรวจสอบภายใน เข้าใจระบบ ตรงตามเงื่อนไข มีความโปร่งใส มีความเที่ยงธรรม มีการตรวจสอบ มีสวนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล มีการรายงานอย่างตรงไปตรงมา	มีความละเอียดใน การตรวจสอบภายใน เข้าใจระบบ ตรงตามเงื่อนไข มีความโปร่งใส มีความเที่ยงธรรม มีการตรวจสอบ มีสวนร่วม ตามหลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 18 กระบวนการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและการออกแบบหลักสูตร

ผลการศึกษา พบว่า การหาช่องว่างสมรรถนะด้านการบริหารการให้บริการสาธารณะของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเพื่อนำข้อสรุปที่ได้มากำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งผู้วิจัยแบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ 1) การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (expected competency) 3) การประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (actual competency) 4) การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (competency gap) โดยมีรายละเอียดผลการศึกษา ดังนี้

1. ผลการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary)ในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการศึกษาออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การกำหนดหัวข้อสมรรถนะ 2) การสร้างคู่มือนิยามศัพท์และเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ

1.1 การกำหนดหัวข้อสมรรถนะ โดยนำผลสรุปการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในขั้นตอนการวิเคราะห์เนื้อหาตามแบบสอบถาม เพื่อได้เนื้อหาหัวข้อสมรรถนะ ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จำนวน 36 หัวข้อ มากำหนดหัวข้อสมรรถนะในการพัฒนา

ผลสรุปการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาของบุคลากรที่บริการสาธารณะแก่ประชนชน ซึ่งได้มาจากการทดสอบจากวิธีการนี้ ในบางครั้งเรียกการสุ่ม ประเภทนี้ว่า การคัดเลือก (Selection) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานระดับบริหาร หรือ มีแนวโน้มจะเป็นผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับ 4 – 8 จำนวนจังหวัดละ 30 คน รวม 240 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อนำไปสู่การหาข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงความต้องการของการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณชนของบุคลากร สามารถกำหนดสมรรถนะออกมาได้หัวข้อสมรรถนะ จำนวน 36 หัวข้อสมรรถนะ โดยการใช้วิธีการสังเกต การค้นคว้าหาความรู้ การวิจัยและทดลอง การบริหารงานตามกระบวนการบริหารองค์กร การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในด้านการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1.1.1 จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility)

1.1.2 ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น (Faith)

1.1.3 มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM

1.1.4 มีจิตบริการ (Service Mind)

1.1.5 เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person)

1.1.6 การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก (First priority)

1.1.7 การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty) จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics)

1.1.8 จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) การทำงานเป็นทีม (Work as team)

1.1.9 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

1.1.10 การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน (Change management)

1.1.11 การบริหารปัญญาและอารมณ์ ด้วย 7Q

1.1.12 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

1.1.13 ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Performance appraisal)

1.1.14 การปฏิบัติตามคำสั่ง

1.1.15 การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ

1.1.16 สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา

1.1.17 ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Planning)

1.1.18 ความสามารถในการจัดองค์กรตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น (Organizing)

1.1.19 ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น (Commanding)

1.1.20 ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Coordinating)

1.1.21 ความสามารถในการควบคุม เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ (Controlling)

1.1.22 การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล

1.1.23 การวางแผนอัตรากำลัง

1.1.24 การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง

1.1.25 การวางแผนพัฒนาบุคลากร

1.1.27 การส่งเสริมการฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก

1.1.28 การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม

1.1.29 การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management): การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.30 การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

1.1.31 ส่งเสริมคุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life)

1.1.32 การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ

1.1.33 การจัดเก็บรายได้

1.1.34 การบริหารการเงินและบัญชี

1.1.35 การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ

1.1.36 การตรวจสอบภายใน

ผลสรุปการศึกษาความสัมพันธ์ของสมรรถนะในขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เนื้อหาตามแบบสอบถาม เพื่อได้เนื้อหาหัวข้อสมรรถนะ ที่พบว่าส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาของบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จำนวน 36 หัวข้อ มากำหนดหัวข้อสมรรถนะ

1.2 การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ

การสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามหัวข้อสมรรถนะที่กำหนดไว้ในข้อ 1.1 มากำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะในแต่ละหัวข้อออกเป็น 5 ระดับ พร้อมกับการนิยามหัวข้อสมรรถนะในแต่ละประเด็น (ณรงค์วิทย์ แสงทอง, 2547: 63)

ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ผู้วิจัยนำหัวข้อสมรรถนะที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มีจำนวน 36 หัวข้อไปสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างบุคลากร เพื่อประเมินความสัมพันธ์ของหัวข้อสมรรถนะที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยเป็นการประเมินหัวข้อสมรรถนะดังกล่าวว่ามีความจำเป็นต่อการการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะหรือไม่ โดยใช้สถานการณ์ของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัญหาการให้บริการสาธารณะ ความต้องการการพัฒนาของบุคลากร และลักษณะของสมรรถนะของผู้ประสบความสำเร็จเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ โดยกลุ่ม

ตัวอย่างบุคลากรจะให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละหัวข้อว่ามีความจำเป็นหรือไม่ เมื่อได้ข้อสรุปหัวข้อที่จะพัฒนาแล้ว จึงหัวข้อสมรรถนะดังกล่าวไปกำหนดสมรรถนะคาดหวังโดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่าบุคลากรควรมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพการให้บริการสาธารณะ

1.2.1 การเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ

ในการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนตามหัวข้อสมรรถนะที่กำหนดไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1: การรับรู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้นคิดในแง่บวกและตระหนักถึงความสำคัญของสมรรถนะ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับ 1 และเข้าใจลึกซึ้งถึงหลักการ สรุปประเด็นสำคัญได้ ให้ความร่วมมือ และยินดีมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับ 2 และประยุกต์ใช้สมรรถนะได้

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับ 3 และสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่างๆ ของสมรรถนะ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับ 4 และประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือกของสมรรถนะ

1.2.2 ผลการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการกำหนดหัวข้อสมรรถนะและทำการสร้างคู่มือนิยามพร้อมกำหนดเกณฑ์ระดับสมรรถนะ (competency dictionary) แล้ว ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังซึ่งเป็นการกำหนดระดับสมรรถนะที่ผู้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีโดยการสรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (competency base interview) และนำสมรรถนะที่คาดหวังที่สรุปได้มาเป็นเป้าหมายของการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่ให้บริการสาธารณะต่อไป ผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

การกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง ผู้วิจัยนำหัวข้อสมรรถนะที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา มีจำนวน 36 หัวข้อที่ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหัวข้อสมรรถนะ ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินหัวข้อสมรรถนะดังกล่าวว่า มีความจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน โดยการดำเนินการดังกล่าวทำให้ได้หัวข้อสมรรถนะที่ต้องนำไปพัฒนา จำนวน 7 หัวข้อ คือ 1) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 2) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ประชาชน 3) จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น 4) มีจิตบริการ 5) มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มที่ 6) การจัดการความรู้ในองค์กร 7) การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินหัวข้อทั้งหมด 7 ข้อว่ามีความจำเป็นในการบริหารบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนและทำการประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละหัวข้อ ผลปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยฐานนิยมของผู้เชี่ยวชาญต้องการให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะที่คาดหวังในระดับ 3 ระดับที่ 4 และ 5 ตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้ ดังแสดงตามตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การประเมินหัวข้อสมรรถนะและการกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

หัวข้อสมรรถนะ	ความจำเป็นต่อสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น				ระดับที่คาดหวัง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	คะแนน	ฐานนิยม
1.จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น	1	2	0	1	2
2.ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น	0	1	2	-2	3
3.มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มที่	3	0	0	3	1
4.มีจิตบริการ	3	0	0	3	1
5.เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์	1	0	2	-1	3
6.การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก	2	1	0	2	1
7.ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น	2	0	1	1	1
8.จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น	3	0	0	3	1
9.จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น	1	1	1	0	1[a]
10.การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	3	0	0	3	1
11.การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	3	0	0	3	1
12.การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	1	1	1	0	1a
13. ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	1	1	1	0	1a
14. การปฏิบัติตามคำสั่ง	1	1	1	0	1a
15. การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ	1	0	2	-1	3
16. สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับด้านกิจการสภา	1	0	2	-1	3

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อสมรรถนะ	ความจำเป็นต่อสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น				ระดับที่คาดหวัง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	คะแนน	ฐานนิยม
17. ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	1	2	0	1	2
18. ความสามารถในการจัดองค์กรตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น	1	1	1	0	1[a]
19. ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น	1	2	0	1	2
20. ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน	1	1	1	0	1[a]
21. ความสามารถในการควบคุมเพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ	1	2	0	1	2
22. การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล	1	0	2	-1	3
23. การวางแผนอัตรากำลัง	1	0	2	-1	3
24. การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง	1	1	1	0	1[a]
25. การวางแผนพัฒนาบุคลากร	0	2	1	-1	2
26. การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง	1	1	1	0	1[a]
27. ส่งเสริมการฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก	1	0	2	-1	3
28. การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรม	1	0	2	-1	3
29. การจัดการความรู้ในองค์กร	3	0	0	3	1
30. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3	0	0	3	1
31. คุณภาพของชีวิตการทำงาน	0	3	0	0	2
32. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ	1	0	2	-1	3
33. การจัดเก็บรายได้องค์กรบริหารส่วนจังหวัด	1	1	1	0	1a
34. การบริหารการเงินและบัญชี	1	1	1	0	1a
35. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ	1	0	2	-1	3
36. การตรวจสอบภายใน	1	1	1	0	1

1.2.3 คู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่ใช้ในการพัฒนา

1) จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility) ความมุ่งมั่นทุ่มเท มุ่งหวังผลที่เป็นเลิศ

คำจำกัดความ: การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวม เป็นจิตที่คิดสร้างสรรค์เป็นกุศลและมุ่งทำความดีเพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ระดับที่ 1 : รู้ เข้าใจ ทำได้ในเบื้องต้น คิดในแง่บวกและตระหนักถึงความสำคัญของส่วนรวม

ระดับที่ 2 : เข้าใจลึกซึ้ง จับหลักการสรุปประเด็นสำคัญได้ ให้ความร่วมมือ และยินดีมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ระดับที่ 3 : ประยุกต์ใช้ได้อาสาช่วยงานทั้งหน่วยงานตนเองและหน่วยงานอื่นสม่ำเสมอ

ระดับที่ 4 : วิเคราะห์ สังเคราะห์ มองเห็นทางเลือกต่างๆ ส่งเสริม ชักจูงให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการพัฒนาและรักษาประโยชน์ของท้องถิ่น

ระดับที่ 5 : ประเมินคุณค่า ประเมินทางเลือก จัดทำนโยบายเชิงป้องกันเป็นผู้นำในการสร้างกิจกรรม เพื่อการพัฒนาชุมชน

2) มีจิตบริการ (Service Mind)

คำจำกัดความ: ความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการ ในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ระดับที่ 1 : สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ด้วยความเต็มใจ ให้การบริการที่เป็นมิตร สุภาพ ให้ข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจนแก่ผู้รับบริการ แจ้งให้ผู้รับบริการทราบความคืบหน้าในการดำเนินเรื่อง หรือขั้นตอนงานต่างๆ ที่ให้บริการอยู่ประสานงานภายในหน่วยงาน และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่ต่อเนื่องรวดเร็ว

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการ รับเป็นธุระช่วยแก้ปัญหาหรือหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว ไม่บ่ายเบี่ยง ไม่แก้ตัว หรือปัดภาระดูแลผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ และนำข้อขัดข้องใด ๆ ในการให้บริการไปพัฒนาการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และให้บริการเกินความคาดหวัง แม้ต้องใช้เวลาหรือความพยายามอย่างมากให้เวลาแก่ผู้รับบริการเป็นพิเศษ เพื่อช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้รับบริการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่กำลังให้บริการอยู่ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ แม้ว่าผู้รับบริการจะไม่ได้ถามถึง หรือไม่ทราบมาก่อนนำเสนอวิธีการในการให้บริการที่ผู้รับบริการจะได้รับประโยชน์สูงสุด

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และเข้าใจและให้บริการที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการได้เข้าใจ หรือพยายามเข้าใจด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บริการได้ตรงตามความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริงให้แก่ผู้รับบริการคิดถึงประโยชน์ของผู้รับบริการในระยะยาว และพร้อมที่จะเปลี่ยนวิธี หรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้รับบริการเป็นที่ปรึกษาที่มีส่วนช่วยในการตัดสินใจที่ผู้รับบริการไว้วางใจสามารถให้ความเห็นที่แตกต่างจากวิธีการ หรือขั้นตอนที่ผู้รับบริการต้องการให้สอดคล้องกับความจำเป็น ปัญหา โอกาส เพื่อประโยชน์อย่างแท้จริงของผู้รับบริการ

3) จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น และการทำงานเป็นทีม

คำจำกัดความ: ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมหน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 1 : ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จสนับสนุนการตัดสินใจของทีม และทำงานในส่วนที่ตนได้รับมอบหมายรายงานให้สมาชิกทราบความคืบหน้าของการดำเนินงานของตนในทีม ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของทีม

ระดับที่ 2 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานสร้างสัมพันธ์ เข้ากับผู้อื่นในกลุ่มได้ดีให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทีมด้วยดีกล่าวถึงเพื่อนร่วมงานในเชิงสร้างสรรค์ และแสดงความเชื่อมั่นในศักยภาพของเพื่อนร่วมทีมทั้งต่อหน้าและลับหลัง

ระดับที่ 3 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีมรับฟังความเห็นของสมาชิกในทีม และเต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น ตัดสินใจหรือวางแผนร่วมกันในทีมจากความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีมประสานและส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในทีม เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ระดับที่ 4 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุนและช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จยกย่อง และให้กำลังใจเพื่อนร่วมทีมอย่างจริงใจให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่เพื่อนร่วมทีม แม้ไม่มีการร้องขอรักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่างๆ ให้งานสำเร็จ

ระดับที่ 5 : แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จส่งเสริมความสามัคคีในทีม โดยไม่คำนึงความชอบหรือไม่ชอบส่วนตนคลี่คลาย หรือแก้ไขข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีม ประสานสัมพันธ์ ส่งเสริมขวัญกำลังใจของทีมเพื่อปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการให้บรรลุผล

4) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management

คำจำกัดความ: ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรที่มีผลกระทบกับตัวเองและผู้อื่น เข้าใจและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้พร้อมให้ความร่วมมือและการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ระดับที่ 1 : เข้าใจและยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เข้าใจถึงสาเหตุ อธิบายสาเหตุและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้อื่นเข้าใจได้ให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจแตกต่างจากที่เคยทำเข้าร่วมกิจกรรมหรือโครงการที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบงาน

ระดับที่ 2 : ปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานของตนและสมาชิกในทีม ให้คำแนะนำการปรับตัวกับผู้อื่นปรับเปลี่ยนขั้นตอนปฏิบัติงานของตนเองและของสมาชิกในทีมให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำกับสมาชิกในทีมและผู้อื่นในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกระตุ้นจูงใจให้สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสนับสนุนให้สมาชิกในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 3 : กำหนดแผนงานรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จูงใจผู้อื่นให้มีส่วนร่วมและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกำหนดแผน ขั้นตอน อุปสรรคและแนวทางการแก้ไขเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ร่วมมือกับบุคคลอื่นในการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกระตุ้นจูงใจผู้อื่นให้มีส่วนร่วมและลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ระดับที่ 4 : ผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงผลักดันให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงกำหนดวิธีวัดผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วิเคราะห์และประเมินผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็น Change Agent เพื่อนำผู้อื่นให้สนใจและยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นถึงเทคนิคและวิธีการทำให้สมาชิกในทีมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 5 : ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสร้างจิตสำนึกของพนักงานในองค์กร ให้เห็นพ้องและร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรส่งเสริมให้ Change Agent สร้างเครือข่ายกับทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q

คำจำกัดความ: ความสามารถในการบริหาร จัดการ และควบคุมอารมณ์และบุคลิกภาพที่แสดงออกได้อย่างเหมาะสมทั้งของตนเองและของผู้อื่นได้ในสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่แตกต่างกันไป

ระดับที่ 1 : บริหาร จัดการบุคลิกภาพของตน เหมาะสมกับตำแหน่งและเหตุการณ์ สามารถวางบุคลิกภาพของตนอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ วางบุคลิกภาพของตนได้เหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

ระดับที่ 2 : ควบคุมอารมณ์ได้ สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ สามารถควบคุมผลกระทบจากบุคคลภายนอกได้อย่างเหมาะสม

ระดับที่ 3 : จัดการปัจจัยภายนอกได้ให้คำแนะนำเพื่อบริหารจัดการบุคลิกภาพและอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม

ระดับที่ 4 : ปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นแบบอย่างที่ดี ในการวางตนที่เหมาะสมทั้งบุคลิกภาพ การควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ต่างๆ แก่เพื่อนร่วมงานหรือและผู้อื่น

ระดับที่ 5 : สามารถพัฒนาบุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ มีแผนงานด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการพัฒนาบุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพและการควบคุมอารมณ์ของบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

6) การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำจำกัดความ: การค้นคว้าหาข้อมูล ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ความเป็นมา ประเด็นปัญหา ปัจจัยแวดล้อม หรือเรื่องราวต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและการออกแบบ และพัฒนาวิธีการหรือเทคนิคในการรวบรวมหรือค้นหาข้อมูล รวมทั้ง การนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บข้อมูลตลอดจนการวิเคราะห์หาข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ

ระดับที่ 1 การค้นคว้าหาข้อมูล ข้อเท็จจริง ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานสามารถวิเคราะห์ หาข้อเท็จจริงได้จากเอกสารที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกคำให้การ เอกสารโต้ตอบแผนงานต่างๆ เป็นต้น สามารถค้นหา ข้อมูล ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้จากแหล่งต่างๆ เช่น เว็บไซต์ แหล่งความรู้ บรรทัดฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ระดับที่ 2 ออกแบบวิธีการรวบรวม และค้นหา ข้อมูล สามารถรวบรวมข้อมูล บรรทัดฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นหมวดหมู่และมีดัชนีในการค้นหา เชื่อมโยงข้อมูล กับกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้

ระดับที่ 3 สามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการค้นหารวบรวมข้อมูล สามารถรวบรวมข้อมูล บรรทัดฐานที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นหมวดหมู่และมีดัชนีในการค้นหาโดยเชื่อมโยงข้อมูลด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ เช่น การใช้ฐานข้อมูลการใช้ระบบการจัดการความรู้ (KMS) เป็นแบบอย่างในการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง จากฐานข้อมูลมา สรุป วิเคราะห์และใช้งานในการปฏิบัติหน้าที่

ระดับที่ 4 สามารถวิเคราะห์หาข้อสรุปจากข้อมูลที่รวบรวมได้ ให้คำแนะนำและพัฒนาการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงจากฐานข้อมูลมาสรุปวิเคราะห์และใช้งานในการปฏิบัติหน้าที่ สามารถจัดการและพัฒนาการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงมาสรุปเป็นฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ออกแบบการค้นหาการใช้ข้อมูล

ระดับที่ 5 บริหารจัดการ การค้นหา รวบรวม และวิเคราะห์ ข้อมูลที่รวบรวมอย่างเป็นระบบการนำข้อมูล ข้อเท็จจริงจากฐานข้อมูลมาสรุปวิเคราะห์และใช้งานในการปฏิบัติงานกำกับติดตาม โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมืออย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

7) การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ

คำจำกัดความ: ความสามารถในการวิเคราะห์แจกแจงประเด็นปัญหา เพื่อหาทางเลือกหรือคำตอบสำหรับการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวแปรหลายระดับ ซึ่งส่งผลกระทบในเชิงกว้างทั้งในรูปธรรมและนามธรรม นโยบาย หลักการ และการบริหารบุคคลในองค์กร และสามารถที่จะกำหนดกรอบความคิด หลักเกณฑ์การหาทางเลือกที่เหมาะสมตามสถานการณ์และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรประกอบการตัดสินใจ

ระดับที่ 1 สามารถกำหนดปัญหาได้ สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของตนเองได้ตามแนวทางหรือวิธีการที่ถูกกำหนด สามารถตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ หรือ สามารถรวบรวมข้อเท็จจริงหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา

ระดับที่ 2 สามารถวางแนวทางการแก้ปัญหาได้ สามารถกำหนดแนวทางเลือกได้มากกว่าหนึ่งแนวทางและสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางโดยชี้แจ้งได้ถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อแนวทางที่เลือกนั้น สามารถนาประสบการณ์การแก้ไขที่ใช้ได้ผลดี (Best Practice) หรือใช้ทีมงานที่เกี่ยวข้องซึ่งมีศักยภาพเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

ระดับที่ 3 มีความสามารถในการคาดการณ์ของปัญหา คาดการณ์และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเช่น จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อร่วมกันหาทางออกของปัญหา หรือคิดหาคำตอบของปัญหาโดยอ้างถึงประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นวางแผนเชิงปฏิบัติการในการนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันมิให้ปัญหาเกิดขึ้น สนับสนุนบรรยากาศในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4 สามารถป้องกันความเสี่ยงของปัญหาได้ ระบุได้ถึงผลกระทบของปัญหาที่มีต่อองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ และสามารถสรุปทางเลือกในการแก้ไขปัญหาจากความคิดของกลุ่มคนที่แตกต่างกัน ตัดสินใจได้สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กรได้

ระดับที่ 5 การกำหนดแนวโน้มของปัญหาในอนาคต นำประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ผลการศึกษา พบว่า หัวข้อสมรรถนะที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหาจำนวน 36 สมรรถนะ เมื่อนำมาสัมภาษณ์กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินหัวข้อสมรรถนะและหาความจำเป็นว่าหัวข้อสมรรถนะดังกล่าวนั้นมีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ อย่างไร โดยผู้เชี่ยวชาญเห็นร่วมกันว่าหัวข้อสมรรถนะที่ต้องนำไปพัฒนาเพียง จำนวน 7 สมรรถนะเท่านั้นเนื่องจากหัวข้อดังกล่าวตรงกับสมรรถนะที่ผู้ประสบความสำเร็จในการบริการสาธารณะแก่ประชาชน และการพัฒนาหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสถานการณ์และปัญหาในการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน อีกทั้งยังเป็นหัวข้อที่ต้องการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการที่เข้าร่วมกระบวนการพัฒนาด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะขึ้นใหม่ จำนวน 7 สมรถนะ ซึ่งสอดคล้องกับการเก็บรวบรวมข้อมูล (collect data) จากผู้เชี่ยวชาญ (expert panels) ตามข้อเสนอการออกแบบสมรรถนะของ Spencer and Spencer, 1993: 93-113) โดยทำการศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากผู้เชี่ยวชาญรู้เรื่องงานเป็นอย่างดี มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการรวบรวมข้อมูลที่มีคุณภาพ เป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ วิธีการประเมิน ตัวแปร รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้เกิดความสอดคล้องในเรื่องการสนับสนุนด้านการศึกษาเรียนรู้ในประเด็นหัวข้อต่างๆ

1.2.4 ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

จากผลการศึกษาพบว่า หัวข้อสมรรถนะที่ค้นพบจากช่องว่างสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องนำไปพัฒนาเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว และให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น มีพฤติกรรมที่ส่งให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวคิดของ Rylatt and Lohan (1995: 59) อธิบายถึง มุมมองของปัจจัยที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานว่า สมรรถนะคือลักษณะของทักษะความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การ

ใช้ความสามารถจะทำให้เกิดประโยชน์อย่างต่อเนื่อง โดยหัวข้อที่ต้องพัฒนามีทั้งสิ้น จำนวน 7 สมรรถนะ และผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังไว้อยู่ในระดับ 3 จำนวน 7 สมรรถนะ ซึ่งการกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในการกำหนดระดับในการพัฒนา เพื่อลดช่องว่างสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป ดังแสดงตามตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง

สมรรถนะ	ระดับสมรรถนะที่คาดหวัง			ระดับความคาดหวัง
	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5	
1. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ 7Q	2	0	1	3
2. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	2	1	0	3
3. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น	3	0	0	3
4. มีจิตบริการ	3	0	0	3
5. มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มที่	2	1	0	3
6. การจัดการความรู้ในองค์กร	3	0	0	3
7. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	2	0	1	3

ผลการประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน

ผลการประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน (actual competency) ของบุคลากรโดยการหาผลต่างระหว่างสมรรถนะปัจจุบันที่วัดได้ และสมรรถนะที่คาดหวังที่กำหนดไว้ เมื่อได้ดำเนินการประเมินหัวข้อสมรรถนะและได้กำหนดสมรรถนะที่คาดหวังจากผู้เชี่ยวชาญ มีจำนวนหัวข้อสมรรถนะที่ต้องนำไปพัฒนา 7 สมรรถนะ นั้น ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะดังกล่าวไปประเมินสมรรถนะในปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยผู้วิจัยได้ใช้แบบประเมินสมรรถนะแล้วใช้การบูรณาการสมรรถนะให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชาที่ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดความคาดหวังไว้ ซึ่งการบูรณาการสมรรถนะ โศภนา บุณยะกลัมพ (2546: 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสอนแบบบูรณาการ หมายถึงการสอนซึ่งนำเอาสาระการเรียนรู้ต่างๆ เข้ามาผสมผสานกันเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน โดยใช้สาระการเรียนรู้ใดสาระการเรียนรู้หนึ่งเป็นแกนหลักแล้วขยายวงกว้างขวางออกไป เพื่อให้การเรียนรู้ของผู้เรียนเกิดความสมบูรณ์ในตัวของเขาเอง

การบูรณาการดังกล่าว เพื่อให้สามารถตอบสนองการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะที่คาดหวัง โดยผู้วิจัยได้พัฒนาเป็นหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่นำไปปฏิบัติจริงเมื่อมีการจัดโครงการพัฒนาสมรรถนะ ผู้วิจัยจึงได้บูรณาการ

สมรรถนะที่คาดหวัง กับสมรรถนะในการพัฒนาบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการจำนวน 130 คน และนำไปสู่การประเมินผลประกอบด้วย 7 สมรรถนะ ได้แก่ 1) ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ 2) การมีจิตบริการ 3) จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่นและการทำงานเป็นทีม 4) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน 5) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 6) การจัดการความรู้ในองค์กรการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 7) การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การบูรณาการหัวข้อวิชาเพื่อการนำไปปฏิบัติการฝึกอบรมพัฒนา

สมรรถนะ	การบูรณาการสมรรถนะเป็นหัวข้อวิชา	เหตุผลการบูรณาการ
1. ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ
2. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	เพื่อการบริหารภารกิจให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง
3. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ	ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของ จิตวิญญาณ จิตบริการ การทำงานเป็นทีม
4. มีจิตบริการ	บูรณาการกับ สมรรถนะที่ 3 จิตวิญญาณในการทำงาน การทำงานเป็นทีม	เนื่องจาก เป็นเนื้อหาวิชาที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน
5. มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่นอย่างเต็มที่	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	ความมุ่งมั่นทุ่มเทสัมพันธ์กับ การทำให้ อปท.มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
6. การจัดการความรู้ในองค์กร	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	การใช้การจัดการความรู้เพื่อเข้าถึงแหล่งความรู้ ปรับปรุงบริการสาธารณะ
7. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	การคิดอย่างเป็นระบบ	การคิดอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้กำหนดระดับสมรรถนะที่จะประเมินไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกการนำเสนอออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันเป็นรายสมรรถนะ และ 2) การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันเป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินสมรรถนะในปัจจุบันเป็นรายสมรรถนะ

สมรรถนะในปัจจุบันรายสมรรถนะในสมรรถนะ วิชาหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนก่อนการฝึกอบรมจากผู้บริหารเข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนจำนวน 130 คน พบว่า สมรรถนะทั้ง 6 สมรรถนะ พบว่า ผลการประเมินข้อมูลผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะวิชาการบริหารความฉลาดปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน อยู่ในระดับที่ปานกลาง แต่ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะ วิชาการคิดอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับที่น้อย ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะ วิชาในการพัฒนาสมรรถนะฯ น้อยถึงปานกลาง จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้สูงขึ้น เนื่องจากระดับความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะ วิชาปัจจุบันแตกต่างจากความรู้ความต้องการที่คาดหวัง ซึ่งเป็นที่หน้าสังเกตว่า ทุกสมรรถนะ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในระดับที่น้อยถึงปานกลาง ซึ่งทั้ง 6 สมรรถนะ มีความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนจึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากรในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนได้ แสดงรายละเอียดดังแสดงตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละผลประเมินสมรรถนะของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะจำแนกตามสมรถนะก่อนการพัฒนา

สมรรถนะ	ระดับความรู้ความเข้าใจ (ราย)					รวม	ระดับผลความรู้ความเข้าใจ
	5	4	3	2	1		
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	2.3	16.9	30.8	33.8	16.2	2.55	น้อย
2. การบริหารความฉลาดปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	0.8	19.2	37.8	30.8	11.5	2.67	ปานกลาง

ตารางที่ 11 (ต่อ)

สมรรถนะ	ระดับความรู้ความเข้าใจ (ราย)					รวม	ระดับผลความรู้ความเข้าใจ
	5	4	3	2	1		
3. การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ	3.1	23.8	36.2	24.5	11.5	2.82	ปานกลาง
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.1	26.2	37.7	23.1	10.0	2.89	ปานกลาง
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	4.6	20.0	36.9	28.5	10.0	2.81	ปานกลาง
6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	3.1	20.8	30.8	34.6	10.8	2.71	ปานกลาง

หมายเหตุ: ระดับ 1-5 หมายถึง ระดับการประเมินตามแนวคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ

ระดับ 1-5 หมายถึง ระดับสมรรถนะเรียงจากน้อยไปหามาก

การประเมินช่องว่างสมรรถนะ

ในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อหาช่องว่างของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละหัวข้อซึ่งเป็นการหาความแตกต่างระหว่างสมรรถนะในการทำงานปัจจุบัน หรือระดับพฤติกรรมในปัจจุบันกับสมรรถนะในการทำงานที่คาดหวัง โดยช่องว่างของสมรรถนะหาได้จาก สูตรคำนวณ ดังนี้

ช่องว่างสมรรถนะ = ระดับพฤติกรรมในปัจจุบัน - ระดับพฤติกรรมที่คาดหวัง

การประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน จัดกลุ่มค่าฐานนิยมรายบุคคล

จากการศึกษาการประเมินเพื่อหาช่องว่าสมรรถนะในปัจจุบันจะชี้ให้เห็นว่าบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก่อนการเข้าร่วมการอบรมพัฒนาส่วนใหญ่มีสมรรถนะในระดับ 1 ถึง -2 ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักสถิติ ฐานนิยม (mode) เข้ามาช่วยในการศึกษา ซึ่งค่าฐานนิยมเป็นค่าที่ได้จากการหาค่าช่องว่างระดับสมรรถนะที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ประเมินก่อนการฝึกอบรม ซึ่งมีค่าซ้ำมากที่สุดของข้อมูลชุดหนึ่งๆ ซึ่งฐานนิยมดังกล่าวจึงเป็นค่าที่เหมาะสมที่ผู้วิจัยใช้

เป็นตัวแทนของข้อมูลว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก่อนได้รับการฝึกอบรมมีระดับสมรรถนะในระดับที่ซ้ำกันอยู่มากที่สุด มาแยกเฉพาะค่าฐานนิยมรายบุคคล

จากผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะในสมรรถนะในปัจจุบันเป็นรายบุคคล (แสดงรายละเอียดในภาคผนวก) ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับช่องว่างต่ำว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ในระดับ -1 ถึง -2 สูง ถึง 100 คน คิดเป็นร้อยละ 76.93 และผู้ที่มีระดับสมรรถนะเท่าและสูงกว่าระดับสมรรถนะที่คาดหวังอยู่ 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.07 ดังนั้นจะเห็นได้ว่าเมื่อทำการประเมินสมรรถนะในปัจจุบันเป็นรายบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระดับต่ำกว่าสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะในสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างจริงจัง แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 จำนวนแสดงร้อยละของผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะจำนวนการประเมินช่องว่างสมรรถนะก่อนการพัฒนา

ระดับช่องว่างสมรรถนะ(ค่าฐานนิยม)	จำนวน	ร้อยละ
-2	16	12.31
-1	42	32.31
0	42	32.31
1	29	22.31
2	1	0.76
รวม	**130**	**100.00**

การประเมินสมรรถนะเป็นรายหัวข้อสมรรถนะ

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ ที่มีช่องว่าง ในระดับ -1 จำนวน 45 คน รองลงมามีช่องว่าง ในระดับ -2 จำนวน 16 คน แสดงว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่าสมรรถนะรวมทั้งสิ้น 58 คน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีช่องว่างอยู่ในระดับ -1 จำนวน 42 คน รองลงมีช่องว่างสมรรถนะ อยู่ในระดับ

-2 จำนวน 16 คน แสดงว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนา รวมจำนวนทั้งสิ้น 68 คน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ มีช่องว่างสมรรถนะในระดับ -1 จำนวน 34 คน รองลงมาอยู่ในระดับ -2 จำนวน 16 คน แสดงว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนารวมจำนวนทั้งสิ้น 50 คน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะกระบวนการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ช่องว่าง ในระดับ -1 จำนวน 30 คน รองลงมามีช่องว่าง ในระดับ -2 จำนวน 14 คน แสดงว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างสมรรถนะรวมทั้งสิ้น 44 คน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน มีช่องว่างสมรรถนะในระดับ -1 จำนวน 35 คน รองลงมาอยู่ในระดับ -2 จำนวน 14 คน แสดงว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างที่ต้องพัฒนา รวมจำนวนทั้งสิ้น 49 คน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับหัวข้อที่มีช่องว่างสมรรถนะที่มากที่สุดในหัวข้อสมรรถนะคือ การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีช่องว่างในระดับที่ -1 จำนวน 46 คน และรองลงมามีช่องว่าง ในระดับ -2 จำนวน 18 คน แสดงผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างสมรรถนะที่ต้องพัฒนา จำนวนทั้งสิ้น 64 คน แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะเป็นรายหัวข้อสมรรถนะ

ให้หัวข้อวิชา	จำนวนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งตามช่องว่างสมรรถนะก่อนการพัฒนา (n = 130)				
	2	1	0	-1	-2
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	3	22	41	46	18
2. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	1	25	46	42	16
3. การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ	4	30	46	34	16
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3	33	50	30	14

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ให้หัวข้อวิชา	จำนวนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งตามช่องว่างสมรรถนะก่อนการพัฒนา (n = 130)				
	2	1	0	-1	-2
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	5	25	51	35	14
6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	5	25	39	46	15

หมายเหตุ: ระดับ 0 หมายถึง การไม่มีช่องว่างสมรรถนะ

ระดับ -1 ถึง -2 หมายถึง การพบช่องว่างสมรรถนะ โดยเรียงจากมากไปหาน้อย

ระดับ 1 ถึง 2 หมายถึง การไม่มีช่องว่างสมรรถนะ

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ ร้อยละ 99.2 มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะในการคิดอย่างเป็นระบบในระดับ 4 เมื่อจำแนกตามกลุ่มอาจพบว่า ทุกกลุ่มอาจมีสมรรถนะในการคิดอย่าเป็นระบบ ตามความใกล้เคียงกัน (เชื่อมด้วยกัน) อย่างไรก็ตามเนื่องจากการตามข้อมูลที่กระจุกตัวในบางกลุ่มทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ เพราะไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) การทดสอบระดับความสัมพันธ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 14

ตารางที่ 14 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	3.1	2.3	0.8	6.2		
หญิง	29.3	59.2	5.4	93.8		
รวม	38.8	61.5	6.2	100.0	2.184	0.335
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.1	5.4	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	10.8	33.1	3.1	46.9		
อายุ 41-50 ปี	14.6	16.9	3.1	34.6		
อายุ 51-60 ปี	3.8	6.2	0.0	10.0		
รวม	32.3	61.5	6.2	100.0	7.243	0.299
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	29.2	60.0	6.2	95.4		
11-20 ปี	1.5	0.8	0.8	2.3		
มากกว่า 20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
รวม	3.2	61.5	6.2	100.0	3.499	0.478
สังกัด						
สนง.ปลัด	0.0	6.2	0.0	6.2		
สนง.คลัง	1.5	5.4	0.0	6.9		
สนง.กองช่าง	0.80	0.8	0.8	1.5		
สนง. สาธารณสุข	0.8	1.5	1.5	2.3		
สนง.การศึกษา	29.2	47.7	5.4	82.3		
รวม	32.3	61.5	6.2	100.0	11.003	0.202

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	32.2	60.8	6.2	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	0.8	0.0	0.8		
รวม	32.2	61.5	6.2	100.0	0.630	0.730
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	0.0	6.2	0.0	6.2		
จนท.สนง.คลัง	1.5	5.4	0.0	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.8	0.8	0.8	1.5		
จนท.สนง.สาธารณสุข	0.8	1.5	1.5	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	29.2	47.7	5.4	82.3		
รวม	32.3	61.5	6.2	100.0	9.577	0.478
ระดับการศึกษา						
ปวส.	0.8	0.8	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	22.3	53.8	6.2	82.3		
ปริญญาโท	9.2	6.9	0.0	16.2		
รวม	32.3	61.5	6.2	100.0	8.316	0.081

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญหาและอารมณ์ด้วย 7Q

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญหาและอารมณ์ด้วย 7Q พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 99.2) มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการคิดย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญหาและอารมณ์ด้วย 7Q ในระดับ 4 เมื่อจำแนกตามกลุ่มอาจพบว่า มีสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญหาและอารมณ์ด้วย 7Q มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (X^2 = 10.184, sig = 0.037*) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 15

ตารางที่ 15 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริหารความฉลาดปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	2.3	3.8	0.0	6.2		
หญิง	31.5	53.8	8.5	93.8		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	0.789	0.674
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.8	4.6	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	11.5	32.3	3.1	46.9		
อายุ 41-50 ปี	13.8	16.9	3.8	34.6		
อายุ 51-60 ปี	4.6	3.8	1.5	10.0		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	8.143	0.228
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	31.5	56.2	7.7	95.4		
11-20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
มากกว่า 20 ปี	0.8	0.8	0.8	2.3		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	4.095	0.393
สังกัด						
สนง.ปลัด	0.8	4.6	0.8	6.2		
สนง.คลัง	3.1	3.8	0.0	6.9		
สนง.กองช่าง	0.0	2.3	0.0	2.3		
สนง. สาธารณสุข	1.5	0.8	0.0	2.3		
สนง.การศึกษา	28.5	46.2	7.7	82.3		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	6.596	0.581
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	33.8	56.9	8.5	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	1.5	0.0	0.8		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	0.739	0.691

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	0.8	4.6	0.8	6.2		
จนท.สนง.คลัง	3.1	3.8	0.0	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.0	2.3	0.0	2.3		
จนท.สนง.สาธารณสุข	1.5	0.8	0.0	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	28.5	46.2	7.7	82.3		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	11.499	0.320
ระดับการศึกษา						
ปวส.	0.8	0.8	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	23.1	50.8	8.5	82.3		
ปริญญาโท	10.0	6.2	0.0	16.2		
รวม	33.8	57.7	8.5	100.0	10.184	0.037*

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริการทีมงาน และจิตบริการ

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 99.2) มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ ในระดับ 4 (จากตารางที่ 16) พบว่า มีสมรรถนะการการบริการทีมงานและจิตบริการ มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (X^2 = 20.836, sig = 0.000*) ดังรายละเอียดตามตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	2.3	3.1	0.8	6.2		
หญิง	29.2	50.0	14.6	93.8		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	0.157	0.924
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.8	4.6	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	13.1	24.6	9.2	46.9		
อายุ 41-50 ปี	9.2	20.8	4.6	34.6		
อายุ 51-60 ปี	5.4	3.1	1.5	10.0		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	7.504	0.277
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	29.2	58.8	15.4	95.4		
11-20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
มากกว่า 20 ปี	0.8	1.5	0.0	2.3		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	2.501	0.644
สังกัด						
สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
สนง.คลัง	2.3	4.6	0.0	6.9		
สนง.กองช่าง	0.0	1.5	0.8	2.3		
สนง. สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
สนง.การศึกษา	26.2	42.3	13.8	82.3		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	4.305	0.829
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	31.5	52.3	15.4	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	0.8	0.0	0.8		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	0.891	0.641

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริการทีมงานและจิตบริการ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
จนท.สนง.คลัง	2.3	4.6	0.0	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.0	1.5	0.8	2.3		
จนท.สนง.สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	26.2	42.3	13.8	82.3		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	7.579	0.670
ระดับการศึกษา						
ปวส.	1.5	0.0	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	19.2	47.7	15.4	82.3		
ปริญญาโท	5.4	5.4	0.0	16.2		
รวม	31.5	53.1	15.4	100.0	20.836	0.000*

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 99.2) มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับ 4 พบว่า มีสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (X^2 = 29.193, sig = 0.000*) แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	3.8	2.3	0.0	6.2		
หญิง	33.8	50.0	10.0	93.8		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	2.602	0.272
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.1	5.4	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	13.1	28.5	5.4	46.9		
อายุ 41-50 ปี	16.9	13.8	3.8	34.6		
อายุ 51-60 ปี	4.6	4.6	0.8	10.0		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	7.148	0.307
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	33.8	51.5	10.0	95.4		
11-20 ปี	2.3	0.0	0.0	2.3		
มากกว่า 20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	6.394	0.172
สังกัด						
สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
สนง.คลัง	1.5	4.6	0.8	6.9		
สนง.กองช่าง	0.8	1.5	0.8	2.3		
สนง. สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
สนง.การศึกษา	32.3	41.5	8.5	82.3		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	2.009	0.981
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	37.7	51.5	10.0	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	0.8	0.0	0.8		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	0.919	0.632

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
จนท.สนง.คลัง	1.5	4.6	0.8	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.8	1.5	0.8	2.3		
จนท.สนง.สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	32.3	41.5	8.5	82.3		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	9.931	0.455
ระดับการศึกษา						
ปวส.	1.5	0.0	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	22.3	60.0	10.0	82.3		
ปริญญาโท	13.8	2.3	0.0	16.2		
รวม	37.7	52.3	10.0	100.0	29.193	0.000*

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันพบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 99.2) มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันในระดับ 4 พบว่า มีสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (X^2 = 26.276, sig = 0.000*) แสดงรายละเอียดในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ตารางแสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	4.6	1.5	0.0	6.2		
หญิง	46.9	40.0	6.9	93.8		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	2.602	0.357
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	5.4	3.1	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	17.7	25.4	3.8	46.9		
อายุ 41-50 ปี	22.3	9.2	3.1	34.6		
อายุ 51-60 ปี	6.2	3.8	0.0	10.0		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	11.153	0.084
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	47.7	40.8	5.9	95.4		
11-20 ปี	2.3	0.0	0.0	2.3		
มากกว่า 20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	3.331	0.504
สังกัด						
สนง.ปลัด	2.3	2.3	1.5	6.2		
สนง.คลัง	3.8	3.1	0.0	6.9		
สนง.กองช่าง	0.8	1.5	0.0	2.3		
สนง. สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
สนง.การศึกษา	43.8	33.07	7	107		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	6.628	0.577
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	51.5	40.8	6.9	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	0.8	0.0	0.8		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	1.418	0.492

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการบริกหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	2.3	2.3	1.5	6.2		
จนท.สนง.คลัง	3.8	3.1	0.0	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.8	1.5	0.0	2.3		
จนท.สนง.สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	43.8	33.1	5.4	82.3		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	10.170	0.426
ระดับการศึกษา						
ปวส.	1.5	0.0	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	33.8	41.5	6.9	82.3		
ปริญญาโท	15.2	0.0	0.0	16.2		
รวม	51.5	41.5	6.9	100.0	26.276	0.000*

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ผลการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 93.8) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 46.9) มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี (ร้อยละ 95.4) และเป็นข้าราชการ (ร้อยละ 99.2) มีหน้าที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา (ร้อยละ 82.3) มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อพิจารณาสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแล้ว พบว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.5) มีระดับสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับ 4 พบว่า มีสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา (X^2 = 34.689, sig = 0.000*) แสดงรายละเอียดในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
เพศ						
ชาย	3.8	1.5	0.8	6.2		
หญิง	40.8	43.1	10.0	93.8		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	1.370	0.504
อายุ						
อายุต่ำกว่า 30 ปี	3.8	4.6	0.0	8.5		
อายุ 31-40 ปี	16.9	20.8	9.2	46.9		
อายุ 41-50 ปี	18.5	14.6	1.5	34.6		
อายุ 51-60 ปี	5.4	4.6	0.0	10.0		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	11.071	0.086
อายุราชการ						
ต่ำกว่า 10 ปี	40.8	43.8	10.0	95.4		
11-20 ปี	2.3	0.0	0.0	2.3		
มากกว่า 20 ปี	1.5	0.8	0.0	2.3		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	4.639	0.326
สังกัด						
สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
สนง.คลัง	3.1	3.1	0.8	6.9		
สนง.กองช่าง	0.8	0.8	0.8	2.3		
สนง. สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
สนง.การศึกษา	37.7	36.2	8.5	82.3		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	2.560	0.959
ลักษณะตำแหน่ง						
ข้าราชการ	44.6	43.8	10.8	99.2		
พนักงานของรัฐ	0.0	0.8	0.0	0.8		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	1.251	0.535

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ปัจจัยทางกายภาพ	ระดับสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ					
	3	4	5	รวม	X^2	Sig
ตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบ						
จนท.สนง.ปลัด	2.3	3.1	0.8	6.2		
จนท.สนง.คลัง	3.1	3.1	0.8	6.9		
จนท.สนง.กองการช่าง	0.8	0.8	0.8	2.3		
จนท.สนง.สาธารณสุข	0.8	1.5	0.0	2.3		
จนท.สนง.การศึกษา	37.7	36.2	8.5	82.3		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	8.179	0.611
ระดับการศึกษา						
ปวส.	1.5	0.0	0.0	1.5		
ปริญญาตรี	26.9	44.6	10.8	82.3		
ปริญญาโท	16.2	0.0	0.0	16.2		
รวม	44.6	44.6	10.0	100.0	34.689	0.000*

สรุปผล

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาปัจจัยการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 นั้นได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ต่างๆ ในเรื่องเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ทราบถึงสมรรถนะที่ความจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยใช้สอบถามจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 240 คน เพื่อค้นหาสมรรถนะที่ต้องการออกมาได้ 36 หัวข้อสมรรถนะ และใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในระดับที่สูงและกลาง จำนวน 7 คน ซึ่งสามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้สมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะได้ 7 หัวข้อสมรรถนะ และได้ดำเนินการนำหัวข้อสมรรถนะที่จำเป็นต้องพัฒนา

ดังกล่าวมาให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความคาดหวังในการพัฒนาเพื่อหาช่องว่างในการสมรรถนะปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ทราบถึงช่องว่างสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษา ค้นหาช่องว่างสมรรถนะด้วยการประเมินผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า สมรรถนะในปัจจุบันมีสมรรถนะในระดับใด เพื่อวัดผลสมรรถนะตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดความคาดหวังไว้ เพื่อสร้างแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับสมรรถนะในระดับ น้อยถึงปานกลาง ซึ่งถือว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่าง และจะนำช่องว่างสมรรถนะดังกล่าวไปสู่การสร้างหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะในลำดับต่อไป

3. ทราบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยการนำวิธีการทางสถิติ โดยใช้ ไคว์สแควร์ ในการประเมินวัดหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้ทั้งหมด 5 คู่ อันได้แก่ 1) สมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 2) สมรรถนะการบริหารงาน และจิตบริการ 3) การจัดการความเปลี่ยนแปลงและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน 5) สมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์แสดงให้เห็นว่า การศึกษามีผลทำให้การสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่พบดังกล่าวไปกำหนดเป็นหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และ 4 ต่อไป

บทที่ 5
การพัฒนาและผลการประเมินสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

การศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแนวทางการพัฒนาและการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนใน 8 จังหวัดภาคเหนือ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน และ

ตอนที่ 2 การประเมินสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาในแต่ละตอนมีประเด็น ดังนี้

ตอนที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า

การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ทุกสมรรถนะมีช่องว่างสมรรถนะอยู่ระหว่างร้อยละ 40.00 -59.00 มีจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่

1. การคิดอย่างเป็นระบบ
2. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q
3. การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

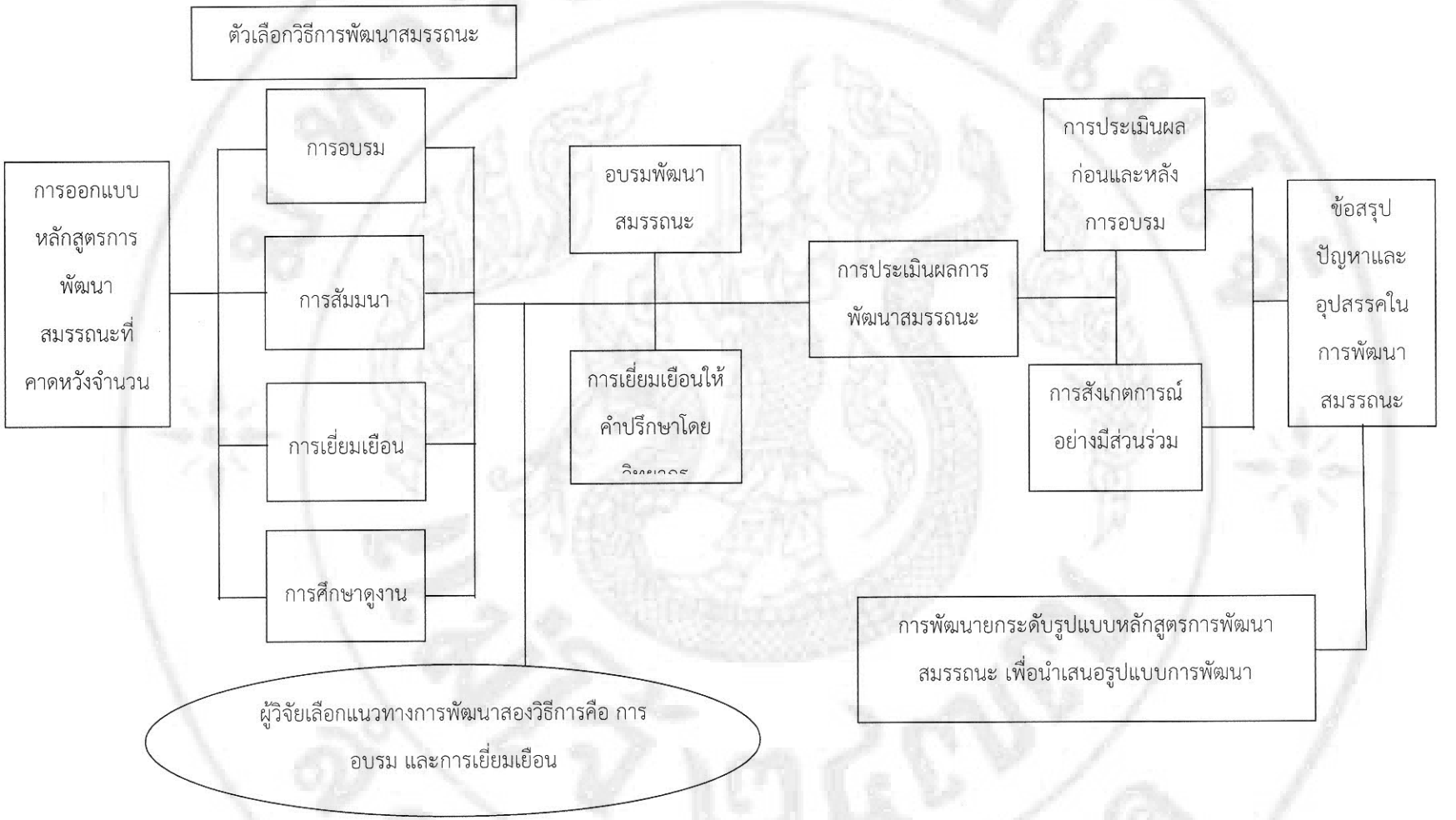
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยวางแผนและสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 20

ตารางที่ 20 การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

หัวข้อสมรรถนะ	**จำนวนผู้บริหาร อปท. ที่มีช่องว่างสมรรถนะการบริหารจัดการ (คน)**	**ร้อยละ**
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	66	50.77
2. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	58	44.61
3. การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ	51	39.23
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	45	34.61
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	49	37.69
6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	62	47.69



ภาพที่ 19 การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะ

ผลการศึกษาการประเมินสมรรถนะของบุคลากรระดับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างสมรรถนะอยู่ (Competency gap) หรือแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีสมรรถนะไม่ถึงตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กำหนดตามระดับที่คาดหวังไว้ (Expected competency) จำนวน 6 สมรรถนะ ตามที่กล่าวไว้ข้างต้น

จากข้อค้นพบดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการพัฒนา 2 วิธีจากการศึกษางานของ (นงลักษณ์ เอมประดิษฐ์, 2541:149) ว่าเป็นวิธีที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรคือ

1. การฝึกอบรม ได้แก่ กระบวนการการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การใช้กระบวนการเรียนรู้การทำงาน การยกตัวอย่างหรือการให้ทดลองปฏิบัติในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะ โดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบกระบวนการกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะทุกาสมรรถนะเรื่องจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนดอย่างบูรณาการ (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน, 2533: 15)

2. การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นทักษะทางวิชาชีพ (Professional skill) ได้แก่ การนำวิทยากรเข้าพบปะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะจำเป็นต้องมีการ เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษา แนะแนวทางในการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น

เมื่อผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางพัฒนาสมรรถนะแล้ว จึงนำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ไปตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาตามกระบวนการวิจัยกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีรายละเอียดตามตารางที่ 21

ตารางที่ 21 การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
1. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ (การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายหลักการ องค์กรแห่งการเรียนรู้, การคิดอย่างเป็นระบบ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้, การคิดอย่างเป็นระบบ ในแต่ละขั้นตอนอย่างบูรณาการได้

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	- สามารถนำรายละเอียดของหลักการ องค์กรแห่งการเรียนรู้, การคิดอย่างเป็นระบบ ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ - สามารถนำหลักการ องค์กรแห่งการเรียนรู้, การคิดอย่างเป็นระบบ ไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน - สามารถกำหนดกระบวนการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
2. การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	
(การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายหลักการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ได้ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอน ของ การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q อย่างบูรณาการได้ - สามารถนำรายละเอียดของหลักการการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ไปประยุกต์ใช้กับองค์กร - สามารถนำหลักการ การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน - สามารถกำหนดกระบวนการ 7Q เพื่อการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
3. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และการมีจิตบริการ	
(การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายหลักการ จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีมและการมีจิตบริการได้ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และการมีจิตบริการในแต่ละขั้นตอนอย่างบูรณาการได้ - สามารถนำรายละเอียดของหลักการจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และการมีจิตบริการไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ - สามารถนำหลักการ จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และการมีจิตบริการไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	- สามารถกำหนดกระบวนการ จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และการมีจิตบริการ เพื่อสนับสนุนการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
4. การจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
(การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายหลักการการจัดการความรู้ในองค์กรได้ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอน ของการจัดการความรู้ในองค์กร อย่างบูรณาการได้ - สามารถนำรายละเอียดของหลักการ การจัดการความรู้ในองค์กรไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ - สามารถนำหลักการ การจัดการความรู้ในองค์กรไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน - สามารถกำหนดกระบวนการ การจัดการความรู้ การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
5. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	
(การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายหลักการการบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันได้ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละขั้นตอนบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันอย่างบูรณาการได้ - สามารถนำรายละเอียดของหลักการ การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบันไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ - สามารถนำหลักการ การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน ไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่ 21 (ต่อ)

หัวข้อการพัฒนาสมรรถนะ	แนวทางการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	- สามารถกำหนดกระบวนการ การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน เพื่อให้การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
6. ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (การฝึกอบรม)	- สามารถอธิบายความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น หลักการการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศได้ - สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศในแต่ละขั้นตอนอย่างบูรณาการได้ - สามารถนำรายละเอียดของหลักการไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ - สามารถนำหลักการไปปรับใช้ในการให้บริการสาธารณะประชาชนได้อย่างยั่งยืน - สามารถกำหนดกระบวนการในการให้บริการสาธารณะโดยการประยุกต์ใช้ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

2.1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนใน 8 จังหวัดภาคเหนือ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) การวางกรอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาพรวม และ 2) การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จากผลการศึกษาพบว่า

2.2 การวางกรอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

การวางกรอบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะจากการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาตามตอนที่ 1 ข้างต้น นำมากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาและได้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะ เนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะและดำเนินการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาและเชิญ

วิทยากรมาเป็นผู้ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ค้นพบ ดังนี้

2.2.1 ก่อนการพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม หรือการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย 1) การทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมหรือเนื้อหาที่ต้องการกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้เชี่ยวชาญ 2) การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามช่องว่างสมรรถนะ 3) นำข้อมูลทั้งหมดมากำหนดแนวทางและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.2.2 กำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม หรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ โดยนำข้อมูลมากำหนดเนื้อหาตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและเน้นการอบรมตามความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ ผลการศึกษาปรากฏ ดังแสดงรายละเอียดตารางที่ 22

ตารางที่ 22 การกำหนดสมรรถนะ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาสมรรถนะ

สมรรถนะและเนื้อหาการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	
	วัน/เดือน/ปี	สมรรถนะ
1. การสร้างส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ 2. หลักการคิดอย่างเป็นระบบ 3. ประโยชน์ของการคิดอย่างเป็นระบบ 4. การประยุกต์ใช้หลักการคิดอย่างเป็นระบบ	31 มกราคม 2558	การฝึกอบรม
2. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 1. ความหมายของบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 2. หลักการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 3. ประโยชน์ของการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Qในการทำงานบริการสาธารณะ	31 มกราคม 2558	การฝึกอบรม

ตารางที่ 22 (ต่อ)

สมรรถนะและเนื้อหาการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	
	วัน/เดือน/ปี	สมรรถนะ
4. การประยุกต์หลักการ บริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ทำงานบริการสาธารณะได้อย่างยั่งยืน		
3. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น การทำงานเป็นทีม และจิตบริการ เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ 2. หลักการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ 3. ประโยชน์ของการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ 4.การรับรู้ปัญหาและการแก้ไขปัญหาที่พบจากการบริหารงานทีมงาน 5. การสร้างทีม แล้วจำลองเหตุการณ์และสถานการณ์ตัวอย่างของการบริหารงานทีมงานและการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดในการบริหารงานทีมงาน เพื่อให้เข้าใจถึงหลักการได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น	1 กุมภาพันธ์ 2558	การฝึกอบรม
4. การจัดการความรู้ในองค์กร การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร 2. หลักการการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร 3. ประโยชน์ของการทำงานโดยใช้การบริหารจัดการความรู้ 4. การนำหลักการไปปรับใช้ในการบริหารจัดการและใช้แหล่งเรียนรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1 กุมภาพันธ์ 2558	การฝึกอบรม
5. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2. หลักการการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3. ประโยชน์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	2 กุมภาพันธ์ 2558	การฝึกอบรม

ตารางที่ 22 (ต่อ)

สมรรถนะและเนื้อหาการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	
4. การนำหลักการไปปรับใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง		
6. ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เนื้อหาประกอบด้วย 1. ความหมายของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2. หลักการการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 3. ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 4. การนำหลักการการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ	2 กุมภาพันธ์ 2558	การฝึกอบรม

2.3 สรุปการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยและพัฒนาสะท้อนให้เห็นถึง การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ตามแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน หรือเรียกว่าสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิด และหลังจากที่ผู้วิจัยและพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรม และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวังได้สมรรถนะที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการและจำเป็นที่จะพัฒนา จำนวน 6 สมรรถนะ ดังกล่าวมาแล้ว และผู้วิจัยจะได้ดำเนินการประเมินวัดผลการพัฒนาสมรรถนะที่คาดหวัง เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบสมรรถนะที่คาดหวังในการพัฒนาก่อนและหลังการพัฒนาต่อไป

ตอนที่ 2 การประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 คือ การประเมินผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์กับการพัฒนาสมรรถนะได้เป็นการประเมินการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ก่อนและหลังการพัฒนาตามสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ ทั้งหมด ตามตารางที่ 21

สามารถอธิบายได้ว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 1

2. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ก่อนและหลังการพัฒนาตามสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q

ผลการศึกษาพบว่า การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ ทั้งหมด แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 2

3. การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะ ก่อนและหลังการพัฒนาตามสมรรถนะการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ ทั้งหมด แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 3

4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการใช้การบริการจัดการความรู้ในองค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ ทั้งหมด แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 4

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมด แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 5

6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ผลการศึกษาพบว่า เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ ทั้งหมด แสดงรายละเอียดตามตารางผนวกที่ 6

การเปรียบเทียมผลการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

ผลการศึกษาการเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมด้วยวิธีการ t-test ในเปรียบเทียบ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ผลการทดสอบหลักการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีค่า t-test เท่ากับ -11.201 มีค่า sig อยู่ที่ 0.000 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติยอมรับว่า ผลการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน ดังรายละเอียดในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	การเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						
	ก่อน		หลัง		t-test	Sig	ผลการทดสอบ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD			
1. การคิดอย่างเป็นระบบ	2.55	1.027	3.74	0.565	-11.201	0.000	ผ่านการทดสอบ
2. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q	2.67	0.943	3.75	0.61	-9.981	0.000	ผ่านการทดสอบ
3. การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ	2.82	1.025	3.84	0.668	-8.718	0.000	ผ่านการทดสอบ
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	2.89	1.006	3.72	0.635	-7.216	0.000	ผ่านการทดสอบ
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน	2.81	1.020	3.55	0.23	-6.447	0.000	ผ่านการทดสอบ
6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ	2.71	1.015	3.66	0.665	-8.080	0.000	ผ่านการทดสอบ

หมายเหตุ: ค่านัยสำคัญ มากกว่า 0.01 ไม่มีความแตกต่างกันของผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

น้อยว่า 0.01 มีความแตกต่างกันของผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากตารางแสดงให้เห็นว่า การทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากมีค่า t-test ในสมรรถนะการใช้ 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ โดยมีค่า t-test เท่ากับ -9.981 มีค่า sig น้อยกว่า 0.000 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ยอมรับผลการพัฒนาสมรรถนะ สามารถ

นำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนได้

ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมรรถนะการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ โดยมีค่า t-test เท่ากับ -8.718 มีค่า sig อยู่ที่ 0.000 ซึ่งมีนัยสำคัญที่ในการยอมรับผลการพัฒนาสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนได้

ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสมรรถนะการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีค่า t-test เท่ากับ -7.216 และมีค่า sig มีค่าอยู่ที่ 0.000 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติแตกต่างกัน ทำให้ผลการพัฒนามีผลการพัฒนาสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน โดยมีค่า t-test เท่ากับ -6.447 มีค่า sig น้อยว่า 0.000 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญที่ยอมรับผลการพัฒนาสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนได้

ผลการทดสอบหลังการฝึกอบรมมากกว่าผลการทดสอบก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในสมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ โดยมีค่า t-test เท่ากับ -8.080 มีค่า sig น้อยว่า 0.000 ซึ่งไม่มีนัยสำคัญที่ยอมรับผลการพัฒนาสมรรถนะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนได้

จากผลการเปรียบเทียบการทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสรุปได้ว่า ผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถทำให้สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาสมรรถนะได้จริง

สรุปผล

จากการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะ พบว่ามีช่องว่างสมรรถนะอยู่ระหว่าง ร้อยละ 40.00 -59.00 มีจำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การบริหางความฉลาดปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 3) การบริหารงาน

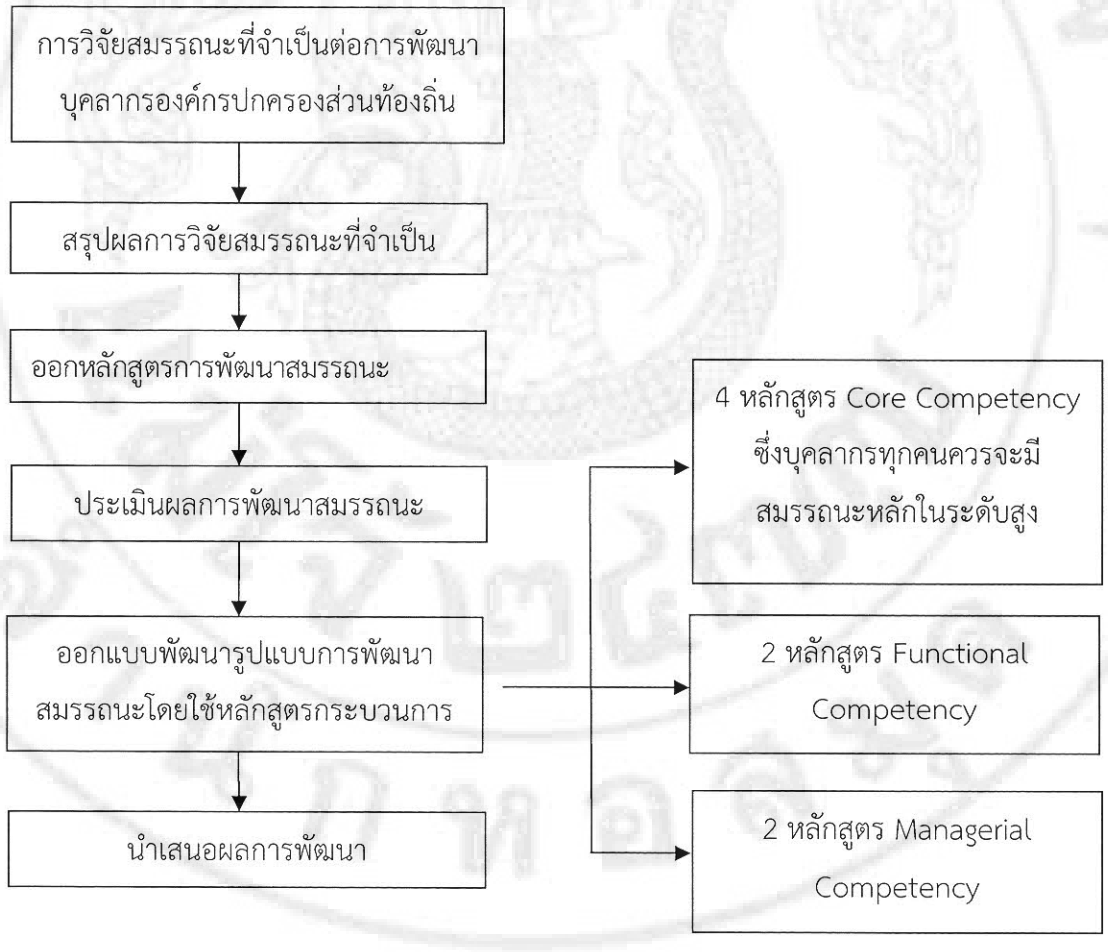
ทีมงานและจิตบริการ 4) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน และ 6) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการพัฒนา 2 วิธี 1) การฝึกอบรม และ 2) การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษา จากข้อค้นพบในงานวิจัย ของ ม.ล.ปริญญา จรูญโรจน์ เรื่องประโยชน์จากการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบุว่าได้รับประโยชน์ ถึงร้อยละ 73.42 ได้รับประโยชน์ทำให้เกิดความพร้อมและเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 67.00 และประสบการณ์ในการแก้ปัญหา ร้อยละ 66.00 (ปริญญา จรูญโรจน์, 2549: 105-106)

ผลของการประเมินจากการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจำนวน 130 คนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า ผลลัพธ์ในการพัฒนาสมรรถนะที่สามารถทำให้สมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถพัฒนาสมรรถนะได้จริงในทุกสมรรถนะ อันเป็นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดการบูรณาการสมรรถนะที่จำเป็นไปตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ได้สร้างขึ้นซึ่งมีความสอดคล้องในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนต่อไป

บทที่ 6
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านต่างๆ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน โดยโครงสร้างรูปแบบจะประกอบด้วยองค์ประกอบ 1) กรอบแนวคิดหรือหลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา จำนวนชั่วโมง 4) วิธีการพัฒนา 5) วิธีการประเมินหลักสูตร 6) การติดตามประเมินผล ผู้วิจัยได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักสูตรกระบวนการ โดยใช้กระบวนการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 20 รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักสูตรกระบวนการ

หลักสูตรการพัฒนา Training module 1

ตารางที่ 24 Training Module 1

สมรรถนะหลัก Core competency	
Training Module 1	หลักสูตรการบริหารความสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
วัตถุประสงค์	1.เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเข้าใจในกรอบความคิดเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เข้าใจความต้องการและสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.เพื่อเสริมสร้างกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการในการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าให้กับผู้รับบริการ
เนื้อหา	1.ลักษณะของบริการสาธารณะ 2.กรอบแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์ 3.กระบวนการสร้างความแตกต่าง
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การฝึกอบรม กรณีศึกษา แบบนอกชั้นเรียน การสอนงาน Coaching การใช้ Mentor การศึกษาดูงาน
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงาน
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจเรื่องความการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยสำนักปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเข้าใจในกรอบความคิดเรื่องการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เข้าใจความต้องการและสามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพื่อเสริมสร้างกรอบแนวคิดเรื่องกระบวนการในการสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าให้กับผู้รับบริการ

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. ลักษณะของบริการ
2. กรอบแนวคิดการสร้างความสัมพันธ์
3. กระบวนการสร้างความแตกต่าง

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ
2. ด้านคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและมีความสุขในการทำงานเพื่อท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 2

ตารางที่ 25 Training Module 2

สมรรถนะหลัก Core competency	
Training Module 2	หลักสูตรการคิดเชิงบวกและการเข้าใจผู้รับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
วัตถุประสงค์	1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเข้าใจการคิดเชิงบวก 2.การพัฒนาสมรรถนะเข้าใจแนวคิด ข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์การเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3.เข้าใจแนวคิดการรับฟังผู้อื่น และอุปสรรคต่าง ๆ แนวทางการพัฒนาการเข้าใจผู้รับบริการจากองค์กรปกครองท้องถิ่น
เนื้อหา	1.การคิดเชิงบวกกับการบริการสาธารณะ 2.การยอมรับอารมณ์ของผู้รับบริการสาธารณะ 3.แนวคิดการเข้าใจผู้รับบริการสาธารณะ
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การฝึกอบรม กรณีศึกษา แบบนอกชั้นเรียน การสอนงาน Coaching การใช้ Mentor การศึกษาดูงาน
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงาน
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจเรื่องการรับฟัง การแก้ปัญหา 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยสำนักปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะเข้าใจการคิดเชิงบวก

2. การพัฒนาสมรรถนะเข้าใจแนวคิด ข้อดี ข้อเสีย และประโยชน์การเป็นผู้ฟังที่ดี รวมทั้งสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เข้าใจแนวคิดการรับฟังผู้อื่น และอุปสรรคต่าง ๆ แนวทางการพัฒนาการเข้าใจผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. การคิดเชิงบวกกับการบริการสาธารณะ
2. การยอมรับอารมณ์ของผู้รับบริการสาธารณะ
3. แนวคิดการเข้าใจผู้รับบริการสาธารณะ

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ
2. ด้านคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและมีความสุขในการทำงานเพื่อท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 3

ตารางที่ 26 Training Module 3

	สมรรถนะหลัก Core competency
Training Module 3	ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM
วัตถุประสงค์	1.เพื่อสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น 2.เพื่อเสริมสร้างแนวคิดการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM
เนื้อหา	1.ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) 2.การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การฝึกอบรม กรณีศึกษา แบบนอกชั้นเรียน การสอนงาน Coaching การใช้ Mentor การศึกษาดูงาน
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงาน
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1. นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจเรื่องความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice) และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM 2. มีการประเมินผล ติดตามผล โดยสำนักปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น
2. เพื่อเสริมสร้างแนวคิดการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. ความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice)
2. การพัฒนาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ
2. ด้านคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานและมีความสุขในการทำงานเพื่อท้องถิ่นเพิ่มขึ้น
3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 4

ตารางที่ 27 Training Module 4

	สมรรถนะหลัก Core competency	
Training Module 4	จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) การทำงานเป็นทีม (Work as team)การมีจิตบริการ (Service mind)	
วัตถุประสงค์	1.เพื่อสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) 2.เพื่อเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Work as team) 3.เพื่อศึกษาทำความเข้าใจ การมีจิตบริการ	
เนื้อหา	1.การสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) 2.การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Work as team) 3.การศึกษาทำความเข้าใจ การมีจิตบริการ และกรณีศึกษา	
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง	
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน	การฝึกอบรม กรณีศึกษา
	แบบนอกชั้นเรียน	การสอนงาน Coaching
	การใช้ Mentor	การศึกษาดูงาน
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน	ทดสอบก่อน-หลังอบรม
	แบบนอกชั้นเรียน	ประเมินความสำเร็จของงาน
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน	การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เข้าใจเรื่องจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit) การทำงานเป็นทีม (Work as team) การมีจิตบริการ (Service mind) 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยสำนักปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit)
2. เพื่อเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Work as Team)
3. เพื่อศึกษาทำความเข้าใจ การมีจิตบริการ (Service mind)

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. การสร้างจิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit)
2. การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Work as team)
3. การศึกษาทำความเข้าใจ การมีจิตบริการ และกรณีศึกษา

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ
2. ด้านคุณภาพ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นทีม และมีจิตบริการ
3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 5

ตารางที่ 28 Training Module 5

สมรรถนะการทำงาน Functional competency		
Training Module 5	การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	
วัตถุประสงค์	1.เพื่อวิเคราะห์การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ 2.เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	
เนื้อหา	1. วิเคราะห์การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ 2. การแลกเปลี่ยนความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง	
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน	การฝึกอบรม วิเคราะห์กรณีศึกษา การนำเสนอความคิด
	แบบนอกชั้นเรียน	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เวทีสะท้อนความคิด
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน	ทดสอบก่อน-หลังอบรม
	แบบนอกชั้นเรียน	ประเมินความสำเร็จของงานโดยผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน	การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1. นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับหัวหน้างาน เพื่อให้เข้าใจการบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ 2. มีการประเมินผล ติดตามผล โดยผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป	

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ

2. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Adjustability)

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. วิเคราะห์การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ

2. การแลกเปลี่ยนความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Adjustability)

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ

2. ด้านคุณภาพ มีทักษะการใช้ 7Q และการปรับตัว ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 6

ตารางที่ 29 Training Module 6

สมรรถนะการทำงาน Functional competency	
Training Module 6	การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
วัตถุประสงค์	1.แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) 2.เรียนรู้การใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็น ไปประยุกต์ปฏิบัติในงานบริการสาธารณะ
เนื้อหา	1.วิชาการจัดการความรู้ในองค์กร 2.กรณีศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การระดมสมอง แบบนอกชั้นเรียนการเรียนรู้ด้วยตนเอง/กลุ่ม เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ COPs
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงานโดยผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับหัวหน้างาน เพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) เรียนรู้การใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็น ไปประยุกต์ปฏิบัติในงานบริการสาธารณะ 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยผู้บังคับบัญชาที่เหนือขึ้นไป

วัตถุประสงค์

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้เรื่องการจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management)
2. เรียนรู้การใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็น ไปประยุกต์ปฏิบัติในงานบริการสาธารณะ

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. วิชาการจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management)
2. กรณีศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ในองค์กร

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ
2. ด้านคุณภาพ มีความสามารถในการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร
3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 7

ตารางที่ 30 Training Module 7

สมรรถนะการบริหารManagerial competency	
Training Module 7	การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management
วัตถุประสงค์	1.เพื่อเรียนรู้ร่วมกันเรื่องการบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) 2.เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change managementได้
เนื้อหา	1.การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) 2.Work shop การนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การ Work shop การระดมสมอง แบบนอกชั้นเรียนการเรียนรู้ร่วมกับทีม การประชุมแก้ปัญหา การมอบหมายโครงการพิเศษ
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงาน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อการบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเรียนรู้ร่วมกันเรื่องการบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change managementได้

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และ ประสบการณ์แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people)

2. Work shop การนำเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ

2. ด้านคุณภาพ มีความสามารถในการจัดการและการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน

3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

หลักสูตรการพัฒนา Training module 8

ตารางที่ 31 Training Module 8

สมรรถนะการบริหาร Managerial competency	
Training Module 8	การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)
วัตถุประสงค์	1.เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรม ได้ฝึกการนำเสนอแนวคิดการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)
เนื้อหา	Work shop กระบวนการนำเสนอแนวคิดการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)
จำนวนชั่วโมง	แบบชั้นเรียน 6 ชั่วโมง แบบนอกชั้นเรียน 12 ชั่วโมง
วิธีการพัฒนา	แบบชั้นเรียน การ Work shop การระดมสมอง แบบนอกชั้นเรียน การเรียนรู้ร่วมกับทีม การประชุมแก้ปัญหา การมอบหมายโครงการพิเศษ การเสนอแนวคิดเพื่อเป็นทางเลือกในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร
แนวทางการประเมิน	แบบชั้นเรียน ทดสอบก่อน-หลังอบรม แบบนอกชั้นเรียน ประเมินความสำเร็จของงาน โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก
การติดตามผล	การเยี่ยมเยือน การให้คำปรึกษา
ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ	1.นำไปจัดกับกลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับผู้บังคับบัญชา เพื่อการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) 2.มีการประเมินผล ติดตามผล โดยกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรม ได้ฝึกการนำเสนอแนวคิดการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

2. เพื่อให้ผู้เรียน ศึกษาการใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

การบริหารและจัดการกิจกรรม

กิจกรรมที่มีการบูรณาการ

การจัดการกิจกรรมอย่างมีบูรณาการ โดยวิทยากรจะใช้สื่อ เทคนิค วิธีการและอุปกรณ์ ที่เหมาะสมกับพื้นฐานของกลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก

การให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมสูงสุด

วิทยากรจะส่งเสริม ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรม มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนมุมมอง และประสบการณ์ แล้วนำมาเป็นองค์ความรู้พื้นฐานประกอบแต่ละกิจกรรม เพื่อผู้เข้าอบรมจะได้ สะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้ผ่านการแสดงออกอย่างเท่าเทียมกัน เสริมด้วยกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ส่งเสริมความกล้าแสดงออก การจัดการดังกล่าวจะทำให้กิจกรรมที่จัดขึ้นประกอบไปด้วยความรู้และความบันเทิงที่มีประโยชน์

ส่งเสริมให้เกิดผลที่ยั่งยืน

สนับสนุนให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากหลักสูตรไปขยายผลส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและนำประสบการณ์ที่ได้ไปใช้ในอนาคต

เนื้อหาในการฝึกอบรม

1. Work shop กระบวนการนำเสนอแนวคิดการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

2. การใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) ในการแก้ปัญหาร่วมกัน

เป้าหมายกิจกรรม

1. ด้านปริมาณ ร้อยละ 80 ของผู้เข้าร่วมอบรมมีความรู้ ทักษะ

2. ด้านคุณภาพ มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบในการแก้ไขปัญญาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านความคุ้มค่า ใช้งบประมาณที่ได้รับอย่างคุ้มค่า

รูปแบบการพัฒนาทั้ง 8 module เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลต่อการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน โดยโครงสร้างรูปแบบประกอบด้วยกรอบแนวคิดเรื่องหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ วิธีการพัฒนา หลักสูตร แนวทางการติดตามประเมินผล ซึ่งการนำ module ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยได้ออกแบบขั้นตอบการนำรูปแบบมีดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการติดต่อประสานงานและทำความเข้าใจกับผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาเพื่อการเตรียมการ เตรียมสถานที่ สื่อวัสดุอุปกรณ์ในการฝึกอบรมและการพัฒนา การสร้างหลักสูตรหรือเนื้อหาในการอบรมเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางกรอบการพัฒนาที่ได้กำหนดขึ้น โดยมุ่งเน้นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะและประสบการณ์ตรงไปสู่ผู้เข้าร่วมโครงการ เพื่อเกิดการพัฒนาสมรรถนะด้วยกันเอง

ขั้นที่ 2 ติดต่อประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เอื้อต่อความสำเร็จในการอบรมพัฒนา การฝึกอบรม การจัดสัมมนา และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา โดยการติดต่อประสานงานเรียนเชิญวิทยากรและผู้เข้าร่วมโครงการตามกรอบการพัฒนาและตามหมายกำหนดการ

ขั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินการ ดังนี้ 1) การฝึกอบรม 2) การตรวจเยี่ยมและการให้คำปรึกษา

ผู้วิจัย ทำการวิจัยและพัฒนา รูปแบบ 8 module โดยใช้การฝึกอบรม การตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อคาดหวังให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ความคาดหวังได้หัวข้อที่ผู้บริหารปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการและจำเป็นที่จะพัฒนาแล้ว จึงนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 5) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบ “หลักสูตรการพัฒนา 8 Training module” ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เนื้อหา วิธีการพัฒนา แนวทางการประเมิน ข้อเสนอแนะในการแปรสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การต่อยอดหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพในการนำไปใช้จริงได้สูงขึ้น โดย 8 Training module นี้ มุ่งเน้นการยกระดับสมรรถนะหลัก 4 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะหลักเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์กรและบุคลากรในองค์กร เป็นคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจและเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินงานซึ่ง Core competency ของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจาก Organizational core competency (วรางค์ศิริ ทรงศิล, 2550: 5; 12)

รูปแบบ 8 training module ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานี้ จะสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ตามแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อ

พฤติกรรมการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน หรือเรียกว่า “สมรรถนะ” เพื่อให้บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

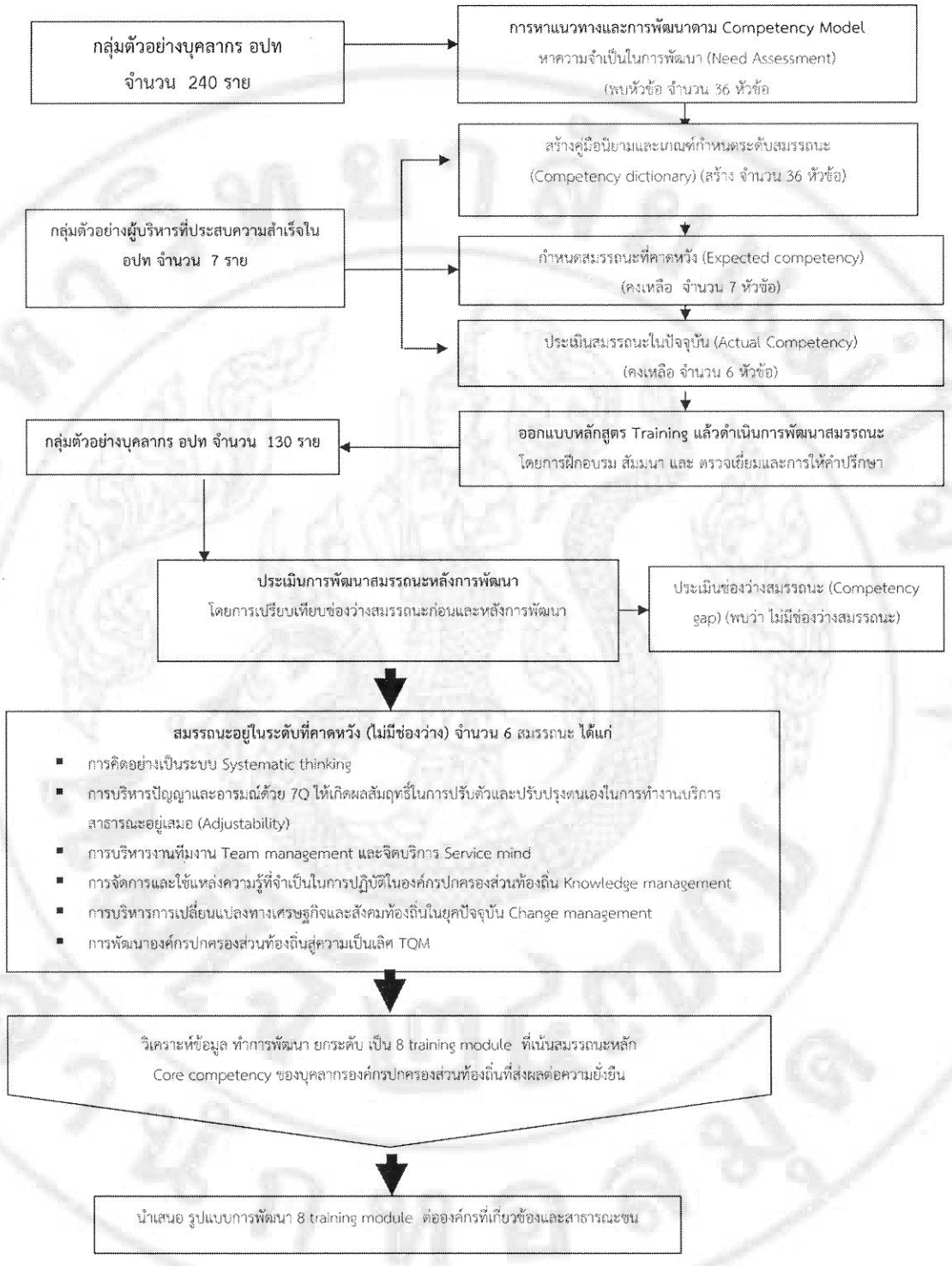
สรุปผล

สรุปผลการวิจัยและพัฒนาในบทนี้ ทำให้เห็นถึง การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ตามแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อให้บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิด และหลังจากที่ผู้วิจัยและพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรม การตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ความคาดหวังได้หัวข้อที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการและจำเป็นที่จะพัฒนาจึงนำไปสู่การต่อยอดการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 5) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนแก่องค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบ หลักสูตรการพัฒนา 8 Training module

บทที่ 7
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษากระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืนมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการประชาชน 4) เพื่อประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 5) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน โดยปรึกษาจากบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ซึ่งได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้การสัมภาษณ์ตามแบบสอบถาม ซึ่งกำหนดตามกรอบแนวคิดที่วางไว้เพื่อนำมาวิเคราะห์และหาข้อสรุปความต้องการในการพัฒนาของบุคลากรที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลประกอบการสร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ หน่วยการวิจัยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 240 คน ก่อให้เกิดการพัฒนาคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะเป็นแบบสัมภาษณ์บุคลากรที่ประสบผลสำเร็จอย่างสูงและประสบผลสำเร็จปานกลาง เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลในการสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency dictionary) และกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง (Expected competency) และทำการประเมินสมรรถนะ ใช้แบบประเมินสมรรถนะ ซึ่งเป็นแบบสังเกตพฤติกรรม และแบบสัมภาษณ์เชิงสมรรถนะ (Competency based interview) โดยประเมินเพื่อกำหนดระดับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวที่กำหนดไว้ในคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency dictionary) และนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรในการพัฒนาสมรรถนะตามสมรรถนะที่บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการอันจะนำไปสู่การสร้างรูปแบบ แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 21 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

สรุปผล

การศึกษาครั้งนี้ แบ่งการสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาสมรรถนะที่จำเป็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

1. ความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะการบริการจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน จากการศึกษาพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการบริการสาธารณะ สามารถแสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จปานกลางชี้ให้เห็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งที่ประสบผลสำเร็จสูงและประสบผลสำเร็จปานกลางได้ที่ผู้วิจัยใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาตามแนวคิดแบบการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่างโดยการวิเคราะห์หน้าที่งาน Job task/function analysis (Spencer and Spencer, 1993: 93) ความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปเนื้อหาแบ่งเป็นประเด็นหรือสมรรถนะ ได้ จำนวน 36 สมรรถนะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นติดต่อกันหลายปี ทั้งจากภาครัฐและเอกชนและมีประสบการณ์ในการบริหารกิจการสาธารณะสูง แต่ก็ยังมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในประเด็นต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันและในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเครื่องมือทางการบริหารมีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยเฉพาะหลักวิชาการในการจัดการ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างเพียงพอ และสามารถพัฒนาสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวย่อมนำมาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของการบริหารกิจการสาธารณะโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต

2. การค้นหาช่องว่างสมรรถนะที่จำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการสร้างคู่มือสมรรถนะขึ้นเพื่อจำกัดสมรรถนะที่จำเป็น เพื่อกำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวัง ซึ่งได้กำหนดระดับสมรรถนะที่คาดหวังไว้ 5 ระดับ ในการประเมินสมรรถนะในปัจจุบัน แล้วนำผลการประเมินช่องว่างของสมรรถนะในปัจจุบันมาพัฒนา และสร้างเสริมสมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะในปัจจุบันรายสมรรถนะที่ทำการศึกษา พบว่า สมรรถนะความรู้ความเข้าใจ ทั้ง 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย ผลการประเมินข้อมูลผู้เข้าร่วมฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะ วิชาการบริหาร ความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการบริหารการเปลี่ยนแปลงทาง

เศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน, อยู่ในระดับที่ปานกลาง และผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะ วิชาการคิดอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับที่น้อย ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจในสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะน้อยถึงปานกลางจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจให้สูงขึ้น เนื่องจากระดับความรู้ความเข้าในสมรรถนะ วิชาปัจจุบันแตกต่างจากความรู้ความต้องการที่คาดหวัง จากการสังเกตทุกสมรรถนะ วิชาผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมได้มีพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในระดับที่น้อยถึง ปานกลาง ซึ่งทั้ง 6 สมรรถนะ วิชามีความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะแก่บุคลากร

3. การประเมินช่องว่างสมรรถนะจากการศึกษาพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ จำนวน 49 ราย ที่มีช่องว่างสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับ -1 ใน 2 สมรรถนะ คือการใช้การบริหารปัญหาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ และการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมรรถนะรองลงมาเป็นการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีบุคลากร ถึง 45 ราย ที่มีช่องว่างสมรรถนะในระดับ -2 แสดงให้เห็นถึงบุคลากรมีช่องว่างสมรรถนะอยู่จำนวนไม่น้อย

4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าไคสแควร์ ที่ในระดับ 0.05 จำนวน 5 คู่ และที่ในระดับ .01 จำนวน 6 คู่ ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันระดับนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่และอยู่ในระดับ 0.01 มีจำนวน 4 คู่ ส่วนตัวแปรอื่นๆ พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ผู้วิจัยขอนำเสนอความสัมพันธ์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันที่ระดับความเชื่อมั่นสูง หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนตัวแปรอื่นๆ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งผู้วิจัยได้นำสมรรถนะ หรือตัวแปรที่ศึกษามาสร้างแนวทางการพัฒนากระบวนการการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากการศึกษาการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การหาแนวทางการสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการให้บริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน และ 2) การสร้าง

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการให้บริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาพบว่า

1. การหาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการด้านการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีช่องว่างสมรรถนะอยู่ 6 สมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำสมรรถนะที่มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในแต่ละสมรรถนะ

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะ ผลการวิจัยและพัฒนาสะท้อนให้เห็นถึง การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน ตามแนวคิดด้านการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน หรือเรียกว่าสมรรถนะ

เพื่อให้บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สอดคล้องกับการรองรับภารกิจการบริการสาธารณะ ผู้วิจัย ได้วิจัยและพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรมและการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่คาดหวัง สมรรถนะที่บุคลากร องค์ปกครองส่วนท้องถิ่นมียังขาด จำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนา ผู้วิจัยได้Training module จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การบริหารปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ 3) การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ 4) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน 6.การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ วิเคราะห์ข้อมูล ทำการพัฒนา ยกระดับ เป็น Training module ได้ 8 module ที่เน้นสมรรถนะหลัก Core competency ของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลต่อความยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ผลการประเมินการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน โดยเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะระหว่างก่อนและหลังกระบวนการพัฒนาสมรรถนะจำนวน 6 สมรรถนะ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาสมรรถนะแล้วมีสมรรถนะที่คาดหวังตามที่ต้องการตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดทุกสมรรถนะ ซึ่งสรุปผลการพัฒนา

สมรรถนะได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังอันถือเป็นผลที่สามารถนำไปขยายองค์ความรู้ ในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านที่จำเป็นต่อการบริหารการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง และถือเป็นการสร้างมาตรฐานในพัฒนาการให้บริการสาธารณะยุคใหม่ที่เน้นการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ของสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการประชาชนการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรประเภทกลุ่มด้วยกัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ไคสแควร์ (chi square: x^2) ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทางด้านระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาสมรรถนะ ทั้งหมด 6 สมรรถนะ ซึ่งกระบวนการพัฒนาสมรรถนะจะมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปปฏิบัติใช้ในการปฏิบัติงานการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งปัจจัยการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญในการพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน สามารถอภิปรายรายงานผลการศึกษาตามทฤษฎี แนวคิดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน แนวคิดกระบวนการพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหาหรือตระหนักถึงความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะด้วยสาเหตุหลายๆ สาเหตุ เช่น สมรรถนะหลัก Core competency สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ Functional competency สมรรถนะทางการบริหาร Manage competencyสมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคลสมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารการเงินและการคลังอันเป็นสมรรถนะที่จำเป็นที่จะต้องพัฒนาสมรรถนะ

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาข้อมูล บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีความจำเป็นที่ต้องการการพัฒนาสมรรถนะในสมรรถนะการคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารปัญหาและอารมณ์ ด้วย 7Q ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสมรรถนะมีอยู่ในตัวบุคคล ระบุว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งช่วยเพิ่ม

สมรรถนะของบุคคลให้ดีขึ้นในสถานการณ์ต่างๆ กับการที่บุคคลได้ฝึกฝนกระทำสิ่งต่างๆ จะทำให้เกิดความชำนาญ หรือสามารถทำงานได้คล่องแคล่วว่องไวขึ้น ถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปเมื่อเกิดการเรียนรู้ ดังนั้นพฤติกรรมที่ผู้เรียนแสดงออก คือ ความสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2530: 473)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินสมรรถนะการวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างกระบวนการพัฒนาสมรรถนะนำข้อมูลจากทุกแหล่งที่รวบรวมได้จากทุกวิธีการนำมาวิเคราะห์เพื่อกำหนด บุคลิกภาพ (Personality) และ ทักษะ (Skill) เพื่อแยกบุคคลที่มีผลงานดีออกจากผู้ที่มีผลงานปานกลาง ซึ่งกระบวนการนี้เรียกว่า Concept Formation วิธีการวิเคราะห์ดังกล่าว เริ่มต้นโดยการนำข้อมูลของผู้ที่มีผลงานดีกับปานกลางมาเปรียบเทียบกันทีละรายการ หลังจากนั้นก็มองหาข้อมูลที่แตกต่างกัน เช่น แรงจูงใจ ทักษะ หรือ สมรรถนะอื่นๆ ซึ่งผู้ที่มีผลงานดีมี ส่วนผู้ที่มีผลงานปานกลางไม่มีหรือในทางกลับกัน การค้นหาความแตกต่างทำได้ 2 วิธี คือ 1) แรงจูงใจ ความคิด หรือพฤติกรรมใดๆ ที่สอดคล้องกับคำจำกัดความใน Competency Dictionary จะกำหนดไว้ในโมเดล 2) ข้อมูลที่ไม่มีใน Dictionary จะบันทึกไว้

ผู้วิจัยได้กำหนดกระบวนการเพื่อใช้ในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริการการให้บริการสาธารณะโดยดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะ เพื่อหาข้อสรุปที่ได้ไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยมีขั้นตอนและผลศึกษาดังนี้

1.1 ผลการศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน เพื่อนำข้อสรุปที่ได้ไปกำหนดแนวทางและสร้างเนื้อหาในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนผู้วิจัยนำสมรรถนะที่ได้ค้นพบจากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) มีจำนวน 36 สมรรถนะที่ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินสมรรถนะ ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินสมรรถนะดังกล่าวว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาสมรรถนะการบริหารกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยใช้สถานการณ์ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ตามความต้องการการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน และลักษณะสมรรถนะของผู้ประสบความสำเร็จทางการบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน

การให้ข้อมูล โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะแต่ละสมรรถนะว่ามีความจำเป็นหรือไม่

เมื่อได้ข้อสรุปที่จะพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวไปกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังโดยให้ผู้เชี่ยวชาญลงความเห็นว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะอยู่ในระดับใดจึงจะทำให้ประสบความสำเร็จในการให้บริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนการดำเนินการดังกล่าวทำให้ได้สมรรถนะที่ต้องนำไปพัฒนา จำนวน 6 สมรรถนะ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 3) การบริหารงานทีมงานและจิตบริการ 4) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน 6) การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญประเมินทั้งหมด 6 สมรรถนะ ว่ามีความจำเป็นในการบริหารบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนและทำการประเมินระดับสมรรถนะที่คาดหวังในแต่ละสมรรถนะ ผลปรากฏว่า ค่าเฉลี่ยฐานนิยมของผู้เชี่ยวชาญต้องการให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระดับสมรรถนะที่คาดหวังในระดับ 3 ระดับที่ 4 และ 5 ตามคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะที่ได้กำหนดไว้

1.2 ผลการหาช่องว่างสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ จำนวน 49 ราย ที่มีช่องว่างสมรรถนะมากที่สุด อยู่ในระดับ -1 ใน 2 สมรรถนะ คือ 1) การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q และ 2) การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมรรถนะ รองลงมาเป็นการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีบุคลากร ถึง 45 ราย ที่มีช่องว่างสมรรถนะในระดับ -2 แสดงให้เห็นถึงบุคลากรมีช่องว่างสมรรถนะอยู่จำนวนไม่น้อยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับสมรรถนะที่มีช่องว่างสมรรถนะที่มากที่สุดคือ การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ มีช่องว่างสมรรถนะจำนวน 47 คน มีช่องว่างในระดับที่ -1 เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่นที่เป็นตัวเชื่อมในการบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการแก่ประชาชนโดยเป็นองค์กรในการเชื่อมโยงระหว่างประชาชนกับรัฐ ซึ่งการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศมีปัจจัยหลายด้านประกอบกัน เช่น งบประมาณจากการเก็บภาษี พื้นที่ ประชากร ที่ตั้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เดินหน้าสู่ความเป็นเลิศได้

สมรรถนะกระบวนการการคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 45 คน มีช่องว่างสมรรถนะ อยู่ในระดับ -1 เนื่องจากบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ปฏิบัติงานตามระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน ตามระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานตามกฎระเบียบการทำงานของข้าราชการพลเรือนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางสถานการณ์การบริหารจัดการติดปัญหาเรื่องกระบวนการการคิดเชิงเป็น

ระบบ ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน บางครั้งทำให้การบริหารจัดการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนเกิดความล่าช้า การปฏิบัติงานในการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนที่มาขอรับบริการไม่เป็นไปตามระบบคิดที่มุ่งประชาชนเป็นศูนย์กลาง ติดขัด บางครั้งไม่ทันท่วงที

สมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q พบว่า บุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 41 คน มีช่องว่างสมรรถนะ อยู่ในระดับ -1 เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารและมีการโยกย้ายตำแหน่งบุคลากรและมีบุคลากรที่เข้ามาสังกัดใหม่จึงทำให้อยากต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานร่วมกันในการประสานงานในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน และเนื่องจากบุคลากรมีภาระหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนที่จำแนกแบ่งตามตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ มีผลต่อการปฏิบัติการบริการสาธารณะแก่ประชาชน บุคลากรผู้ให้บริการต้องมีการปรับปรุงตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากความต้องการของประชาชน บางครั้งเกิดความขัดแย้ง มีการใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา

ซึ่งสมรรถนะการบริหารงานทีมงานและจิตบริการ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน และการจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีช่องว่างสมรรถนะในระดับ -1 เนื่องจากในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระเบียบ ข้อกำหนด ขั้นตอน ในการดำเนินกิจการต่างๆ ในการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนต้องอาศัยความร่วมมือจากภาครัฐและความร่วมมือกับประชาชนในการจัดการแหล่งความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นข้อมูลในการรวบรวมและมีการเผยแพร่กระจายองค์ความรู้ของพื้นที่อย่างกว้างขวางและทั่วถึงให้แก่ประชาชนสามารถรับรู้และเข้าใจถึงการปฏิบัติงานขององค์กรส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามผลทางด้านนโยบายของทางภาครัฐบาลเพื่อให้การดำเนินกิจการต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปตามแบบแผนที่ได้วางไว้ในการพัฒนาการบริหารการให้บริการสาธารณะให้ดีมากยิ่งขึ้น

2. การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้วิธีการพัฒนา 2 วิธีคือ1) การฝึกอบรม ได้แก่ กระบวนการการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การใช้กระบวนการเรียนรู้การทำงาน การยกตัวอย่างหรือการให้ทดลองปฏิบัติในห้องเรียน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบกระบวนการกลุ่มในการพัฒนาสมรรถนะทุกสมรรถนะ เรื่องจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนดอย่างบูรณาการ และ 2) การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษาได้แก่ การนำวิทยากรเข้าพบปะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบ

ปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะจำเป็นต้องมีการ เยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษา แนะแนวทางในการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น

การนำโมดูลการพัฒนาสมรรถนะไปใช้งาน เมื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้ว องค์กรก็สามารถนำโมเดลสมรรถนะที่ได้นั้นไปใช้กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เช่น การนำข้อมูลสมรรถนะไปใช้ออกแบบการสัมภาษณ์งานเพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่ หรือใช้กับการจัดทำ Career Path การบริหารผลงาน (Performance management) การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายผลตอบแทน (Compensation) และระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System)

การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพฤติกรรมที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการบริการสาธารณะ สามารถแสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงและผู้บริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จปานกลาง ชี้ให้เห็นผู้บริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นทั้งที่ประสบผลสำเร็จสูงและประสบผลสำเร็จปานกลางได้ที่ผู้วิจัยใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาตามแนวคิดแบบการศึกษาโดยใช้เกณฑ์ตัวอย่างโดยการวิเคราะห์หน้าที่งาน Job task/function analysis ที่ได้แสดงความคิดเห็นถึงความต้องการพัฒนาสมรรถนะในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยสามารถสรุปเนื้อหาแบ่งเป็นประเด็นหรือสมรรถนะได้ จำนวน 36 สมรรถนะ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้บริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นกลุ่มที่ประสบความสำเร็จได้รับรางวัลการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นติดต่อกันหลายปี ทั้งจากภาครัฐและเอกชนและมีประสบการณ์ในการบริหารกิจการสาธารณะสูง แต่ก็ยังมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะของตนเองในประเด็นต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจุบันและในอนาคตได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเครื่องมือทางการบริหารมีเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยเฉพาะหลักวิชาการในการจัดการ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้อย่างเพียงพอ และสามารถพัฒนาสมรรถนะตามความต้องการขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวย่อมนำมาสู่ความเข้มแข็งและยั่งยืนของการบริหารกิจการสาธารณะโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการบริหารงานการบริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน โดยใช้วิธีการพัฒนา 2 วิธีคือ

1. การฝึกอบรม ได้แก่ กระบวนการการสร้างความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้วิธีการสอน การบอกกล่าว การใช้กระบวนการเรียนรู้การทำงาน การยกตัวอย่างหรือการให้ทดลองปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะโดยใช้วิธีการฝึกอบรมแบบกระบวนการกลุ่มในการพัฒนา

สมรรถนะทุกสมรรถนะ เรื่องจากการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนาที่สามารถถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ เพื่อหาทางวิชาการ ประสบการณ์ เพื่อพัฒนาบุคคลได้อย่างครบถ้วนตามเนื้อหาที่กำหนดอย่างบูรณาการ

2. การเยี่ยมเยือนและให้คำปรึกษาได้แก่ การนำวิทยากรเข้าพบปะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการหลังจากการฝึกอบรมเป็นระยะ เพื่อรับทราบปัญหาและให้คำปรึกษาเพิ่มเติม เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะจำเป็นต้องมีการเยี่ยมเยือนเพื่อรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแนะแนวทางในการพัฒนาโดยใช้ปัญหาเป็นฐาน สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเจาะลึก และตรงประเด็น การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม โดยกำหนดกรอบการพัฒนาสมรรถนะจากการศึกษาหาแนวทางการพัฒนาตาม ตอนที่ 1 ข้างต้น มากำหนดเป็นกรอบการพัฒนาและได้ดำเนินการกำหนดสมรรถนะ เนื้อหาและวิธีการในการพัฒนาสมรรถนะและดำเนินการประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องและหน่วยงานที่เอื้อต่อความสำเร็จในการพัฒนาและเชิญวิทยากรมาเป็นผู้ให้ความรู้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะ เนื้อหาและวิธีการ การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวางแผนการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ค้นพบ ดังนี้

2.1 ก่อนการพัฒนา ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือการพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 การทำการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับความต้องการฝึกอบรมหรือเนื้อหาที่ต้องการกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้เชี่ยวชาญ

2.1.2 การนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามช่องว่างสมรรถนะ

2.1.3 นำข้อมูลทั้งหมดมากำหนดแนวทางและวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนา

2.2 กำหนดกรอบแผนการฝึกอบรม หรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะโดยนำข้อมูลมากำหนดเนื้อหาตามสมรรถนะที่ต้องการพัฒนาและเน้นการอบรมตามความต้องการของผู้เข้าร่วมโครงการ ตามแนวคิดของ ผลการศึกษาปรากฏการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาที่มีเนื้อหาในการปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน หรือเรียกว่าสมรรถนะ เพื่อให้บุคลากรนั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า สอดคล้องกับแนวคิด และหลังจากที่ผู้วิจัยและพัฒนา โดยใช้การฝึกอบรม และการตรวจเยี่ยมและให้คำปรึกษา เพื่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ความคาดหวังได้ที่ผู้บริหารปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการและจำเป็นที่จะพัฒนา จำนวน 6 สมรรถนะ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 5 ผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนใน 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน จำนวน 130 คน ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรตามสมรรถนะ ารพัฒนาทั้งหมด 6 สมรรถนะ สามารถอภิปรายผลได้

1. บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการคิดอย่างเป็นระบบ ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมดบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วมีสมรรถนะการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 130 คน ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมด บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการใช้การการบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการ

สาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมดบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการใช้กระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมด บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ เพิ่มขึ้นตามความคาดหวังไว้ กล่าวคือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสมรรถนะตามความคาดหวังไว้ทั้งหมดบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะสามารถพัฒนาสมรรถนะได้ตามความคาดหวังไว้ได้ทั้งหมด ซึ่งการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ ในกระบวนการเสริมสร้างทักษะกระบวนการคิดพัฒนาสมรรถนะได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมแก่การขยายการพัฒนาสมรรถนะออกไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 จังหวัดภาคเหนือเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนที่เข้ามาขอรับบริการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 6 การค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลังการพัฒนา

1. ผลการศึกษาตามกระบวนการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ประเมินการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ตามตอนที่ 1 ของบทที่ 6 แล้วนั้น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนไม่พบช่องว่าง แสดงว่าบุคลากรสามารถพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการ

สาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนถึงระดับที่คาดหวังของผู้เชี่ยวชาญและการพัฒนาดังกล่าวมีแนวโน้มในการพัฒนาสมรรถนะและสามารถกระจายองค์ความรู้ในการปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้เพิ่มขึ้นนำไปสู่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน เช่น จากสมรรถนะในระดับที่ 1 เป็นสมรรถนะระดับที่ 3 ได้ ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของผู้เชี่ยวชาญ

หลักการพัฒนาสมรรถนะผลจากการหาความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ 8 จังหวัดภาคเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ผลด้วยการนำวิธีการทางสถิติ โดยใช้ ไคว์สแควร์ ในการประเมินวัดหาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการศึกษามีความสัมพันธ์ต่อสมรรถนะที่จำเป็นต่อการพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้ทั้งหมด 5 คู่ อันได้แก่ 1) สมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q 2) สมรรถนะการบริหารงาน และจิตบริการ 3) การจัดการความเปลี่ยนแปลงและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) สมรรถนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน 5) สมรรถนะการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ และเมื่อจำแนกตามกลุ่มอาจพบว่า ทุกกลุ่มอาจมีสมรรถนะในการคิดอย่าเป็นระบบ ตามความใกล้เคียงกัน (เชื่อมด้วยกัน) อย่างไรก็ตามเนื่องจากการตามข้อมูลที่กระจุกตัวในบางกลุ่มทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ได้ เพราะไม่เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น (Assumption) การทดสอบระดับความสัมพันธ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสันพันธ์แสดงให้เห็นว่าการศึกษามีผลทำให้การสร้างและพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาสมรรถนะตามกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้กระบวนการฝึกอบรม โดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ที่เป็นเครื่องมือในการช่วยให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถรับรู้และเข้าใจในกระบวนการพัฒนาสมรรถนะได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติงานในการให้บริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้อย่างแท้จริง การให้คำปรึกษาและเยี่ยมเยือน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงนั้น สามารถพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับหนึ่ง ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ ที่สัมพันธ์หรือส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งการวิเคราะห์ตัวแปรประเภทกลุ่มดังกล่าวระหว่าง 2 ตัวแปร โดยใช้ ค่าสถิติ ไคสแควร์ ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรได้ดังนี้

สมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q เนื่องจากการศึกษาเป็นปัจจัยที่เป็นตัวแปร ไม่จำเป็นต้องมีระดับการศึกษาที่สูงก็สามารถพัฒนาสมรรถนะในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการให้บริการสาธารณะอยู่เสมอ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ด้วยการศึกษาในระดับต่าง

ๆ เพียงเท่านั้น แต่รวมถึงความรู้ความชำนาญจากประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน ซึ่งหลังจากการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่เข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะ ในการให้บริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 7 การพัฒนาหลักสูตร วิชัย วงษ์ใหญ่ ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาหลักสูตรไว้ 3 ระบบ คือ ระบบการร่างหลักสูตร ระบบการนำหลักสูตรไปใช้ และระบบการประเมินหลักสูตร ทั้ง 3 ระบบนี้ต้องสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ซึ่งแต่ละระบบมีรายละเอียด ดังนี้ (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2533: 23)

1. ระบบการร่างหลักสูตร ประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่ สิ่งกำหนดหลักสูตร รูปแบบหลักสูตร การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร และการปรับหลักสูตรก่อนนำไปใช้

1.1 สิ่งกำหนดหลักสูตร คือ การเตรียมศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งได้แก่ สิ่งกำหนดทางวิชาการ สิ่งกำหนดทางสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ และสิ่งกำหนดทางการเมือง

1.2 รูปแบบหลักสูตร ได้แก่ โครงสร้างและองค์ประกอบของหลักสูตร ซึ่งจะได้หลังจากศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากสิ่งกำหนดหลักสูตร

1.3 การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ของหลักสูตร พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้จริง ซึ่งอาจทำได้โดยวิธีการประชุม สัมมนา การวิจัย เอกสารการทดลองใช้หลักสูตรนำร่อง เป็นต้น

1.4 การปรับหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ต้องจัดทำระบบข้อมูลที่ชัดเจนรวมทั้งการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ

สรุปจากผลการวิจัยพบว่า ไม่พบข้อจำกัดหรือปัญหา ที่ทำให้เกิดความไม่สมบูรณ์ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืนได้สมบูรณ์ ทั้งนี้การพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ผลการศึกษาการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืน โดยเปรียบเทียบช่องว่างสมรรถนะระหว่างก่อนและหลังกระบวนการพัฒนาสมรรถนะจำนวน 6 สมรรถนะ พบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาสมรรถนะแล้วมีสมรรถนะที่คาดหวังตามที่ต้องการตามที่ผู้เชี่ยวชาญกำหนดทุกสมรรถนะ

ซึ่งสรุปผลการพัฒนาสมรรถนะได้ตามที่ผู้เชี่ยวชาญคาดหวังอันถือเป็นผลที่สามารถนำไปขยายองค์ความรู้ ในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคต่างๆ เพื่อให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาสมรรถนะในด้านที่จำเป็นต่อการบริหารการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง และถือเป็นการสร้างมาตรฐานในพัฒนาการให้บริการสาธารณะยุคใหม่ที่เน้นการบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนต่อไปอย่างไรก็ตามการพัฒนาสมรรถนะดังกล่าวยัง

มีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อันจะส่งผลต่อการพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านการศึกษามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q ที่ส่งผลต่อการพัฒนา ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากการศึกษาในครั้งนี้มุ่งเน้นที่ในการสร้างกระบวนการในการพัฒนาสรรถนะที่จะส่งผลในการส่งเสริมให้การบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืนในพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และส่งผลให้เกิดการพัฒนาการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

ข้อเสนอแนะในการสร้างความตระหนักเรื่องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างแพร่หลาย ควรกำหนดเป็นนโยบายส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น ที่ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเปิดโอกาสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่เกิดการกระจายองค์ความรู้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรักท้องถิ่น สร้างสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการรับบริการของประชาชน อันจะนำไปสู่การกำหนดให้เป็นมาตรฐานในการสร้างสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนต่อไป

1. การจะพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะ มีความรู้ความสามารถ และพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรจะต้องมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบ การพัฒนาสมรรถนะที่เป็นตัวแบบเฉพาะ (Specific module) ของท้องถิ่นเองและมีลักษณะสอดประสานและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบทั้งองค์กร โดยต้องมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงในการบริหารบริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. ควรผลักดันนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้แพร่หลาย กำหนดเป็นนโยบายเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่เพื่อพัฒนาสมรรถนะให้เกิดการกระจายองค์ความรู้ในการพัฒนากระบวนการให้สู่การนำไปปฏิบัติในการให้บริหารสาธารณะแก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึงและกำหนดให้เป็นมาตรฐานในการสร้างสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน การนำกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้าง

มาตรฐานในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถพัฒนาตนเองในทุกด้านได้อยู่เสมอ

3. ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทต้องมีนโยบายในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการพัฒนาและการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ ทำงานให้แก่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะทรัพยากรมนุษย์ คือปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุดในองค์กร หากองค์กรไหนมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ ก็ย่อมที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะขององค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องดำเนินการต่อ เช่น การวิเคราะห์งาน ระบบการสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน การประชุม สุขภาพและความปลอดภัย การบริหารสวัสดิการและผลประโยชน์ ความก้าวหน้าของบุคลากร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ผู้บริหารทุกระดับที่ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการให้เกิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรไปควรมีการจัดกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในลักษณะที่ใกล้เคียงกันในการพัฒนาบุคลากรเพื่อลดต้นทุนให้น้อยลง

บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2557. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการปกครองส่วนท้องถิ่น.** [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.dla.go.th (1 สิงหาคม 2557).

กฤษดา กาญจนวิสุทธิเดช. 2538. **การพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิผลขององค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีฝ่ายการซ่อมบำรุงอากาศยานฝ่ายซ่อมบำรุงย่อย ฝ่ายช่างบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กฤษดา ศักดิ์ศรี. 2530. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ: นิยมวิทยา.

กังวาล ทองเนตร. 2555. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา WWW.123ne.blogspot.com /2012/02/koungwhal-thongnetra-13-2012-1446.html. (9 กุมภาพันธ์ 2555).

กีรติ ยศยิ่งยง. 2550. **ขีดความสามารถ: Competency Base Approach.** กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี้(ประเทศไทย).

โกวิท ประวาลพฤกษ์ และ สมศักดิ์ สินธุรเวชญ์. 2523. **การวัดผลภาคปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531. **หลักและเทคนิคการจัดการการฝึกอบรมและพัฒนา.** กรุงเทพฯ: สยามศิลป์การพิมพ์.

จรูญ ศรีสุขใส. 2540. **แนวทางการสร้างความมีอิสระ ในบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นไทย.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์. 2538. **ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรม : การวัดทรัพยากรและการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. 2539. **การพัฒนาหลักสูตร :หลักการแนวปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: อสีนเพรส.

ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2540. **การพัฒนาหลักสูตร.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ข่าวทหารอากาศ.

ชวาล แพรัตกุล. 2526. **เทคนิคการวัดผล.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ชาติชาย ณ เชียงใหม่. 2534. การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานให้ได้ผลประเด็นพิจารณาระดับแนวคิดและระดับ ปฏิบัติ. **รัฐสภาสาร**, 39, 10(ตุลาคม), 23.

ชาย โพธิสิตา. 2547. **ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

ชูชัย สมิทธิไกร. 2548. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. 2535. **แนวคิดของการวางแผนกำลังคน.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์วิทย์ แสงทอง. 2547. **มารู้จัก competency กันเถอะ**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. 2540. **การบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง**. กรุงเทพฯ: สถาบันจัดการงานบุคคล.

ดำรง วัฒนา. 2544. **ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์. 2550. **การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ. 2546. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.

ธเนศวร์ เจริญเมือง. 2537. การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น. น. 57 – 67. ใน สังศิต พริยะรังสรรค์ และ ผาสุก พงษ์ไพจิตร. **กระจายอย่างไร สร้างประชาธิปไตย**. กรุงเทพฯ: 179 การพิมพ์.

ธีระวุฒิ เอกะกุล. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: วิทยาการพิมพ์.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2543. **การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน : การวิจัยปฏิบัติการของครู**. ม.ป.พ.: ม.ป.ท.

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์. 2534. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. **วารสารการท่าเรือ** 8, 39 (พฤศจิกายน-ธันวาคม), 24.

นงลักษณ์ เอมประดิษฐ์. 2541. **การสังคมสงเคราะห์กับการให้การปรึกษา**. กรุงเทพฯ: พิมพลักษณ์.

นิรมล ศตวุฒิ. 2543. **หลักสูตรและวิธีสอนทั่วไป**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

บุญชม ศรีสะอาด. 2546. **การพัฒนาหลักสูตรและการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตร**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุญเรียง ขจรศลิป์. 2539. **วิธีวิจัยทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประภาเพ็ญ สุวรรณ และ สวิง สุวรรณ. 2534. **พฤติกรรมศาสตร์ พฤติกรรมสุขภาพและสุขศึกษา**. กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.

ประหยัด จิระวงรพงศ์. 2538. **เทคนิคการฝึกอบรมเทคโนโลยีการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

ปริญญา จรูญโรจน์. 2549. **การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ปราณี รามสูต. 2528. **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: เจริญกิจ.

ปิยะดา พูลทาจักร์. 2549. **การพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม**. เชียงใหม่: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

ปิยะนุช เงินคล้าย. 2545. **นโยบายสาธารณะ**. กรุงเทพฯ: ศูนย์เอกสารทางวิชาการ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พันธุ์ชัย วัฒนชัย. 2542. **การคลังท้องถิ่นและการกระจายอำนาจการคลังในประเทศไทย**. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.

พิชัย ลีพัฒน์ไพบูลย์. 2543. **ผู้จัดการการฝึกอบรมมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

เพ็ชรี รูปะวิเชตร์. 2550. **เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม.** เชียงใหม่: นพบุรีการพิมพ์.

ไพศาล หวังพานิช. 2526. **การวัดผลการศึกษา**. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

โยธิน แสวงดี. 2557. **ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method)**. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล

เริงลักษณ์ โรจนะพันธ์. 2529. **เทคนิคการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒประสานมิตร.

วรเดช จันทรศร. 2540. **การนำนโยบายไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์กราฟิคฟอร์แมท.

วรางค์ศิริ ทรงศิล. 2550. **การกำหนดขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร :กรณีศึกษา: บริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส แมนูแฟคเจอริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด**. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วราภรณ์ ไม้สนธิ์. 2553. **การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของพนักงานผู้ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลพบพระ อำเภอพบพระ จังหวัดตาก**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย วงษ์ใหญ่. 2533. **การพัฒนาหลักสูตรและการสอนมิติใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองธรรม.

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย. 2534. **การพัฒนาหลักสูตรความรู้เกี่ยวกับการป้องกันและควบคุมโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข. 2553. ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรของที่ทำการปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา จังหวัดภาคกลางในประเทศไทย. **วารสารวิชาการบัณฑินวิทยาลัยสวนดุสิต**, 6(2), 7-21

วิน เชื้อโพธิ์หัก. 2537. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โศภนา บุณยะกลัมพ. 2546. **แนวทางการจัดแผนการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. กรุงเทพฯ: โมเดอร์น อคาเดมิก เซ็นเตอร์.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2533. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องแนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับการฝึกอบรม.การฝึกอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านการฝึกอบรม**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.

สมคิด ทองใบ. 2538. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. กรุงเทพฯ: นำอักษร.

สมคิด บางโม. 2545. **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมคิด เมตไตรพันธ์. 2530. **การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย**. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์. 2546. **นโยบายสาธารณะ**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.

สงัด อุทรานันท์. 2529. **การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. 2532. **พื้นฐานและพัฒนาหลักสูตร**. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสนาะ ติเยาว์, สุปราณี ศรีฉัตราภิมุข และ นิยะดา ชุณหวงศ์. 2527. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักนายกรัฐมนตรี. 2550. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 14**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

_____. 2554. **คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อรัฐสภา**. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา อินเตอร์พริ้น.

สุขุม นวลสกุล. 2543. **การเมืองและการปกครองไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 14. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์. 2542. **ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: จูน พับลิชชิ่ง.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2544. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ: เฟื่องฟ้า พริ้นติ้ง.

สุธาสินี วรรณเจริญ. 2555. **การพัฒนาการทำงานเป็นทีมของบุคลากร กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสงคราม ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรสงคราม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุมิตร คุณารุกร. 2523. **หลักสูตรและการสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ชวนการพิมพ์.

สุรางค์ โคว้ตระกูล. 2545. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ติรกานันท์. 2550. **การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวิมล ว่องวาณิช. 2547. **การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อดิศร ตั้งรุ่งเรืองอยู่ และ สุเทพ เชาวลิต. 2553. **การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยสวนดุสิต.

เอนก เพียรอนุกุลบุตร. 2524. **การวัดและการประเมินผลทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อรุณ รักธรรม. 2537. **องค์การ : พฤติกรรมความขัดแย้ง**. กรุงเทพฯ: สหายบล็อกการพิมพ์.

อับดุลเสาะห์ วาเต๊ะ. 2554. **การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมขององค์กรบริหารส่วนตำบลจวบ อำเภอเจาะไอร้อง จังหวัดนราธิวาส**. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

อาภรณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. 2547. **Career Development in Practice**. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อำนวย แสงสว่าง. 2544. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

Anthony, W. P., Kacmar, K. M. and Perrewe, P. L. 2002. **Human Resource Management: A Strategic Approach**. 4th ed. Ohio: South-Western Thomson Learning.

Bardach, E. 1980. **Implementation Studies and the study of Implements.** Presented at the 1980 meeting of American Policy Science Association, University of California, Berkeley.

Beane, J. A., Toepler, Jr. C. F. and Alessi, Jr. S. J. 1986. **Curriculum Planning and Development.** Boston: Allyn & Bac.

Beard, D. and Lee, G. 1994. **Development Centers: Realizing the Potential of Your Employees through Assessment and Development.** London: McGraw-Hill Training Series.

Bohlander, G. and Scott, S. 2004. **Managing Human Resources**. Ohio: South-Western Thomson Learning.

Boyatsis, R. E. 1982. **The Competent Manager**. Canberra: AGPS.

Brady, L. 1990. **Curriculum Development**. 3rd ed. New York: Prentice-Hall.

Casio, W. F. 2006. **Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profits**. 7th ed. New York: McGraw-Hill.

Conway, C. 1994. Developing Senior Management Competences at Ocean Group. **Management Development Review** 7, 12, 59-58.

Davies, G. 1992. **20 Training Workshop for Improving Management Performance**. London: Ashgate Publishing.

Fayol, H. 1949. **General and Industrial Management**. London: Sir Issac Pitmen & Sons.

Gilley, J. W. and Eggland, S. A. 1992. **Principles of Human Resource Development**. New York: McGraw-Hill.

Hall, G. E. and Jones, H. L. 1976. **Competency-based education: A process for the improvement of education**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Heneman, H. G. 1980. Self-assessment: A critical analysis. **Personnel Psychology**, 33(2), 297-300.

Kerr. J. and Keneth. 1976. **Meeting the Changing Need of Adults**. Through Education.

Laird, D. 1978. **Approaches to Training and Development**. Boston M.A.: Addison Publishing.

Lipsky, M. 1980. **Street level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services**. New York: Rusell Sage Foundation.

Mazmanian, D. A. and Sabatier, P. A. 1989. **Implementation and public policy: With a New Postscript**. Latham, MD: University Press of America.

McClelland, D. C. 1973. Testing for Competency Rather Than for Intelligence. **American Psychologist** 29, 1 (January), 3-4.

Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. 1992. **Competency based human resource management: Value driven strategies for recruitment, development, and reward**. London: McGraw-Hill.

O'Hagan, K. 1996. **Culture Competency in the Caring Profession**. London: Jessica Kingsley Publishing.

Oliva, P. F. 1992. **Developing the Curriculum**. United State: Derriv Dudas

Pressman, J. L. and Wildavsky, A. B. 1973. **Implementation**. 2nd ed. San Francisco: University of California Press.

Rylatt, A. and Lohan, K. 1995. **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.

Scott, P. B. 1996. The Quest For Competency. **Training** 33, 7 (July), 48-56.

Sowell, E. J. 1996. **Curriculum An Integrative Introduction**. New Jersey: Prentice Hall.

Soylor, J. Galen, Alexander, William M. and Lewis, Arthur J. 1981. **Curriculum Planing for Better Teaching and Learning**. 4th ed. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Spencer, L. M. and Spencer, S. M. 1993. **Competency at Work: Model for Superior Performance.** New York: Wiley & Sons.

Stufflebeam, D. L. and Shinkfield, A. J. 1985. **Systematic Evaluation**. Boston: Kluwer-Nijhoff.

Taba, Hilda. 1962. **Curriculum Development: Theory and Practice**. New York: Teaching and Learning.

Tyler, R. W. 1949. **Basic Principle of Curriculum and Instruction**. Chicago: University of Chicago press.

William E. B. 1982. **Handbook For Developing Competency – Base Training Programs.** New Jersey: Prentice-Hall.

Yin, R. 1977. Production efficiency versus bureaucratic self- interest: Two innovative processes?. **Policy Sciences**, 8 (December): 381-399.

Younis, T. and Davidson, I. 1990. The study of implementation. Pp. 3-15. In T. Younis (Ed.). **The Study of Implementation**. Aldershot, Dartmouth.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อคณะกรรมการตรวจความตรงเชิงเนื้อหา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักราช ฟ้าขาว	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. อาจารย์บำรุง หนุ่มคำ	คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทิร์น เชียงใหม่
3. อาจารย์ ดร.มาลินี คุ้มสุภา	คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. อาจารย์ ดร. พงษ์สนิท คุณนะลา	คณะศิลปะศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา
5. นายจรัส ช่างเรือน	หัวหน้ากลุ่มสำนักงานท้องถิ่น จังหวัดลำพูน

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปฐม ปฐมธนพงศ์	ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. อาจารย์ ดร.สายัน อินนันใจ	จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย จังหวัดแพร่
3. นายกฤษณะ พินิจ	หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานจังหวัด จังหวัดพะเยา
4. นายเหมือนพ่อ สุวรรณกาศ	กำนันตำบลเด่นชัย อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่
5. นางสาวสุภาวดี ปัญพรวรากุล	หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักบริหารงานทั่วไป 7 เทศบาลตำบลร้องกวาง จังหวัดแพร่

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้อง
ของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร

1. นางสาวอุมาทิพย์ ศรีจันทร์	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม เทศบาลตำบลสันมหาพน อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่
2. นายพิพัฒน์พงษ์ พุทธวงค์	หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัด จังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. นายจรูญโรจน์ สุทธะนะ	หัวหน้าสำนักปลัด เทศบาลตำบลท่าวังตาล อำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะ
แก่ประชาชนอย่างสูง

1. นางณิสรา มีราจง	ปลัดเทศบาลตำบลบ้านแม อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่
2. นายอัฐ ชัยมงคล	ปลัดเทศบาลตำบลป่าเมี่ยง อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่
3. นางปภาดา สุยะนันท์	ปลัดเทศบาลตำบลเหมืองแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
4. นางสาวสุริศรี สารพฤกษ์	ปลัดเทศบาลตำบลแม่คือ อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะ
แก่ประชาชนปานกลาง

1. นายธรรมรัฐ จารุสวัสดิ์	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยางเปียง อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่
2. นายจรูญโรจน์ สุทธะนะ	หัวหน้าสำนักปลัด เทศบาลตำบลท่าวังตาล อำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่
3. นางสาวสุภาวดี ปัญพรวรากุล	หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักบริหารงานทั่วไป 7 เทศบาลตำบลร้องกวาง จังหวัดแพร่

บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน ที่คาดว่าจะเข้าร่วมการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยใช้เทคนิคแบบผสม (mix methods approach) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามวัตถุประสงค์การวิจัย 1) บุคคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล 2) บุคคลากรเทศบาลตำบล 3) บุคคลากรเทศบาลเมือง 4) บุคคลากรเทศบาลนคร 5) บุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

- หนังสือขอความอนุเคราะห์รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
- หนังสือขอความอนุเคราะห์รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง
- หนังสือขอความอนุเคราะห์รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของส่วนประกอบโครงร่างหลักสูตร

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๑๑๗

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เรียน นายกฤษณะ พินิจ
หัวหน้ากลุ่มงานอำนวยการ สำนักงานจังหวัดพะเยา

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของงานวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/ ๑๐๔ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เรียน นายเหมือนพ่อ สุวรรณกาศ
กำนันตำบลเด่นชัย อำเภอเด่นชัย จังหวัดแพร่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของงานวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๑๐๕

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เรียน นางสาวสุภาวดี ปัญพรวรากุล
หัวหน้าฝ่ายปกครอง นักบริหารงานทั่วไป ๗ จังหวัดแพร่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของงานวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/ ๑๐๐ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปฐม ปฐมธนพงศ์
ผู้อำนวยการสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของงานวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๕๗

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรียน นายจรัส ช่างเรือน
หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น
สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดลำพูน

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของงานวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๙๗

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรียน ดร.พนม กุณาวงค์
หัวหน้าศูนย์การศึกษาการบริหารกิจการบ้านเมืองระดับท้องถิ่น
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของงานวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๙๗ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักราช ฟ้าขาว
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของงานวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๙๗ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประชัน รักพงษ์
ผู้อำนวยการโครงการจัดการศึกษานอกสถานที่ตั้ง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของงานวิจัยดังกล่าว ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๘๙

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ท้องถิ่นจังหวัดพะเยา

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษาดังกล่าวเก็บข้อมูลงานวิจัยและขออนุเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด

๒. ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร และบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบแบบสอบถามงานวิจัย

๓. ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ผู้บริหารและบุคลากรของจังหวัดเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๙๑ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ท้องถิ่นจังหวัดเชียงราย

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษาดังกล่าวเก็บข้อมูลงานวิจัยและขออนุเคราะห์ข้อมูลจากหน่วยงานของท่าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา และบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด

๒. ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร และบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอบแบบสอบถามงานวิจัย

๓. ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวนผู้บริหารและบุคลากร รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ผู้บริหารและบุคลากรของจังหวัดเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการวิจัย

ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ประสานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/

วิทยาลัยบริหารศาสตร์
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
เลขที่ ๖๓ หมู่ ๔ ตำบลหนองหาร
อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
๕๐๒๙๐

กรกฎาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย และกรอกแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน) วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "**การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน**" โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษา ซึ่งการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าว จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงจำเป็นต้องขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน ดังนี้

๑. จำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัด
๒. จำนวนข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งในจังหวัด
๓. ข้อมูลอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

ในการนี้ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงขอความอนุเคราะห์ให้นายสุดเขต สกุลทอง นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน) เข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลแบบสอบถาม และขอข้อมูลจากท่าน ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรง และสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖ ทาง E-mail: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์.๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร. ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๑๔.๕/๑๐๒ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวัง

เรียน อาจารย์ ดร.สายัน อินันใจ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วิทยาเขตแพร่

ด้วย นายสุดเขต สกุลทอง รหัสประจำตัว ๕๓๐๕๕๐๑๐๒๕ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ วิชาเอก การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำลังจัดทำงานวิจัย เรื่อง "การบริหารและพัฒนาสมรรถนะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี เป็นประธานกรรมการที่ปรึกษานั้น

ในการนี้ เพื่อให้การจัดทำงานวิจัยดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านประเมินคู่มือสมรรถนะและกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังของงานวิจัย ทั้งนี้ นักศึกษาจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานในรายละเอียดกับท่านโดยตรงและสามารถติดต่อกับนักศึกษาได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘ ๑๗๑๖ ๑๗๖๖
Email: sutkhet_skt@yahoo.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยบริหารศาสตร์

งานบริการการศึกษาและกิจการนักศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๒
โทรสาร ๐ ๕๓๘๗ ๕๔๐๐

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามงานวิจัย

- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน
- การให้คะแนนสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น ในการการวิจัยเรื่องกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน
- การให้คะแนนสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นขาดที่ ในการการวิจัยเรื่องกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ ในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

คำถามและสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่ประสบความสำเร็จในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน มุ่งตอบคำถามการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 1.เพื่อศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะดังต่อไปนี้

1. สถานการณ์การบริหารและการพัฒนาของบุคลากร ข้อย่อยที่

1) สถานการณ์การบริหารการพัฒนาของบุคลากรในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

2) สัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

2. ความสัมพันธ์ของสมรรถนะที่มีผลต่อความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะ แก่ประชาชน สมรรถนะที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการการจัดทำแนวทางการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งมีทั้งหมด 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาของการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

จากนั้นนำไปสร้างคู่มือนิยามและเกณฑ์กำหนดระดับสมรรถนะ (Competency dictionary) ในการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

เป้าหมาย

สัมภาษณ์ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน เพื่อนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นประกอบการการจัดทำแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบันซึ่งมีทั้งหมด 8 จังหวัดประกอบด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย

ลำพูน พะเยา เชียงราย แพร่ น่าน และแม่ฮ่องสอน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่ออธิบายสถานการณ์และปัญหาของการบริหารและการพัฒนาของบุคลากรที่การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ
ในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อ – กรุณากรอกข้อมูลลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / หน้าข้อความ

ลักษณะส่วนบุคคล

1. อายุ ..... ปี
2. เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
3. สังกัด
   - ☐สำนักปลัด ☐สำนัก /กอง / ส่วน การคลัง
   - ☐สำนัก /กอง / ส่วน ช่าง ☐สำนัก /กอง / ส่วน สาธารณสุข
   - ☐สำนัก /กอง / ส่วน พัฒนาชุมชน
   - ☐สำนัก /กอง / ส่วน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
   - ☐สังกัดอื่น (ระบุ) ....
4. ลักษณะของตำแหน่ง
   - ☐ข้าราชการ ☐พนักงานของรัฐ ☐ลูกจ้างประจำ
   - ☐พนักงานจ้างภารกิจ ☐ลักษณะอื่น (ระบุ) ....
5. ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
   - ☐ปลัด ☐รองปลัด ☐ผู้อำนวยการ
   - ☐หัวหน้าสำนัก ☐หัวหน้ากอง ☐หัวหน้าส่วน
   - ☐นิติกร ☐เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ☐เจ้าหน้าที่บริหารบุคคล
   - ☐เจ้าหน้าที่สำนักปลัด ☐เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน การคลัง
   - ☐เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน ช่าง
   - ☐เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน สาธารณสุข
   - ☐เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน พัฒนาชุมชน
   - ☐เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
   - ☐ตำแหน่งอื่น (ระบุ) .....

การเรียนรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล

6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

[ ] ระดับประถมศึกษา [ ] ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า

[ ] ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า [ ] ปริญญาโท

[ ] ปริญญาเอก [ ] อื่น ๆ (ระบุ).....

7. ประสบการณ์การทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน

.....ปี

8. ประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้วยการร่วมฝึกอบรมสัมมนา

.....ครั้งต่อปี

9. ท่านได้รับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน ช่วงปี 2555 คือ

ลำดับ	หัวข้อที่อบรม	ผู้จัดการอบรม	วันที่อบรม	จำนวนวันที่อบรม
1				
2				
3				
4				
5				

10. ท่านมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร

ประเภทของสื่อที่รับข่าวสาร	จำนวนครั้งที่ได้รับต่อสัปดาห์
หนังสือพิมพ์	
วารสาร นิตยสาร หนังสือหรือแผ่นพับจากทางราชการ	
วิทยุ	
โทรทัศน์	
จากบุคคล	
อินเตอร์เน็ต	
หนังสือคำสั่งทางราชการ	
หนังสือเวียนทางราชการ	
อื่น ๆ	

11. กรุณาตอบคำถามเกี่ยวกับปัจจัยทางจิตวิทยาของผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จดังนี้

		ใช่	ไม่ใช่
1	ท่านเป็นผู้ใฝ่หาความรู้ ความชำนาญ เพื่อพัฒนาตนเองให้ประสบผลสำเร็จในอาชีพของท่าน		
2	ท่านทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างมากเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการทำงาน		
3	ท่านเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเจริญรุ่งเรือง		
4	เมื่อท่านทำงานสิ่งใด ท่านมีความปรารถนาที่จะให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด		
5	ท่านสนใจรับฟังความคิดเห็นและคำแนะนำของผู้อื่นเพื่อพัฒนาการทำงานของท่าน		
6	ท่านสนในการฝึกอบรมและเชื่อว่าการอบรมจะทำให้ท่านพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น		
7	ท่านพอใจที่ได้ประกอบอาชีพบริการสาธารณะ		
8	ท่านคิดว่าการประกอบอาชีพบริการสาธารณะเป็นที่ยอมรับของสังคม		
9	ท่านคิดว่าผู้ประกอบอาชีพบริการสาธารณะเป็นผู้มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี		
10	ท่านคิดว่าผู้ประกอบอาชีพบริการสาธารณะเป็นผู้ที่มีคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคม		

12. รางวัลที่ได้รับจากความสำเร็จในการประกอบอาชีพผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ

1 .....

2 .....

3 .....

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

กรุณาให้ความคิดเห็นเรื่อง ระดับสมรรถนะที่บุคลากรระดับผู้บริหารควรมี โดย ให้ระดับความสำคัญแก่ประเด็นต่างๆตามการแปลผลดังต่อไปนี้

ระดับสมรรถนะที่ควรมีมากที่สุด	หมายถึง สำคัญ 100 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีมาก	หมายถึง สำคัญ 60 - 99 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีปานกลาง	หมายถึง สำคัญ 40 – 59 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีน้อย	หมายถึง สำคัญ 1 - 39 %
สมรรถนะที่ไม่เกี่ยวข้อง	หมายถึง สำคัญ 0 %

1. ในฐานะผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะหลักที่จำเป็น (Needed core competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน**ควร**อยู่ในระดับใด

สมรรถนะหลัก (Core competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility)					
2.ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น (Faith)					
3.มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice)					
4.มีจิตบริการ (Service mind)					
5.เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person) (Garison, 1960)					
6.การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก (First priority)					
7.ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty)					
8.จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit)					
9.จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Ethics)					
10.การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน (Toward people)					
11.ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ (Adjustability)					
12.ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (Performance appraisal)					

2. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะที่จำเป็นต่อการจะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ (Needed functional competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ (Functional competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การปฏิบัติตามคำสั่ง 1.1 เข้าใจและยินดีรับคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งมอบหมายอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ 1.1 เข้าใจและยินดีบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ โดยใช้อำนาจทางกฎหมายและใช้ทรัพยากรขององค์การออย่างสมบูรณ์					
3.สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา 3.1 การอำนวยการกำหนดสมัยประชุมสามัญ 3.2 การอำนวยการเรียกประชุมและนัดประชุม 3.3 การส่งสำเนาร่างข้อบัญญัติให้สมาชิกสภา 3.4 การจัดเอกสารเกี่ยวกับ กฎหมายและระเบียบเพื่อใช้ประโยชน์ในการการพิจารณาของสภา 3.5 การดำเนินงานสารบรรณสภา 3.6 การพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกสภา 3.7 การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานแก่สภาท้องถิ่น					

3. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะที่จำเป็นทางการบริหาร (Needed managerial competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Planning)					
2.ความสามารถในการจัดองค์การตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น (Organizing)					
3.ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น (Commanding)					
4.ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Coordinating)					
5.ความสามารถในการควบคุม เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ (Controlling)					
สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานบุคคล					
1.การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล : 1.1 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้ข้าราชการ 1.2 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้พนักงานแต่ละส่วนปฏิบัติหน้าที่ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การวางแผนอัตรากำลัง: 2.1 การสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง 2.2 การตรวจสอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงบประมาณแต่ละปี					
3.การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง					
4.การวางแผนพัฒนาบุคลากร: 4.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายปี					
5.การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง : 5.1 ฝึกอบรมความรู้ในสายงาน					

6.การฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก : 6.1 ฝึกอบรมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 6.2 ฝึกอบรมกับองค์การราชการอื่นๆ 6.3 เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรม 6.4 ฝึกอบรมกับองค์การเอกชนที่เชี่ยวชาญ					
7.การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม : 7.1 การจัดทำประมวลจริยธรรมและการเผยแพร่สู่บุคลากรและประชาชนผู้รับบริการ					
8.การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) : 8.1 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล 8.2 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในเอกสารมารพัฒนาอย่างเป็นระบบ 8.3 ให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง					
9.การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) 9.1 การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ คู่มือ บันทึกแจ้งเวียน เรื่อง การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.2 การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 9.3 กิจกรรมและโครงการการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.4 การตั้งงบประมาณการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.5 การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
10.คุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life): 10.1 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้มีบรรยากาศ					

สนับสนุนการทำงาน 10.2 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้ถูก สุขลักษณะ 10.3 การกำหนดปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลต่อความพอใจ และ แรงจูงใจในการทำงาน					
สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารการเงินและการคลัง					
1. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ 1.1 ติดตามเรื่องจัดทำงบประมาณขององค์การ ปกครอง ท้องถิ่น 1.2 การติดตามการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบ กระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุ					
2. การจัดเก็บรายได้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2.1 การบริหารการจัดเก็บ 2.2 ผลการจัดเก็บรายได้รายได้ 2.4 การบริหารการจัดเก็บรายได้ 2.5 การพัฒนาระบบข้อมูลแผนที่และทะเบียน ทรัพย์สิน					
3. การบริหารการเงินและบัญชี 3.1 การบริหารรายจ่าย 3.2 การทำบัญชีและรายงานการเงิน					
4. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ					
5. การตรวจสอบภายใน					

หมายเหตุ : ข้อมูลด้านการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในหัวข้อข้างต้นได้แหล่งข้อมูลจาก

1. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2556 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ

4. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ** (Attitude towards public service career) ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ					
1.การประกอบอาชีพนี้เนื่องจากมีความชอบในอาชีพนี้แต่แรก					
2.มีทัศนคติว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดี					
3.มีทัศนคติว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
4.มีทัศนคติว่าจะพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพนี้ต่อไปในอนาคต					
5.เคยแนะนำให้ผู้อื่นประกอบอาชีพบริการสาธารณะเหมือนตน					

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อประกอบผลงานวิจัย แล้วนำเสนอต่อวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และสาธารณชนต่อไป

สุดเขต สกุลทอง

ผู้วิจัย

การให้คะแนนสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น
ในการการวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

คำชี้แจงสำหรับท่านกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายสุดเขต สกุลทอง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารศาสตร์ การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ในการดำเนินการดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการออกแบบประเมินสมรรถนะ การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

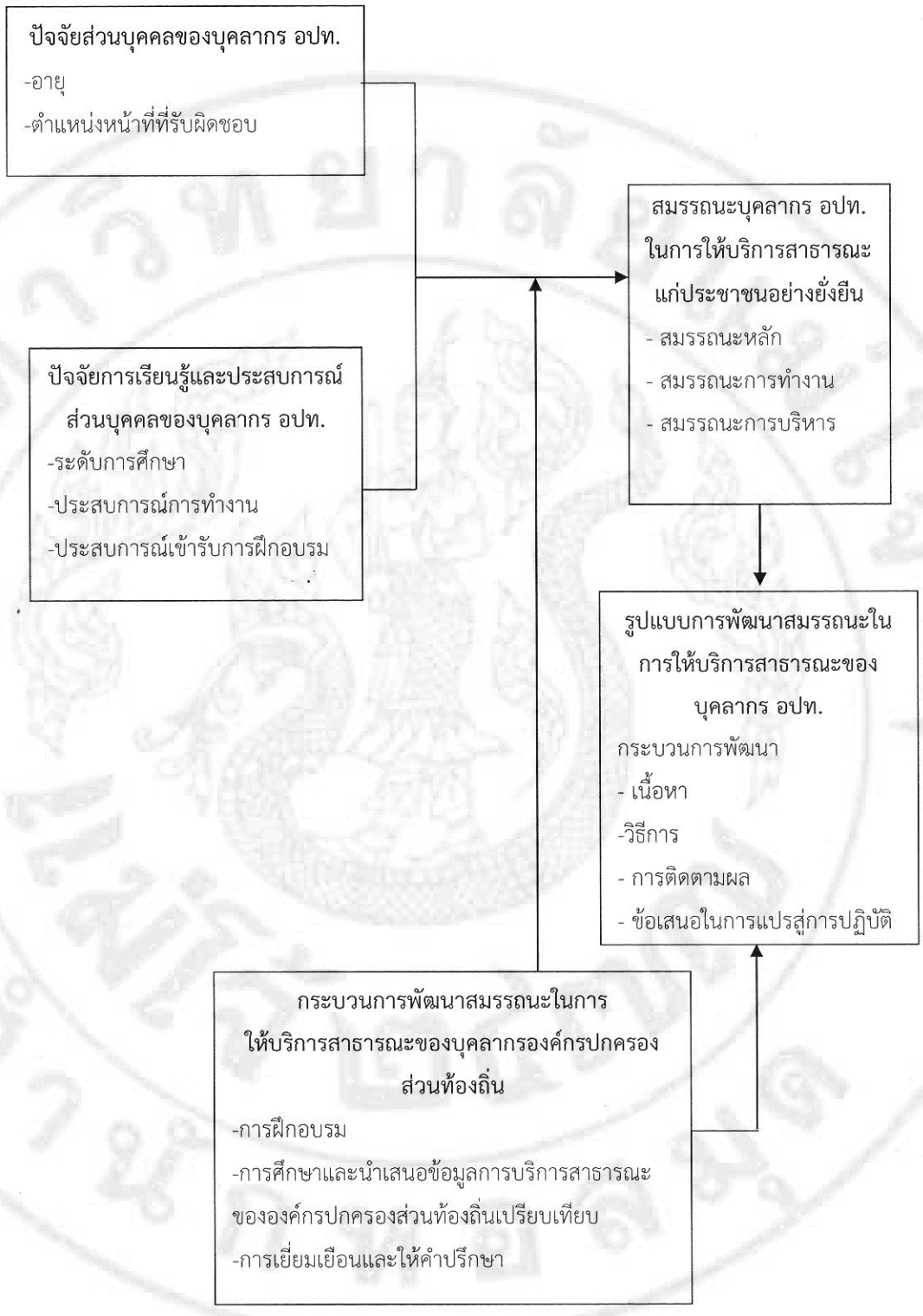
จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะ (Competency) พบว่า สมรรถนะ มี 3 องค์ประกอบคือ สมรรถนะหลัก (Core competency), สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ (Functional competency), สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency)

ในการนี้ผู้วิจัยพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าท่านเป็นผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงขอให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นโดยการให้คะแนน ในประเด็นสำคัญของสมรรถนะ ในแต่ละข้อว่า บุคลากรระดับบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีสมรรถนะตามประเด็นที่ระบุไว้มากน้อยเพียงใด ควรมีประเด็นใดแก้ไข

ผลหรือคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปสู่ 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนิน การพัฒนาสมรรถนะในด้านการให้บริการสาธารณะ และ 3) ประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนา

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เพื่อนำไปวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปงานวิจัยเพื่อนำเสนอต่อวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และสาธารณชนต่อไป

สุดเขต สกุลทอง
ผู้วิจัย



ภาพผนวกที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยกระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 1

ขอผู้เชียวชาญได้ให้คะแนนระดับสมรรถนะที่จำเป็น (Needed competency) สำหรับการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นคะแนนที่จะนำไปสู่ศึกษาความต้องการการพัฒนา (Training needs) ของบุคลากรต่อไป

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ ประสงค์จะให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้คะแนนระดับสมรรถนะที่จำเป็น (Needed competency) ต่อการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การศึกษาความต้องการการพัฒนา (Training needs) ของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

เป้าหมาย

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและผู้เชี่ยวชาญ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

กรุณาให้ความคิดเห็นเรื่อง ระดับสมรรถนะที่บุคลากรระดับผู้บริหารควรมี โดย ให้ระดับความสำคัญแก่ประเด็นต่างๆตามการแปลผลดังต่อไปนี้

ระดับสมรรถนะที่ควรมีมากที่สุด	หมายถึง สำคัญ 100 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีมาก	หมายถึง สำคัญ 60 - 99 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีปานกลาง	หมายถึง สำคัญ 40 – 59 %
ระดับสมรรถนะที่ควรมีน้อย	หมายถึง สำคัญ 1 - 39 %
สมรรถนะที่ไม่เกี่ยวข้อง	หมายถึง สำคัญ 0 %

ความคิดเห็นเรื่องระดับของสมรรถนะที่บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะหลัก ที่จำเป็น (Needed core competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

สมรรถนะหลัก (Core competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น					
2.ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น					
3.มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น					
4.มีจิตบริการ					
5.เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์					
6.การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก					
7.ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น					
8.จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น					
9.จรรยาบรรณการทำงานเพื่อท้องถิ่น					
10.การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ประชาชน					
11.ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุง ตนเองอยู่เสมอ					
12.ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					

2. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะที่จำเป็นต่อการจะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ (Needed functional competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การปฏิบัติตามคำสั่ง 1.1 เข้าใจและยินดีรับคำสั่งมอบหมายหน้าที่การ งานจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งมอบหมายอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ 1.1 เข้าใจและยินดีบริหารภารกิจตามตำแหน่ง หน้าที่ ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ โดย					

ใช้อำนาจทางกฎหมายและใช้ทรัพยากรขององค์การออย่างสมบูรณ์					
3.สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา 3.1 การอำนวยการกำหนดสมัยประชุมสามัญ 3.2 การอำนวยการเรียกประชุมและนัดประชุม 3.3 การส่งสำเนาร่างข้อบัญญัติให้สมาชิกสภา 3.4 การจัดเอกสารเกี่ยวกับ กฎหมายและระเบียบเพื่อใช้ประโยชน์ในการการพิจารณาของสภา 3.5 การดำเนินงานสารบรรณสภา 3.6 การพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกสภา 3.7 การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานแก่สภาท้องถิ่น					

3. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **สมรรถนะที่จำเป็นทางการบริหาร (Needed managerial competency)** ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนควรอยู่ในระดับใด

สมรรถนะทางการบริหาร	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน					
2.ความสามารถในการจัดองค์การตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น					
3.ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น					
4.ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน					
5.ความสามารถในการควบคุม เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ					
สมรรถนะทางการบริหารด้านการบริหารงานบุคคล					
1.การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล : 1.1 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้ข้าราชการ 1.2 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้พนักงานแต่ละส่วนปฏิบัติหน้าที่ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การวางแผนอัตรากำลัง:					

2.1 การสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง 2.2 การตรวจสอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงบประมาณแต่ละปี					
3.การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง					
4.การวางแผนพัฒนาบุคลากร: 4.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายปี					
5.การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง : 5.1 ฝึกอบรมความรู้ในสายงาน					
6.การฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก : 6.1 ฝึกอบรมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 6.2 ฝึกอบรมกับองค์การราชการอื่นๆ 6.3 เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรม 6.4 ฝึกอบรมกับองค์การเอกชนที่เชี่ยวชาญ					
7.การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม : 7.1 การจัดทำประมวลจริยธรรมและการเผยแพร่สู่บุคลากรและประชาชนผู้รับบริการ					
8.การจัดการความรู้ในองค์กร 8.1 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล 8.2 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในเอกสารมารพัฒนาอย่างเป็นระบบ 8.3 ให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง					
9.การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.1 การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ คู่มือ บันทึกแจ้งเวียน เรื่อง การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.2 การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 9.3 กิจกรรมและโครงการการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.4 การตั้งงบประมาณการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.5 การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การสร้างส่วน					

ราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
10.คุณภาพของชีวิตการทำงาน 10.1 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้มีบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน 10.2 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ 10.3 การกำหนดปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลต่อความพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน					
สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารการเงินและการคลัง					
1. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ 1.1 ติดตามเรื่องจัดทำงบประมาณขององค์การปกครองท้องถิ่น 1.2 การติดตามการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุ					
2. การจัดเก็บรายได้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2.1 การบริหารการจัดเก็บ 2.2 ผลการจัดเก็บรายได้รายได้ 2.4 การบริหารการจัดเก็บรายได้ 2.5 การพัฒนาระบบข้อมูลแผนที่และทะเบียนทรัพย์สิน					
3. การบริหารการเงินและบัญชี 3.1 การบริหารรายจ่าย 3.2 การทำบัญชีและรายงานการเงิน					
4. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ					
5. การตรวจสอบภายใน					

หมายเหตุ : ข้อมูลด้านการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในหัวข้อข้างต้น

ได้แหล่งข้อมูลจาก

1. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2556 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ

4. ท่านคิดว่า ระดับคะแนน **ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ** (Attitude towards public service career) ต่อไปนี้ของผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ควรอยู่ในระดับใด

ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การประกอบอาชีพนี้เนื่องจากมีความชอบในอาชีพนี้แต่แรก					
2.มีทัศนคติว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดี					
3.มีทัศนคติว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
4.มีทัศนคติว่าจะพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพนี้ต่อไปในอนาคต					
5.เคยแนะนำให้ผู้อื่นประกอบอาชีพบริการสาธารณะเหมือนตน					

ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อประกอบผลงานวิจัย แล้วนำเสนอต่อวิทยาลัยบริหารศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้และสาธารณชนต่อไป

สุดเขต สกุลทอง

ผู้วิจัย

การวิจัย เรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

คำชี้แจงสำหรับท่านกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นายสุดเขต สกุลทอง นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารศาสตร์ การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้ทำดุษฎีนิพนธ์เรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ในการดำเนินการดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องมีการออกแบบประเมินสมรรถนะ การบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ สมรรถนะ (Competency) พบว่า สมรรถนะ มี 3 องค์ประกอบคือ สมรรถนะหลัก (Core competency), สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่

ในการนี้ผู้วิจัยพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าท่านเป็นผู้มีองค์ความรู้และประสบการณ์ที่เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงขอให้ท่านได้แสดงความคิดเห็น ในประเด็นสำคัญของสมรรถนะ ในแต่ละข้อว่ามีความสำคัญในการปฏิบัติงานให้บริการสาธารณะอย่างยั่งยืนของบุคลากรในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมากน้อยเพียงใดและควรมีประเด็นใดแก้ไขเพิ่มเติม ได้โปรดระบุจักเป็นพระคุณต่อผู้วิจัยยิ่ง

ผลหรือคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปสู่ 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนิน การพัฒนาสมรรถนะในด้านการให้บริการสาธารณะ และ 3) ประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนา

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการแสดงความคิดเห็น ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาเครื่องมือการวิจัย เพื่อนำไปวิจัยกับกลุ่มตัวอย่าง สรุปงานวิจัยเพื่อนำเสนอต่อวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และสาธารณชนต่อไป

สุดเขต สกุลทอง
ผู้วิจัย

คำชี้แจงสำหรับท่านผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ได้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย การวิจัยเรื่อง กระบวนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and development) มีหน่วยวิจัยคือบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลหรือคำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานก่อนการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปสู่ 2) การสร้างแนวทางการพัฒนาและดำเนิน การพัฒนาสมรรถนะในด้านการให้บริการสาธารณะ และ 3) ประเมินการพัฒนาสมรรถนะในการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาในขั้นตอนที่ 2 มา

ในการนี้จึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดพิจารณาตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ตามความเป็นจริง ผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาอันมีค่าของท่านพิจารณาร่างรายการแบบสอบถามและสัมภาษณ์ทุกข้อ อันมีคุณค่าและมีเป็นประโยชน์ต่อผลการศึกษาอย่างมาก

ประชาธิปไตยระดับชาติ ควรเป็นประชาธิปไตยที่ให้ประชาชนใช้อำนาจทางอ้อมโดยผ่านผู้แทนดังเดิม หรือที่เรียกว่า “Representative Democracy” แต่สำหรับประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นนั้น ควรที่จะให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วมในการดูแล และบริหารกิจการงานของบ้านเมืองด้วยตนเองให้มากขึ้น หรือที่เรียกว่า “Self-Government Democracy” ดังนั้น ประชาธิปไตยควรเริ่มต้นที่ท้องถิ่น และควรสร้างประชาธิปไตยที่ท้องถิ่นให้เป็นรากฐานของประชาธิปไตยระดับชาติ (รศ. ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์, “แปรถิ่น เปลี่ยนฐาน: สร้างการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานของประชาธิปไตย” หน้า1-4)

John Stuart Mill นักปราชญ์ชาวอังกฤษที่มีแนวคิดว่า “การปกครองท้องถิ่นจะฝึกฝนประชาชนให้มีความรู้ความเข้าใจในกิจการบ้านเมืองได้ดีเป็นพิเศษ และเมื่อเทียบกับรัฐบาลแล้ว จะให้โอกาสกับประชาชนในการทำงานให้กับบ้านเมืองโดยตรงได้มากกว่า”

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 7ทรงเคยมีพระราชดำริในเรื่องนี้ว่า “ควรจะสร้างประชาธิปไตยที่ท้องถิ่นขึ้นก่อนแล้วพัฒนาให้การปกครองที่ระดับนั้นเป็นเวทีฝึกปรือให้ประชาชนได้มีความรู้ความเข้าใจและมีความรับผิดชอบต่อบ้านเมืองในระดับที่สูงขึ้น” โดยคล้ายคลึงกับแนวคิดของ John Stuart Mill (สถาบันพระปกเกล้า, สร้างการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานพัฒนาประชาธิปไตย, หน้า 5)

ประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาลองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เมืองพัทยา กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านมามีการใช้นโยบายจากส่วนกลางในการเป็นต้นแบบในการพัฒนามาโดยตลอด ในยุคแห่งการกระจายอำนาจ เช่นปัจจุบันหลายองค์กรจึง

มีการสนับสนุนให้ประชาชน ชุมชน และท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลบ้านเมืองให้มากขึ้น โดยควรสร้างการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ซึ่ง "บุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสมรรถนะสูงในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" ในที่นี้หมายความว่า เป็นบุคลากรผู้มีสมรรถนะดังนี้

1. จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น (Public mind and responsibility)
2. ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น (Faith)
3. มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น (Devote and Sacrifice)
4. มีจิตบริการ (Service mind)
5. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ (Creative person) (Garison, 1960)
6. การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก (First priority)
7. ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น (Honesty)
8. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น (Spirit)
9. จรรยาบรรณการทำงาน (Ethics)
10. การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ประชาชน (Toward people)
11. การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (Out come)
12. การบริหารภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า (Effectiveness and worth)
13. การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
14. ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงภารกิจ (Adjustable)
15. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal)

โดยบุคลากรองค์กรปกครองท้องถิ่นจะไม่เป็นเพียงผู้รอรับนโยบายจากรัฐบาลกลางเท่านั้น

การสร้างท้องถิ่นให้ประชาชนเข้ามาจัดการเรื่องของส่วนรวมได้มากขึ้นเช่นนี้จะเปลี่ยนสาระของประชาธิปไตยไปจากเดิมพอสมควร กล่าวคือ โดยทั่วไปคนไทยมักคิดคล้อยตามนิยามของอับราฮัม ลินคอล์นที่ว่า ประชาธิปไตย คือ การปกครอง "ของประชาชน" โดย "ประชาชน" เพื่อ "ประชาชน" และเมื่อถูกถามต่อไปว่าถ้าให้เลือกระหว่าง "การปกครองท้องถิ่นโดยประชาชน" กับ "การปกครองท้องถิ่นเพื่อประชาชน" สองอย่างนี้จะเลือกแบบไหน คำตอบคือเลือก "การปกครองท้องถิ่นเพื่อประชาชน"

ด้วยเหตุดังกล่าว การนำเสนองานวิจัยนี้ จึงกลับเสนอมุมมองที่ตรงกันข้ามว่า "การปกครองท้องถิ่นเพื่อประชาชน" หาใช่สาระสำคัญที่สุดของประชาธิปไตยไม่ อันที่จริงการปกครองแทบทุกระบบล้วนอ้างว่าทำเพื่อประชาชนทั้งสิ้น แต่ความแปลกและโดดเด่นของประชาธิปไตยที่แท้จริง คือ

ความเชื่อที่ว่าการปกครองที่ดีนั้น คือ การเอื้อให้ประชาชนเป็นผู้ปกครองเอง (มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนในการคิดและทำเพื่อบ้านเมือด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้) ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งที่นำเสนอและสรุปว่า "ของประชาชน" และ"โดยประชาชน" นั้นสำคัญกว่า "เพื่อประชาชน"

งานวิจัยนี้จะมีการปูพื้นฐานความคิดเป็นลำดับ โดยเริ่มต้นที่การชี้ให้เห็นปัญหาและจุดอ่อนของการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นแบบรวมศูนย์ในประเทศไทย และจะนำเสนอตัวแบบการพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบ "การพัฒนาท้องถิ่นโดยประชาชน ที่เป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" คือประชาชนเป็นผู้ปกครองบ้านเมืองมาแก้ไขปัญหาและจุดอ่อนที่ว่านี้ได้อย่างไรและเพราะเหตุใดการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวนั้นควรจะทำที่ระดับท้องถิ่นมากกว่าที่ระดับชาติ ผู้วิจัยจึงเน้นที่การปรับปรุงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระดับท้องถิ่น ให้ให้เป็นฐานรากใหม่ของประชาธิปไตย ที่มีความเข้มแข็งและก้าวหน้า อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาและจุดอ่อนของประชาธิปไตยในระดับชาติ

ผู้วิจัยพบว่ามีงานวิจัยหลายงานสนับสนุนการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น เช่น รองศาสตราจารย์ ดร.เอนก เหล่าธรรมทัศน์ ที่ได้นำเสนอทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า "ทฤษฎีการปกครองท้องถิ่น" ดังนั้นเพื่อเป็นการเติมเต็มงานวิจัยเรื่องการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัย จึงได้เรียนเชิญผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการทางด้านการเมืองการปกครอง การปกครองท้องถิ่น รวมถึงผู้ที่ทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น รวมถึงทัศนะและมุมมองทางด้านการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น โดยผ่านการนำเสนอผลงาน "การวิจัยเรื่องการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน" ทั้งนี้ผู้วิจัย จะรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาวิจัยเพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอนาคตต่อไป

ส่วนที่ 1

สมรรถนะที่จำเป็น (Needed competency) สำหรับการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและศึกษาความต้องการการพัฒนา (Training needs) ของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

วัตถุประสงค์

แบบสอบถามและสัมภาษณ์นี้ มุ่งศึกษาสมรรถนะที่จำเป็น (Needed competency) ต่อการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปสู่การได้ Competency gap เพื่อ

ศึกษาความต้องการการพัฒนา (Training needs) ของบุคลากรที่ปฏิบัติราชการในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

เป้าหมาย

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

กรุณากรอกข้อมูลลงในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย / หน้าข้อความ

A. **ลักษณะส่วนบุคคล**

1. อายุ ..... ปี
2. เพศ [ ] ชาย [ ] หญิง
3. สังกัด
   - ☐ สำนักปลัด
   - ☐ สำนัก /กอง / ส่วน การคลัง
   - ☐ สำนัก /กอง / ส่วน ช่าง
   - ☐ สำนัก /กอง / ส่วน สาธารณสุข
   - ☐ สำนัก /กอง / ส่วน พัฒนาชุมชน
   - ☐ สำนัก /กอง / ส่วน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
   - ☐ สังกัดอื่น (ระบุ) ....
4. ลักษณะของตำแหน่ง
   - ☐ ข้าราชการ ☐ พนักงานของรัฐ ☐ ลูกจ้างประจำ
   - ☐ พนักงานจ้างภารกิจ ☐ ลักษณะอื่น (ระบุ) ....
5. ตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ
   - ☐ ปลัด ☐ รองปลัด ☐ ผู้อำนวยการ
   - ☐ หัวหน้าสำนัก ☐ หัวหน้ากอง ☐ หัวหน้าส่วน
   - ☐ นิติกร ☐ เจ้าหน้าที่นโยบายและแผน ☐ เจ้าหน้าที่บริหารบุคคล
   - ☐ เจ้าหน้าที่สำนักปลัด ☐ เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน การคลัง
   - ☐ เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน ช่าง
   - ☐ เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน สาธารณสุข
   - ☐ เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน พัฒนาชุมชน
   - ☐ เจ้าหน้าที่สำนัก /กอง / ส่วน การศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม
   - ☐ ตำแหน่งอื่น (ระบุ) ....

B. การเรียนรู้และประสบการณ์ส่วนบุคคล

6. ระดับการศึกษาสูงสุดของท่าน

[ ] ระดับประถมศึกษา [ ] ระดับมัธยมศึกษาหรือเทียบเท่า

[ ] ระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า [ ] ปริญญาโท

[ ] ปริญญาเอก [ ] อื่น ๆ (ระบุ).....

7. ประสบการณ์การทำงานในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของท่าน

.....ปี

8. ประสบการณ์ในการพัฒนาสมรรถนะด้วยการร่วมฝึกอบรมสัมมนา

.....ครั้งต่อปี

9. ท่านได้รับการอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในช่วงปี 2555 คือ

ลำดับ	หัวข้อที่อบรม	ผู้จัดการอบรม	วันที่อบรม	จำนวนวันที่อบรม
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

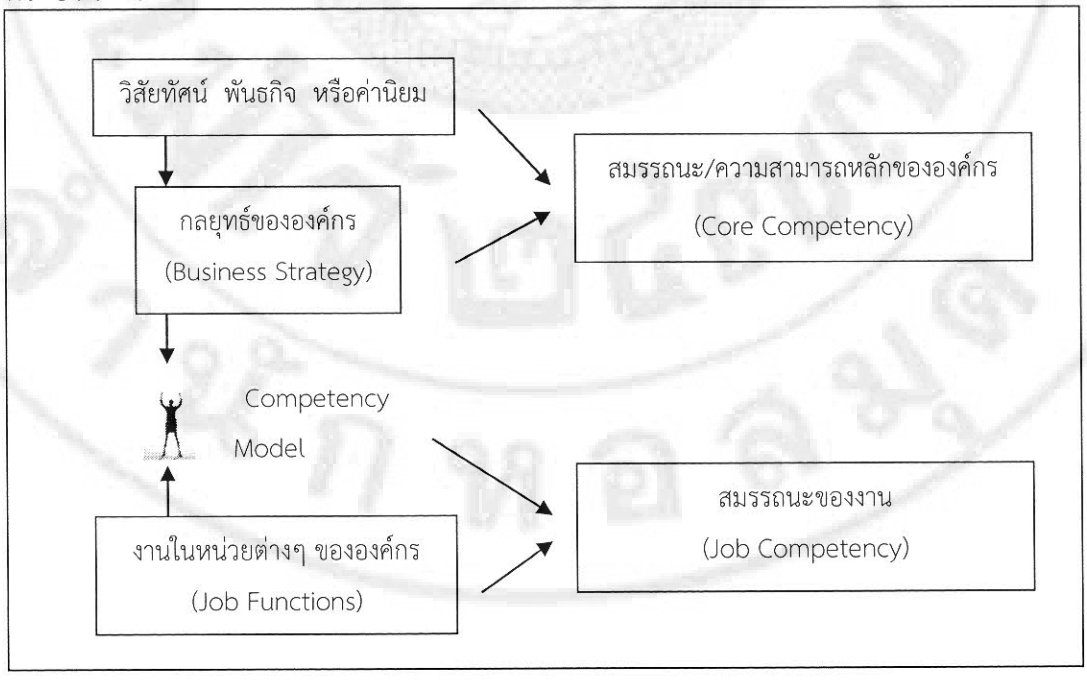
10. ท่านมีโอกาสรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไร

ประเภทของสื่อที่รับข่าวสาร	จำนวนครั้งที่ได้รับต่อสัปดาห์
หนังสือพิมพ์	
วารสาร นิตยสาร หนังสือหรือแผ่นพับจากทางราชการ	
วิทยุ	
โทรทัศน์	
จากบุคคล	
อินเตอร์เน็ต	
หนังสือคำสั่งทางราชการ	
หนังสือเวียนทางราชการ	
อื่น ๆ	

ความตระหนักในความสำคัญของสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

กรอบแนวคิดในการสร้าง Competency Model

การสร้าง Competency Model มักเริ่มต้นจากการนำ วิสัยทัศน์ (vision) และ/หรือ พันธกิจ (mission) และ/หรือ ค่านิยมหลัก (value) ขององค์กรมาเป็นตัวตั้งในการกำหนดสมรรถนะโดยมีกระบวนการดังภาพผนวกที่ 2



ภาพผนวกที่ 2 แนวคิดทั่วไปในการสร้าง Competency Model

ที่มา: สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2548: 23)

เริ่มต้นจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยมหลักมาพิจารณาหาสมรรถนะหลักขององค์กร (core competencies) จากนั้นนำมาพิจารณาร่วมกับงาน (job) ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร โดยพิจารณาว่างานที่ออกแบบมาตอบสนองต่อกลยุทธ์ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานดังกล่าวจำเป็นต้องมีสมรรถนะ (competency อะไรจึงจะสามารถทำงานนั้นได้ดี ในขั้นนี้จะได้ Job Competency ของงานต่างๆ ในองค์กร จากนั้นจึงนำ competency หรือสมรรถนะที่ได้ทั้ง 2 ส่วนดังกล่าวมาสร้างเป็น Competency Model และในการออกแบบ Competency Model มักเริ่มจากการแบ่งกลุ่มสมรรถนะตามที่องค์กรต้องการ

ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

กรุณาให้ความคิดเห็นเรื่อง ระดับการพัฒนาสมรรถนะโดย ให้ระดับความสำคัญแก่ประเด็นต่างๆ ตามการแปลผลดังต่อไปนี้

ระดับการพัฒนามากที่สุด หมายถึง สำคัญ 100 %
ระดับการพัฒนามาก หมายถึง สำคัญ 60 - 99 %
ระดับการพัฒนาปานกลาง หมายถึง สำคัญ 40 – 59 %
ระดับการพัฒนาน้อย หมายถึง สำคัญ 1 - 39 %
ไม่มีการพัฒนา หมายถึง สำคัญ 0 %

ความคิดเห็นเรื่องระดับของสมรรถนะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ในฐานะผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ท่านคิดว่า **สมรรถนะหลัก ที่จำเป็น (Needed core competency)** ต่อการให้บริการสาธารณะของท่านด้านต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

สมรรถนะหลัก (Core competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.จิตสำนึกสาธารณะและความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น					
2.ความศรัทธาในวิชาชีพบุคลากรองค์กรท้องถิ่น					
3.มีความมุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อท้องถิ่น					
4.มีจิตบริการ					
5.เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์					
6.การยึดถือกิจการขององค์กรท้องถิ่นเป็นภารกิจหลัก					
7.ความยึดมั่นและซื่อสัตย์ต่อองค์กรท้องถิ่น					
8. จิตวิญญาณในการทำงานเพื่อท้องถิ่น					

9. จรรยาบรรณในกรทางานเพื่อท้องถิ่น					
10.การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ ประชาชน					
11.ความสามารถในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองอยู่					
12.ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง					

2. ในฐานะผู้บริหาร ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ท่านคิดว่า **สมรรถนะที่จำเป็นต่อการจะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ** (Needed functional competency) ต่อการให้บริการสาธารณะ ของท่านด้านต่อไปนี้อยู่ในระดับใด

สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่ง หน้าที่ที่ได้รับ (Functional competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การปฏิบัติตามคำสั่ง 1.1 เข้าใจและยินดีรับคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งมอบหมายอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ 1.1 เข้าใจและยินดีบริหารภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา 1.2 ปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจตามตำแหน่งหน้าที่ ที่ได้รับ โดยใช้อำนาจทางกฎหมายและใช้ทรัพยากรขององค์การออย่างสมบูรณ์					
3.สมรรถนะที่จะปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ ด้านกิจการสภา 3.1 การอำนวยการกำหนดสมัยประชุมสามัญ 3.2 การอำนวยการเรียกประชุมและนัดประชุม 3.3 การส่งสำเนาร่างข้อบัญญัติให้สมาชิกสภา 3.4 การจัดเอกสารเกี่ยวกับ กฎหมายและระเบียบเพื่อใช้ประโยชน์ในการการพิจารณาของสภา 3.5 การดำเนินงานสารบรรณสภา 3.6 การพัฒนาความรู้ให้แก่สมาชิกสภา 3.7 การจัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์สำนักงานแก่สภาท้องถิ่น					

3. ท่านคิดว่า **สมรรถนะที่จำเป็นทางการบริหาร (Needed managerial competency)** ต่อการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ปฏิบัติราชการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ด้านใดบ้างที่มีความสำคัญ

สมรรถนะทางการบริหาร (Managerial competency)	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.ความสามารถในการวางแผน ออกแบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Planning)					
2.ความสามารถในการจัดองค์การตามภารกิจ เพื่อผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น (Organizing)					
3.ความสามารถทางในอำนวยการ ให้เกิดการปฏิบัติตามภารกิจอย่างราบรื่น (Commanding)					
4.ความสามารถในการประสานงาน เพื่อความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน					
5.ความสามารถในการควบคุม เพื่อให้ เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและตอบสนองภารกิจ					
สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารงานบุคคล	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.การออกคำสั่งด้านการบริหารงานบุคคล : 1.1 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้ข้าราชการ 1.2 คำสั่งมอบหมายหน้าที่การงานให้พนักงานแต่ละส่วนปฏิบัติหน้าที่ อย่างสมบูรณ์ครบถ้วน					
2.การวางแผนอัตรากำลัง: 2.1 การสรรหาบุคลากรมาดำรงตำแหน่งที่ว่าง 2.2 การตรวจสอบอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงบประมาณแต่ละปี					
3.การบริหารเงินเดือนและค่าจ้าง					
4.การวางแผนพัฒนาบุคลากร: 4.1 การวางแผนพัฒนาบุคลากรรายปี					
5.การทำการพัฒนาบุคลากร ที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเอง : 5.1 ฝึกอบรมความรู้ในสายงาน					
6.การฝึกอบรมที่ส่งบุคลากรไปรับการฝึกอบรมจากองค์กรภายนอก : 6.1 ฝึกอบรมกับกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น					

6.2 ฝึกอบรมกับองค์การราชการอื่นๆ 6.3 เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาฝึกอบรม 6.4 ฝึกอบรมกับองค์การเอกชนที่เชี่ยวชาญ					
7.การส่งเสริมมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรม : 7.1 การจัดทำประมวลจริยธรรมและการเผยแพร่สู่บุคลากรและประชาชนผู้รับบริการ					
8.การจัดการความรู้ในองค์กร (KM: Knowledge management) : 8.1 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล 8.2 การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการที่กระจัดกระจายอยู่ในเอกสารมารพัฒนาอย่างเป็นระบบ 8.3 ให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเอง					
9.การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) 9.1 การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ คู่มือ บันทึกแจ้งเวียน เรื่อง การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.2 การประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ 9.3 กิจกรรมและโครงการการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.4 การตั้งงบประมาณการสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9.5 การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การสร้างส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
10.คุณภาพของชีวิตการทำงาน (Quality of work life): 10.1 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้มีบรรยากาศสนับสนุนการทำงาน 10.2 การบริหารสภาพแวดล้อมที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ 10.3 การกำหนดปัจจัยสำคัญซึ่งมีผลต่อความพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน					

สมรรถนะทางการบริหาร ด้านการบริหารการเงินและการคลัง					
1. การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ 1.1 ติดตามเรื่องจัดทำงบประมาณขององค์การปกครองท้องถิ่น 1.2 การติดตามการดำเนินการเกี่ยวกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุ					
2. การจัดเก็บรายได้ องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2.1 การบริหารการจัดเก็บ 2.2 ผลการจัดเก็บรายได้รายได้ 2.4 การบริหารการจัดเก็บรายได้ 2.5 การพัฒนาระบบข้อมูลแผนที่และทะเบียนทรัพย์สิน					
3. การบริหารการเงินและบัญชี 3.1 การบริหารรายจ่าย 3.2 การทำบัญชีและรายงานการเงิน					
4. การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ					
5. การตรวจสอบภายใน					

หมายเหตุ : ข้อมูลด้านการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในหัวข้อข้างต้น

ได้แหล่งข้อมูลจาก

1. ผู้เชี่ยวชาญการบริหารและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. แบบประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2556 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ

4. กรุณาตอบคำถามเกี่ยวกับ ทัศนคติ ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของท่าน ดังนี้

ทัศนคติต่ออาชีพบริการสาธารณะ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่มี
1.ท่านประกอบอาชีพนี้เนื่องจากมีความชอบในอาชีพนี้แต่แรก					
2.ท่านคิดว่าอาชีพนี้สามารถเลี้ยงครอบครัวได้เป็นอย่างดี					
3.ท่านคิดว่าอาชีพนี้เป็นที่ยอมรับของสังคม					
4.ท่านคิดจะพัฒนาความสามารถในการประกอบอาชีพนี้ต่อไปในอนาคต					
5.ท่านเคยแนะนำให้ผู้อื่นประกอบอาชีพเหมือนท่าน					

11. เป้าหมายในการประกอบอาชีพการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนของท่านคืออะไร

.....

.....

12. ท่านคิดว่า สมรรถนะที่จำเป็นต่อ ต่อบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน ควรมีสมรรถนะด้านใดอีกบ้าง

.....

.....

ขอกราบขอบพระคุณที่ได้สละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อประกอบผลงานวิจัย แล้วนำเสนอต่อวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้และสาธารณชนต่อไป

สุดเขต สกุลทอง

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง

ผลการทดสอบหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรกลุ่มตัวอย่าง

ตารางผนวกที่ 1 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การคิดอย่างเป็นระบบ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
002	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
003	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
007	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
008	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
009	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
010	2	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
012	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
016	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
018	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
019	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
022	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
026	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	การคิดอย่างเป็นระบบ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
032	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
033	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
046	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
047	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
048	2	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
053	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
054	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
055	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
056	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	การคิดอย่างเป็นระบบ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
062	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
063	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
064	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
066	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
069	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
070	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
072	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
073	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
075	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
076	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
083	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
085	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
086	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
089	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	การคิดอย่างเป็นระบบ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
094	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
095	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
099	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
102	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
104	2	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
105	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
108	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
110	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
116	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
118	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
119	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
120	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

รหัส	การคิดอย่างเป็นระบบ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
122	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
123	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
124	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
125	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
127	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
128	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
129	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
002	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
003	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
007	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
008	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
009	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
010	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
012	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
016	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
018	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
019	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
022	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	5	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
026	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
032	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
033	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
046	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
047	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
048	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
053	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
054	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
055	2	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
056	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
062	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
063	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
064	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
066	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
069	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
070	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
072	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
073	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
075	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
076	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
083	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
085	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
086	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
089	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
094	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
095	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
099	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
102	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
104	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
105	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
108	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
110	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
116	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
118	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
119	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
120	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

รหัส	การบริหารความฉลาดทางปัญญาและอารมณ์ด้วย 7Q						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
122	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
123	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
124	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
125	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
127	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
128	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
129	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
002	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
003	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
007	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
008	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
009	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
010	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
012	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
016	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
018	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
019	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
022	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	4	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
026	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
032	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
033	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
046	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
047	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
048	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
053	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
054	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
055	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
056	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
062	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
063	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
064	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
066	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
069	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
070	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
072	4	3	1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
073	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
075	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
076	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
083	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
085	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
086	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
089	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
094	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
095	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
099	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
102	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
104	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
105	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
108	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
110	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
116	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
118	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
119	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
120	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 3 (ต่อ)

รหัส	การบริหารงานทีมงาน และจิตบริการ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
122	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
123	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
124	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
125	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
127	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
128	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
129	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
002	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
003	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
007	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
008	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
009	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
010	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
012	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
016	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
018	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
019	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
022	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
026	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง ..	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
032	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
033	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
046	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
047	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
048	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
053	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
054	4	3	1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
055	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
056	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
062	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
063	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
064	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
066	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
069	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
070	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
072	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
073	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
075	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
076	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
083	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
085	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
086	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
089	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
094	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
095	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
099	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
102	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
104	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
105	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
108	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
110	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
116	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
118	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
119	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
120	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 4 (ต่อ)

รหัส	การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
122	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
123	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
124	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
125	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
127	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
128	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
129	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
002	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
003	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
007	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
008	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
009	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
010	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
012	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
016	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
018	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
019	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
022	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
026	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การบริกหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
032	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
033	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
046	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
047	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
048	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
053	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
054	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
055	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
056	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
062	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
063	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
064	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
066	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
069	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
070	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
072	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
073	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
075	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
076	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
083	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
085	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
086	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
089	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
094	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
095	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
099	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	3	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
102	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
104	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
105	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
108	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
110	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
116	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
118	4	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
119	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
120	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การบริกหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
122	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
123	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
124	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
125	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
127	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
128	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
129	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 6 การเปรียบเทียบผลการประเมินช่องว่างสมรรถนะการพัฒนาสมรรถนะการให้บริการสาธารณะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รหัส	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
001	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
002	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
003	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
004	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
005	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
006	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
007	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
008	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
009	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
010	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
011	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
012	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
013	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
014	4	3	1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
015	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
016	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
017	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
018	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
019	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
020	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
021	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
022	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
023	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
024	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
025	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
026	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
027	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
028	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
029	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
030	5	3	2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
031	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
032	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
033	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
034	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
035	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
036	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
037	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
038	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
039	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
040	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
041	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
042	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
043	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
044	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
045	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
046	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
047	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
048	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
049	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
050	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
051	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
052	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
053	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
054	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
055	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
056	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
057	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
058	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
059	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
060	1	3	-2	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
061	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
062	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
063	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
064	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
065	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
066	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
067	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
068	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
069	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
070	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
071	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
072	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
073	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
074	2	3	-1	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
075	3	3	0	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
076	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
077	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
078	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
079	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
080	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
081	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
082	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
083	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
084	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
085	2	3	-1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
086	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
087	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
088	1	3	-2	5	3	2	ไม่มีช่องว่าง
089	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
090	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
091	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
092	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
093	3	3	0	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
094	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
095	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
096	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
097	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
098	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
099	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
100	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
101	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
102	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
103	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
104	4	3	1	4	3	1	ไม่มีช่องว่าง
105	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
106	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
107	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
108	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
109	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
110	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
111	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
112	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
113	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
114	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
115	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
116	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
117	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
118	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
119	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
120	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 5 (ต่อ)

รหัส	การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ						ผลการพัฒนา/ผลการประเมิน
	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา			
	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	ผลการประเมิน	ความคาดหวัง	ช่องว่าง	
121	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
122	2	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
123	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
124	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
125	4	3	1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
126	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
127	3	3	0	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
128	5	3	2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
129	1	3	-2	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง
130	4	3	-1	3	3	0	ไม่มีช่องว่าง

ตารางผนวกที่ 7 ผลการทดสอบการพัฒนาสมรรถนะก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

หัวข้อในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ผลทดสอบก่อนและหลังการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น						
	ก่อน		หลัง		t-test	Sig	ผลการทดสอบ
	$\bar{X}$	Sd	$\bar{X}$	Sd			
1. การคิดอย่างเป็นระบบ Systematic thinking และกระบวนการคิดแบบหมวกหกใบ The six thinking hats	2.55	1.027	3.74	0.565	-11.201	0.000	ผ่านการทดสอบ
2. การใช้ 7Q (IQ,EQ,AQ,CQ,MQ,LQ,SQ) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวและปรับปรุงตนเองในการทำงานบริการสาธารณะอยู่เสมอ (Adjustability)	2.67	0.943	3.75	0.61	-9.981	0.000	ผ่านการทดสอบ
3. การบริหารงานทีมงาน Team management และจิตบริการ Service mind	2.82	1.025	3.84	0.668	-8.718	0.000	ผ่านการทดสอบ
4. การจัดการและใช้แหล่งความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น Knowledge management	2.89	1.006	3.72	0.635	-7.216	0.000	ผ่านการทดสอบ
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน Change management	2.81	1.020	3.55	0.23	-6.447	0.000	ผ่านการทดสอบ
6. การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ TQM	2.71	1.015	3.66	0.665	-8.080	0.000	ผ่านการทดสอบ

หมายเหตุ ค่านัยสำคัญ มากกว่า 0.01 ไม่มีความแตกต่างกันของผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นน้อยว่า 0.01 มีความแตกต่างกันของผลการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นายสุดเขต สกุลทอง	
เกิดเมื่อ	10 ธันวาคม 2519	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2541	ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2551	ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2559	ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (การศึกษาเพื่อบริหารองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน) วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2541-2543	เจ้าหน้าประจำสาขาต่างประเทศ บริษัท SW Fishery group
	พ.ศ. 2543-2544	Supervisor บริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม
	พ.ศ. 2544-2545	Coordinator สมาคม YMCA เชียงใหม่
	พ.ศ. 2545-2546	วิทยากร ศูนย์ฝึกอบรมวิศวกรบุคคล TTC
	พ.ศ. 2547-2551	รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองแม่โจ้
	พ.ศ. 25520-ปัจจุบัน	อาจารย์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้