

**แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**
**A guideline to promote competency that affects work efficiency
Personnel of the local government organization.**

ชัยวุฒิ เทโพธิ์*, พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต**
Chaiwut Thepho, Pongsatean Luengalongkot

Received: January 27, 2020 Revised: February 13, 2020 Accepted: March 25, 2020

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์ผลงานวิชาการในประเด็นองค์ประกอบของสมรรถนะ โดยสืบค้นจากตำรา เอกสาร บทความ แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต ผลการศึกษาพบว่า มีองค์ประกอบของสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล การฝึกอบรม การรับรู้แรงจูงใจขององค์กร การบริหารตนเอง และการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรม การแสดงออก การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ การแสดงพฤติกรรม ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคลากรขององค์กรให้คุณค่าและความสำคัญ มีการพัฒนาอันจะนำไปสู่การปฏิบัติร่วมกันจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นหลักยึดโยง องค์ประกอบอื่นๆขององค์กร ส่งเสริมและเอื้ออำนวยให้เกิดเอกภาพและความราบรื่นในการขับเคลื่อนองค์กรและนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

คำสำคัญ: สมรรถนะ, ประสิทธิภาพ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

* นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

** รองศาสตราจารย์ ดร., อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

ABSTRACT

This article aims to synthesize academic works on the components of efficiency. By searching from textbooks, documents, articles, concepts, theories and related research Electronic and internet databases The results showed that The components of the performance that affect the performance are personal characteristics, training, recognition, motivation of the organization Self-management And creating a balance between life and work Desirable characteristics of personnel in behavior behavior. Using knowledge Operational skills. And the recognition of the roles and responsibilities in carrying out the work in order to achieve job requirements. Under environmental factors of the organization. And make people strive to work to achieve the desired results. Behavior, values are the values of the organization's personnel. Significance has developed and lead to mutual practice until it becomes the culture of the organization. Is the anchor Other elements of the organization promote and facilitate unity and smoothness in driving the organization and leading the organization to Targeted.

Keywords: Competency, Efficiency, Local government organization

บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเป็นเรื่องของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสมรรถนะมีผลเชื่อมโยงกับการประเมินคุณภาพงาน ตามที่ภาครัฐได้มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และผู้ปฏิบัติงานถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในด้านพฤติกรรม การแสดงออก การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน และการรับรู้ในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงาน ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นปฏิบัติงานสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2550) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจน คุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น และเกิดผลงานสูงสุดตามที่ต้องการ (พิสมัย พวงคำ, 2551) คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร แนวคิดนี้ได้แบ่งระดับที่มาของสมรรถนะออกเป็นระดับตามความยากของการประเมินและพัฒนาตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) คุณลักษณะของคนที่อยู่ในตัว และมีความสัมพันธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลกับประสิทธิภาพของงานหรือผลงานที่มี คุณค่าสูงโดยสมรรถนะนั้น หมายรวมถึงแรงจูงใจ (motive) ลักษณะ (trait) แนวคิดของตนเอง (self-concept) ความรู้ในเนื้อหา (Content Knowledge) ความคิดเชิงเหตุผล และทักษะ พฤติกรรม (cognitive and behavioral skill) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ ที่สามารถวัดหรือนับได้ และสามารถแสดงถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี และผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเกณฑ์เฉลี่ย หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ (Hooghiemstra, 1992)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นคุณลักษณะของบุคลากรในเรื่องของทักษะ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรม ความสามารถที่มีคุณลักษณะที่โดดเด่น (distinctive competency) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคลนั้น ๆ และทัศนคติที่บุคลากรจำเป็นต้องมีเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ความสำคัญของสมรรถนะ

สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร บุคลากรสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเอง สมรรถนะช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2550) ความสำคัญของสมรรถนะที่สำคัญอีกหลายประการเป็นเครื่องมือช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม องค์กร และยุทธศาสตร์ต่างๆ ขององค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นมาตรฐานการแสดงผลการปฏิบัติงานที่ดีในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพื้นฐานสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน (ธนวัฒน์ วัฒนชัย, 2553) สมรรถนะ (competency) มีความสำคัญในเรื่องของการเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำ

ระบบ หรือวางแผนทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย ในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ (เจนวิทย์ สิทธิวงศ์, 2555)

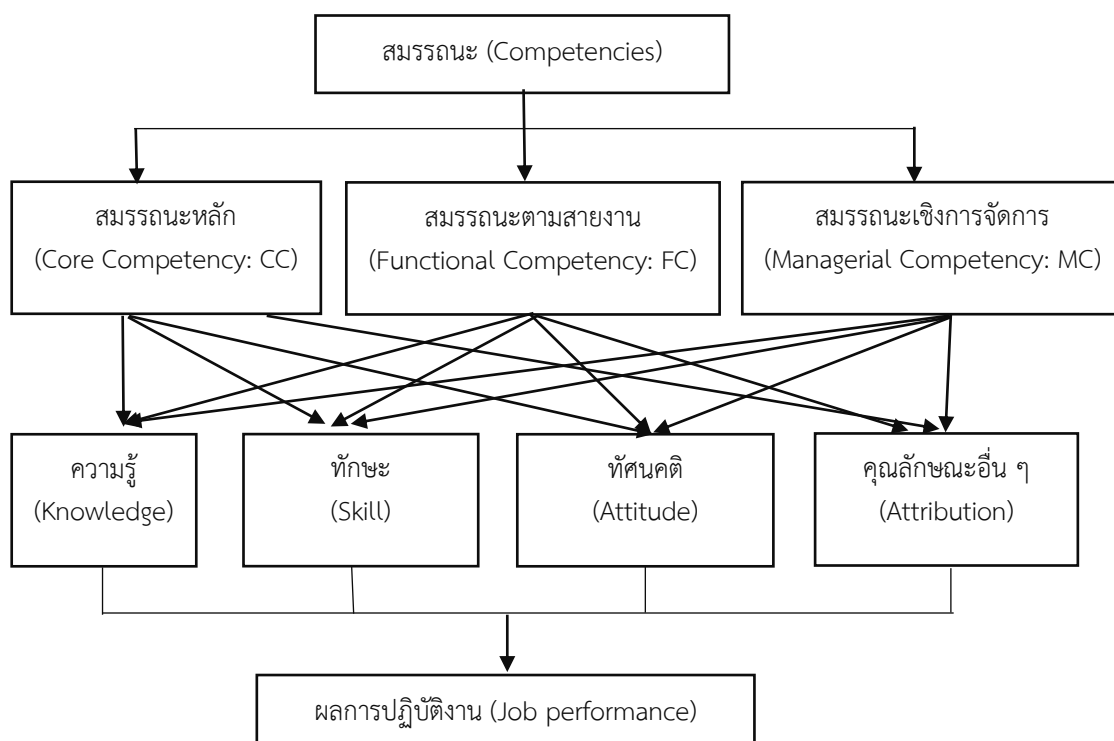
สรุปได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย ในการดำเนินขององค์กร บุคลากรสามารถรู้ถึงสมรรถนะที่แท้จริงของตนเองที่ได้รับจากการประเมินร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร และนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรสามารถที่จะมุ่งฝึกฝนอบรม ที่ลดช่องว่างทางทักษะ ความรู้ และทัศนคติ ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะและมีเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งที่ต้องการตามลักษณะงาน ช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการรับสมัครงานด้วยการเปรียบเทียบสมรรถนะ สามารถกำหนดและระบุถึงทักษะที่จำเป็นและตรงกับความต้องการของงานได้ดียิ่งขึ้น สามารถพัฒนารูปแบบของสมรรถนะที่จะแข่งขันได้ โดยมีการจัดลำดับของการเรียนรู้เทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

ยุวลักษณ์ จันทสุวรรณ (2558) ได้ศึกษา การพัฒนาสมรรถนะเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยศึกษาสมรรถนะของบุคลากร จำนวน 2 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก ได้แก่
 - 1.1 Attitude (ประกอบด้วย ทัศนคติ ต่อตนเอง ต่องาน ต่อองค์กร ต่อสังคม)
 - 1.2 Motive (ประกอบด้วย มีเป้าหมาย มีความสำเร็จ และรางวัลเป็นแรงจูงใจ)
2. สมรรถนะตามสายงาน
 - 2.1 Knowledge (ประกอบด้วย ฐานงาน ฐานองค์กร)
 - 2.2 Skill (ประกอบด้วย ทักษะการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้ การปฏิบัติงาน)
 - 2.3 Attribute (คุณลักษณะ)

ปริญญานาคปฐม (2558) ได้ศึกษาโครงสร้างองค์กร และองค์ประกอบสมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมายปลายทางเตรียมความพร้อมรองรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล ผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะหลักของบุคลากรบริษัทจัดการจุดหมายปลายทาง ประกอบไปด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้ คือ การแสดงออกถึงวิธีการ ที่ประกอบไปด้วยองค์ความรู้และวิธีการได้มาซึ่งความรู้ ได้แก่ ข้อมูล ความเข้าใจในหลักการ แนวคิดต่าง ๆ ที่บุคคลพึงมีตามตำแหน่งในสายงานนั้น ๆ
2. ทักษะ คือ ระบบการทำงานที่เป็นอัตโนมัติ ภายใต้การใช้สมองควบคุมเพียงส่วนน้อยโดยการทำงานที่เป็นทักษะนี้เกิดจากการทำเป็นประจำ และเป็นกิจกรรมที่เกิดจากการรับรู้ ได้แก่ ความชำนาญ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงการใช้วาระของร่างกายที่สามารถเคลื่อนไหวได้ การใช้สมองเพื่อคิดสิ่งต่าง ๆ
3. ทัศนคติ คือ เป็นแนวความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลแสดงให้เห็น หรือกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีเหตุผลประกอบ
4. คุณลักษณะอื่น ๆ ได้แก่ แรงจูงใจ แรงขับภายใน ที่ทำให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่มุ่งสู่เป้าหมายหรือมุ่งความสำเร็จ เป็นต้น ซึ่งสามารถสรุปได้ดังแสดงในภาพ 1

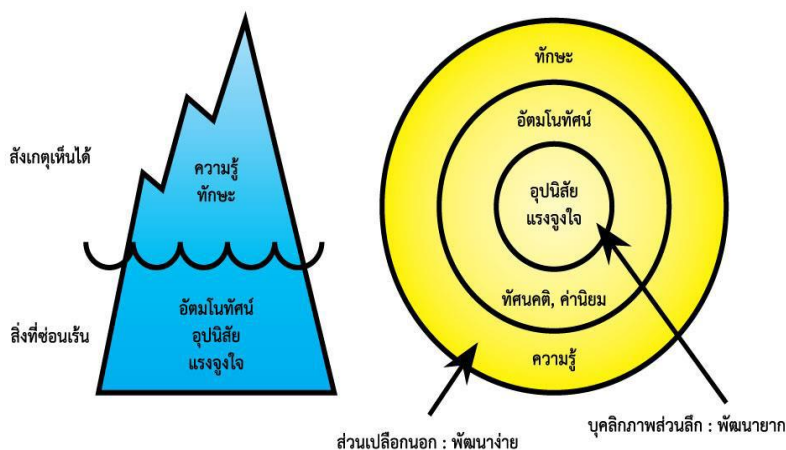


ภาพ 1 สมรรถนะตามตำแหน่งงาน

ที่มา: (ปริญา นาคปทุม, 2558)

แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา (2561) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ระบบงาน และงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทัศนคติที่ดีต่อการ บุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม เชี่ยวชาญทางอารมณ์ที่ดีและเหมาะสม ความมีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ สมรรถนะในด้านการจัดการ (managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา ได้แก่ สมรรถนะในการวิเคราะห์วางแผน และการตัดสินใจแก้ปัญหา สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม สมรรถนะในการสื่อสารข้อมูล การสนับสนุน และติดตามงาน สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) คือ สมรรถนะซึ่งเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้นๆ ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้สมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานประกอบด้วยขีดความสามารถย่อย 3 ประเภท คือ สมรรถนะหลัก (core competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน สมรรถนะด้านการบริหาร (managerial competency) คือ สมรรถนะของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับบังคับบัญชา สมรรถนะตามตำแหน่งงาน (functional competency) ที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งบุคลากรในกลุ่มงาน (function) นั้น ๆ ต้องมีร่วมกันและสมรรถนะที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่เฉพาะของตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

McClelland (1975 อ้างถึงใน พิสมัย พวงคำ, 2551) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบสมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคลทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังภาพ 2



ภาพ 2 สมรรถนะที่อยู่ภายในและภายนอกของบุคคล
(ที่มา: McClelland, 1975 อ้างถึงใน พิสมัย พวงคำ, 2551)

จากภาพ 2 McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ ดังนี้

1. Skill หมายถึง ทักษะ หรือสิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ สามารถคิด วิเคราะห์ ใช้ความรู้กำหนดเหตุผลหรือการวางแผนในการจัดการ และในขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงความซับซ้อนของข้อมูลได้
2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ
3. Self-Concept หมายถึง อัตมโนทัศน์หรือทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเอง
4. Trait หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล
5. Motives หมายถึง เป็นสิ่งที่บุคคลคิดหรือต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งจะเป็แรงจูงใจ ในการกำหนดทิศทางหรือการเลือกของบุคคลเพื่อแสดงออกถึงพฤติกรรม ที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็เป้าหมาย

Bartram (2012) ศึกษาและค้นหาค้นหากรอบเค้าโครงสมรรถนะ (Universal Competency Framework: UCF) ภายใต้การศึกษาในนามบริษัท SHL ซึ่งเน้นศึกษาและสร้างเครื่องมือเพื่อวัดสมรรถนะบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในระบบการบริหารคนเก่งโดยเฉพาะ โดยนำกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากลในประเด็นที่น่าสนใจ คือ ความเป็นเค้าโครงและระเบียบวิธีเชิงประจักษ์ของการทำความเข้าใจพฤติกรรมในสถานที่ทำงาน โดยกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล UCF เป็นกรอบเค้าโครงสมรรถนะที่แท้จริง ด้วยเหตุผลว่า เป็นชุดของความสัมพันธ์ที่ชัดเจน การระบุองค์ประกอบของโมเดล การระบุองค์ประกอบแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับตัวอื่น ๆ อย่างไร เป็นการระบุว่ามีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรเชิงโครงสร้าง เช่น การปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ อย่างไร ใช้ประเมินกับหลักฐานและสิ่งที่ไม่มีหลักฐานของการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ กรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล ประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 8 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 การเป็นผู้นำและการตัดสินใจ หมายถึง ควบคุมและการฝึกปฏิบัติการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม สามารถให้แนวทางในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 1) การตัดสินใจและการเริ่มต้นการทำงาน 2) การนำและการตรวจสอบ

ประการที่ 2 การสนับสนุนและร่วมปฏิบัติงาน หมายถึง สนับสนุนและแสดงความเคารพผู้อื่น แสดงความปรารถนาดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญกับส่วนรวมเป็นอันดับแรก ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพทั้งงานเดี่ยวและงานของทีม ทั้งกับลูกค้าและพนักงานคนอื่น แสดงพฤติกรรมอย่างคงที่ด้วยค่านิยมส่วนบุคคลที่เป็นค่านิยมเดียวกับองค์กร ประกอบด้วย 1) การยึดมั่นกับหลักการและคัมค่า 2) การทำงานกับคนอื่น

ประการที่ 3 การมีปฏิสัมพันธ์ตอบสนองและการนำเสนอ หมายถึง มีการสื่อสารและสร้างเครือข่ายทางสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โน้มน้าวคนได้สำเร็จและมีอิทธิพลต่อคนอื่นมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอย่างมั่นใจและสบายใจ ประกอบด้วย 1) การสร้างความสัมพันธ์ และการมีเครือข่าย 2) การโน้มน้าวใจและการมีอิทธิพล 3) การนำเสนอและการสื่อสาร

ประการที่ 4 การวิเคราะห์และการตีความ หมายถึง การคิดวิเคราะห์อย่างมีหลักฐาน เข้าใจถึงใจกลางความสำคัญของปัญหา ประยุกต์สิ่งต่างๆ อย่างชำนาญ เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ได้อย่างรวดเร็ว สื่อสารด้วยการเรียนอย่างดี ประกอบด้วย 1) การเขียนและการรายงานผล 2) การประยุกต์ความชำนาญและเทคโนโลยี 3) การวิเคราะห์

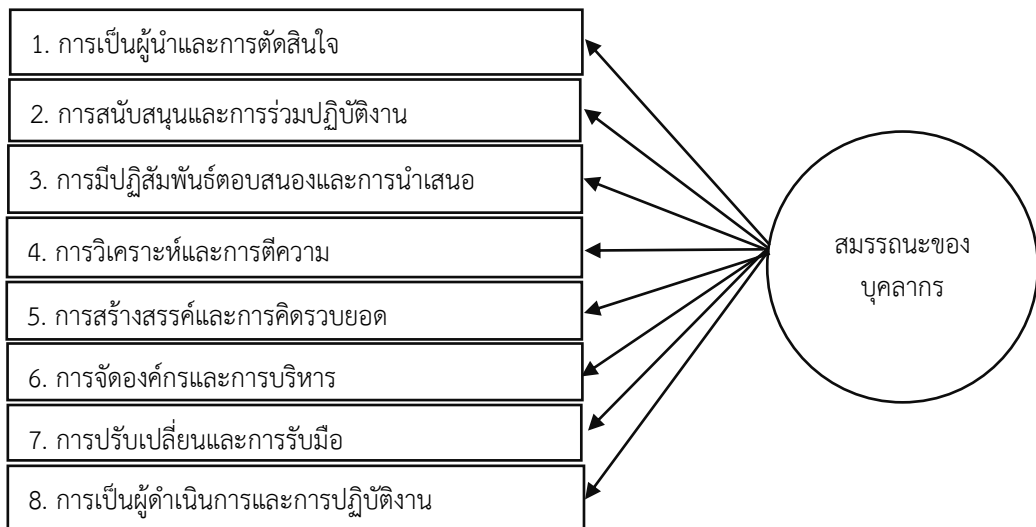
ประการที่ 5 การสร้างสรรค์และการคิดรวบยอด หมายถึง เปิดความคิดใหม่และค้นหาประสบการณ์ใหม่แห่งการจัดการเรียนรู้ จัดการสถานการณ์และปัญหาโดยใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ คิดให้กว้างและคิดอย่างมีกลยุทธ์ สนับสนุนและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้และการวิจัย 2) การสร้างสรรค์และนวัตกรรม 3) การคิดระบบงานและกลยุทธ์

ประการที่ 6 การจัดการและการบริหาร หมายถึง วางแผนล่วงหน้าและทำงานอย่างเป็นระบบในวิถีทางที่เตรียมไว้แล้ว ทำงานตามคำแนะนำและระเบียบปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าและส่งต่อคุณภาพการบริการหรือมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วย 1) การส่งมอบและเข้าถึงความคาดหวัง 2) การติดตามวิธีการปฏิบัติงานและระเบียบวิธีการทำงาน 3) การวางแผนและการจัดการ

ประการที่ 7 การปรับเปลี่ยนและการรับมือ หมายถึง ปรับเปลี่ยนและตอบสนองได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลง จัดการกับแรงกดดันอย่างมีประสิทธิภาพและรับมือกับความล้มเหลวที่อาจตามมา ประกอบด้วย 1) การรับมือกับความกดดัน 2) การดัดแปลงและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ประการที่ 8 การเป็นผู้ดำเนินการและการปฏิบัติงาน หมายถึง ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และการบรรลุต่อวัตถุประสงค์ของงาน ทำงานและใช้ความพยายามอย่างดีที่สุด เมื่องานนั้นส่งผลอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ขององค์กร มีความเข้าใจในธุรกิจ การค้า และการเงิน ค้นหาโอกาสพัฒนาตัวเองและสร้างความก้าวหน้าให้อาชีพงาน ประกอบด้วย 1) การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ 2) การเป็นผู้ประกอบการและความคิดเชิงพาณิชย์

กรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล ประกอบด้วย สมรรถนะสำคัญ 8 ประการ สามารถแสดงเป็นโมเดลได้ดังภาพที่ 3



ภาพ 3 โมเดลสมรรถนะของบุคลากรตามกรอบเค้าโครงสมรรถนะสากล
(ที่มา: Bartram, 2012)

ผู้เขียนได้นำแนวคิดของ Bartram (2012) เป็นแนวคิดหลักในการนำมาสังเคราะห์องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น โดยศึกษาค้นคว้าจากของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ ดังตาราง 1

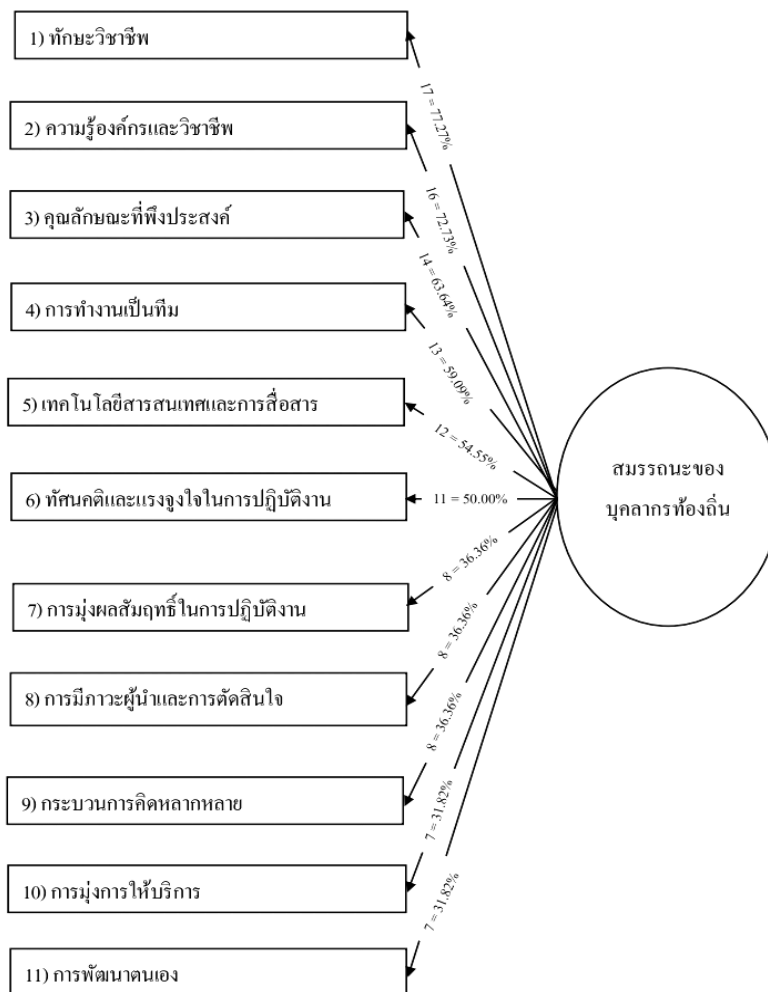
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																				จำนวน	ร้อยละ			
	นักวิชาการไทย										นักวิชาการต่างประเทศ														
	สมชาย สุทธิเสรีกุล (2545)	สมบุญ บรรณศักดิ์ (2550)	ทวีศักดิ์ จันทร์ดี (2551)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจ (2553)	สมจิต ใจตรงคง (2554)	เอกอนงค์ คงประสม (2554)	ขุนสาย บวรศักดิ์เสถียร และดิเรก พรสีมา (2556)	องค์การบริหารส่วนตำบลอินทประมูล (2558)	จามรี บัวหมื่น (2558)	ปริญญานาถปทุม (2558)	ยุวลักษณ์ จันทวรรณ (2558)	พัชราภรณ์ มณีรัตน์ (2560)	อัมพรศักดิ์ เคร่งชูบุตร (2560)	แก้วดา ผู้พัฒนา และนิคม เจริญจินดา (2561)	McClelland (1975 อ้างถึงในดิสนีย์ พวงคำ, 2551)	Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงในดิสนีย์ อธิภา, 2554)	Tucker and Colisky (1994)	Rylatt and Lohan (1995)	Ramlall (2006)	Boyatzis (2008)			Bartram (2012)		
ทักษะวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	17	77.27		
ความรู้องค์กรและวิชาชีพ	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	16	72.73	
คุณลักษณะที่พึงประสงค์	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	14	63.64	
การทำงานเป็นทีม	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	13	59.09	
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	12	54.55
ทัศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	11	50.00	

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นักวิชาการ																							
	นักวิชาการไทย												นักวิชาการต่างประเทศ											
	สมชาย สุทธิเสรีกุล (2545)	สมบุญ บวรอนงค์ (2550)	ทวีศักดิ์ จันทิ (2551)	สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจ (2553)	สมจิต ใจดี (2554)	เอกอนงค์ คงประสม (2554)	ขุนสาย บวรศักดิ์เสรี และดิเรก พรสีมา (2556)	องค์การบริหารส่วนตำบลเอื้อมพรหม (2558)	จามรี บัวทุม (2558)	ปริญญา นาคปฐม (2558)	ยุวลักษณ์ จันทสุวรรณ (2558)	พัสดุภา มูลักดี (2560)	อัมพร ศรีสมุทร (2560)	แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เขียวจินดา (2561)	McClelland (1975 อ้างถึงในดิสนีย์ พวงคำ, 2551)	Spencer and Spencer (1993 อ้างถึงในดิสนีย์ อธิภา, 2554)	Tucker and Cofsky (1994)	Rylatt and Lohan (1995)	Ramlall (2006)	Boyatzis (2008)	Bartram (2012)	จำนวน	ร้อยละ	
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	8	36.36
การมีภาวะผู้นำและการตัดสินใจ	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	8	36.36
กระบวนการคิดหลากหลาย	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	8	36.36	
การมุ่งการให้บริการ	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	7	31.82	
การพัฒนาตนเอง	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	7	31.82	

ผู้เขียนคัดเลือกองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องร้อยละ 25 ขึ้นไป โดยเรียงลำดับองค์ประกอบที่มี ร้อยละความสอดคล้องจากนักวิชาการมากไปน้อย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ทักษะวิชาชีพ ร้อยละ 77.27 องค์ประกอบที่ 2 ความรู้องค์กรและวิชาชีพ ร้อยละ 72.73 องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ร้อยละ 63.64 องค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม ร้อยละ 59.09 องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร้อยละ 54.55 องค์ประกอบที่ 6 ทักษะคิดและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50.00 องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 36.36 องค์ประกอบที่ 8 การมีภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ร้อยละ 36.36 องค์ประกอบที่ 9 กระบวนการคิดหลากหลาย ร้อยละ 36.36 องค์ประกอบที่ 10 การมุ่งการให้บริการ ร้อยละ 31.82 และองค์ประกอบที่ 11 การพัฒนาตนเอง ร้อยละ 31.82 ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพ 4



ภาพ 4 โมเดลองค์ประกอบสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรท้องถิ่น
(ที่มา: ชัยวุฒิ เทโพธิ์, 2563)

การสังเคราะห์องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากองค์ประกอบสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรท้องถิ่น ทั้งหมด 11 องค์ประกอบ ที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารของผู้เขียน ซึ่งสรุปแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ทักษะวิชาชีพ หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรท้องถิ่น ในด้านความพร้อมที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมในด้านที่ตนมีความถนัด ทักษะการแก้ไขปัญหา ทักษะการสั่งสมความรู้ และความรู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ ทักษะการสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น และทักษะการวางแผนพัฒนาอาชีพในระยะยาว

องค์ประกอบที่ 2 ความรู้องค์กรและวิชาชีพ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่าง ๆ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องของกระบวนการงาน และความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบที่ 3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมความเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นในด้านคุณธรรม จริยธรรม อุบิสัยกับเพื่อนร่วมงาน การรักษาวินัย กฎ ระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพในตำแหน่งหน้าที่ และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยสันติวิธี และพัฒนาจิตใจให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานของบุคลากรท้องถิ่น ในการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน การปฏิบัติงานตามแผนงานที่ร่วมกันกำหนดไว้ รักษามิตรภาพอันดีกับเพื่อนร่วมทีม เพื่อช่วยเหลือกันในวาระต่าง ๆ ให้งานสำเร็จ ปฏิบัติตนต่อผู้อื่นอย่างมีมารยาทในสังคม การทำงานกลุ่มอย่างร่วมมือร่วมพลังยอมรับการวิจารณ์ คำติชมและข้อเสนอแนะ

องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในการสื่อสารได้หลากหลายภาษา มีความสามารถในการพูด การบรรยาย การแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุมในองค์กร หรือต่อผู้อื่น มีความสามารถในการนำเสนอข้อมูลการประชุมในรูปแบบเอกสารการรายงานได้เป็นอย่างดี การสื่อสารการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึกอารมณ์ และความต้องการจากผู้สื่อสารไปยังผู้รับสาร

องค์ประกอบที่ 6 ทศนคติ และแรงจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการแสดงทัศนคติของบุคลากรในด้านความต้องการของตนเองในด้านค่าแรงงาน สวัสดิการ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน การจตุสรแรงงานให้มีความสัมพันธ์กับงาน โบนัสหรือรางวัลอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานที่ตนเองพึงได้รับจากผลการปฏิบัติงานที่ดี

องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้ดีที่สุด พัฒนาคุณภาพของงานได้ตามมาตรฐาน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นที่มุ่งหวังให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตามระยะเวลาที่กำหนด และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า มากที่สุด

องค์ประกอบที่ 8 การมีภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง

องค์ประกอบที่ 9 กระบวนการคิดหลากหลาย หมายถึง ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดเชิงระบบ การมีความคิดอย่างเป็นกระบวนการในเชิงสังเคราะห์สามารถบูรณาการทางความคิดที่มีความเชื่อมโยงข้อมูลและประเด็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์ประกอบที่ 10 การมุ่งให้บริการ หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ ดูแล ผู้ที่เข้ามาติดต่อประสานงานกับองค์กร หรือ ประชาชนในเขตพื้นที่บริการขององค์กรด้วยความเต็มใจ สามารถให้บริการที่เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง และยั่งยืนให้กับผู้รับบริการ เล็งเห็นผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้รับบริการในระยะยาว และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีหรือขั้นตอนการให้บริการ เพื่อให้ผู้รับบริการได้ประโยชน์สูงสุด

องค์ประกอบที่ 11 การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความสามารถในการมุ่งพัฒนาตนเองในด้านการศึกษาหาความรู้ สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ ๆ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น ความสนใจใฝ่รู้ สัมผัสความรู้ ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของบุคลากรท้องถิ่น เช่น การได้รับการฝึกอบรม การสัมมนา การฝึกปฏิบัติทักษะการทำงาน และการศึกษาดูงาน เป็นต้น และประยุกต์ใช้ความรู้ให้ตรงตามความต้องการได้ มีการถ่ายทอดแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

ผู้เขียนสรุปได้ว่า จากการศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่น ประกอบด้วย 11 ด้าน คือ 1) ทักษะวิชาชีพ 2) ความรู้องค์กรและวิชาชีพ 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4) การทำงานเป็นทีม 5) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) ทศนคติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 7) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 8) การมีภาวะผู้นำและการตัดสินใจ 9) กระบวนการคิดหลากหลาย 10) การมุ่งให้บริการ 11) การพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็น

องค์ประกอบสมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่นที่ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เป็นไปในทิศทางที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้คนมีการศึกษา เพื่อพัฒนาคนให้ทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาตนเอง ในด้านต่าง ๆ รู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย และ รักที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อสังคมยุคข้อมูลข่าวสารที่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างนวัตกรรมเทคโนโลยี และองค์ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเนื้อหาสาระ กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อขยายบริการทางการศึกษาเพื่อ แลกเปลี่ยนและกระจายความรู้ข้อมูลข่าวสาร ไปสู่ประชาชนและชุมชนได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วต่าง ๆ ที่ได้ มาตรฐานอย่างกว้างขวางเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้ง 5 ด้าน คือ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณ ของงาน 3) เวลาในการปฏิบัติงาน 4) กระบวนการปฏิบัติงาน และ 5) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และดิเรก พรสีมา, 2556) การส่งเสริมเน้นการช่วยด้วยคำพูด หรือการปฏิบัติ หรือการกระทำ เพื่อให้พัฒนาขึ้น ส่วนสนับสนุน คือ เห็นด้วยและช่วยให้สำเร็จด้วยวิธีการต่าง ๆ อาจลงมือปฏิบัติ หรือเพียงแต่ให้ กำลังใจ ซึ่ง แนวทางการส่งเสริมสมรรถนะที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง วิธีการ แนวทางที่ สามารถช่วยทำให้สมรรถนะของพนักงานจ้างตามภารกิจให้ดีขึ้น ส่งเสริม เน้นการช่วยด้วยคำพูด หรือการปฏิบัติ หรือการกระทำ เพื่อให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานดีขึ้น (นววรรณ พันธุเมธา, 2559) แนวทางเสริมสร้าง สมรรถนะโดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการทำแผนการจัดการเรียนรู้ของพนักงาน และนำแผนการที่ สร้างขึ้นไปใช้ในการดำเนินงานในองค์กร รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการเสริมสร้างสมรรถนะ (ศิริพร ศรีปัญญา และธรริน นามวรรณ, 2560) การฝึกอบรมที่เน้นเน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา กลยุทธ์การ วางแผนและการเป็นผู้นำ โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสังคม สิ่งแวดล้อมรวมถึงต้องมีการพัฒนาทักษะ เทคโนโลยี และความหลากหลายทางวัฒนธรรม แต่ยังคงพัฒนาทักษะดั้งเดิมอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การตลาด การ จัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การบัญชี การคำนวณ และคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญความรู้ด้าน นวัตกรรม และการจัดการความเสี่ยง (Whitelaw et al, 2009) ทักษะการคิด (ระบบความคิด การวิเคราะห์ และการ เสนอแนวความคิดรวบยอด) ความเข้าใจโครงการและการป้องกันปัญหา ทักษะการสร้างคำถาม ทักษะทาง สังคม มนุษย์สัมพันธ์ ประสพการณ์ทำงาน บุคลิกภาพ ทักษะการ การมุ่งสู่เป้าหมาย เครือข่ายส่วนตัวเครือข่ายการ ทำงาน การควบคุมอารมณ์ มารยาททางสังคม การสังเกต การมีใจรักบริการ หลักการทำงาน การเตรียมการ ความอดทน การทำงานได้ภาวะความกดดัน ความยุติธรรม การปรับตัว ความซื่อสัตย์ และความเสียสละ (Jotikasthira, 2014)

ผู้เขียนสรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์เอกสารวิจัยที่เกี่ยวข้องชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีสมรรถนะหลักที่ดี และมีความรู้สึกรู้สีกหรือความผูกพันต่อองค์กรในเชิงบวก มีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การที่บุคลากรมีสมรรถนะ ที่ดีนั้น มักเกิดจากการเพิ่มพูนทักษะส่วนตนในด้านต่าง ๆ เช่น การสั่งสมความเชี่ยวชาญในส่วนงานของตนเอง ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของตน การมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม ความสามารถ เพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ นอกจากจะเป็นการพัฒนาในส่วนบุคคลแล้ว ยังจะ เกิด การพัฒนาไปในทางที่ดีต่อองค์กรซึ่งจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือแผนงานที่วางไว้ แนวทางเสริมสร้าง สมรรถนะโดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเน้นการทำแผนการจัดการเรียนรู้ของพนักงาน และนำแผนการที่

สร้างขึ้นไปใช้ในการดำเนินงานในองค์กร รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการเสริมสร้างสมรรถนะที่ช่วยให้นักงานทันกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ได้พัฒนาดตนเองในด้านต่าง ๆ รู้วิธีแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อสังคมยุคข้อมูลข่าวสารที่มีความรู้ใหม่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สรุป

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การทำงานเสร็จโดยสูญเสียเวลาและพลังงานน้อยที่สุด คำนึงการทำงานที่ยึดกับสังคม เป็นการทำงานได้เร็วและได้งานดี บุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน 2) ประสิทธิภาพขององค์กร คือการที่องค์กรสามารถดำเนินงานต่างๆตามภารกิจหน้าที่ขององค์กรโดยใช้ทรัพยากรปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคนอย่างคุ้มค่า มีการสูญเสียเวลาน้อยที่สุด มีลักษณะการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ โดยประหยัดทั้งเวลา ทรัพยากร และกำลังคน องค์กรมีความสามารถในการใช้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยี ทำให้เกิดวิธีการทำงานที่เหมาะสม มีความราบรื่นในการดำเนินงาน มีปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งน้อยที่สุด บุคลากรมีขวัญกำลังใจ และมีความสุขในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดการเพิ่มพูนคุณภาพ และปริมาณของผลงาน คิดค้น ดัดแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ในยุคปัจจุบันที่โลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจด้านสังคม การเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการแข่งขันซึ่งส่งผลให้หลายองค์กรทั้งหน่วยงานราชการและเอกชน หลายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้แต่การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้นั้นมิได้อาศัยแค่เพียงบุคลากรที่เก่ง หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการบริหารงานที่ดีเพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับภาวะการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรการที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดทันต่อสถานการณ์การแข่งขันได้นั้นจะต้องเริ่มจากการพัฒนาประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพระดับบุคคลก่อน แล้วจึงขยายเข้าสู่ในระดับองค์กร องค์กรประกอบสำคัญที่มีผลทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพพจนนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่เกิดขึ้นได้จากหลายส่วนประกอบกัน เช่น คน ระบบงาน วิธีดำเนินงาน การบริหารงาน โครงสร้างองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เกิดจากผลของการบริหารงานทั้งสิ้น ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ องค์กรที่มีกระบวนการบริหารงานที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ในระบบการบริหารงานขององค์กรปัจจัยในการทำงานที่สำคัญที่สุดคือทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรทุกองค์กรไม่มีใครปฏิเสธได้ว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ที่มีหน้าที่ทำงานให้กับองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุมกลไกในการทำงานที่จะทำให้การทำงานลุล่วงได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หากบุคคลแต่ละบุคคลมีความรู้ความสามารถ พอใจในสิ่งที่ตนเองมี และให้เกียรติตนเอง มีความกระตือรือร้น ใส่ใจในการทำงานอย่างเต็มที่ก็จะพัฒนาตัวเองให้สามารถทำผลงานให้ออกมาดี เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน และมีหน้าที่ควบคุมกลไกในการทำงานให้ลุล่วงได้ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ในการพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้บริหารท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารขององค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน ประกอบด้วย ความสามารถด้านการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถด้านพัฒนาองค์กร ความสามารถด้านการบริหารการเงินการคลัง และความสามารถในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ ต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้

ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้นบุคลากรในระดับปฏิบัติงานต้องมีความรอบรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง และอุทิศตน พุ่งเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งบุคลากรยังต้องมีความคล่องตัวในการยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ยศยิ่งยง. (2550). **ขีดความสามารถ: Competency Based Approach** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ก๊อปปี.
- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2561). สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานกับคุณภาพการให้บริการขององค์กร. **วารสารเกษมบัณฑิต. (ฉบับพิเศษ).**
- เจนวิทย์ สิทธิวงศ์. (2555). **อิทธิพลของการเรียนรู้และแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานผ่านสมรรถนะของบุคลากร บริษัทโทรเกรส เซอร์วิส ซัพพอร์ท จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา** มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จามรี บัวทุม. (2558). **การศึกษาสมรรถนะบุคลากรของเทศบาลตำบลทับมา. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ** มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุมสาย บวรศักดิ์เสถียร และดิเรก พรสีมา. (2556). รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.**
- ชัยวุฒิ เทโพธิ์. (2563). **อิทธิพลของสมรรถนะพนักงานจ้างตามภารกิจ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน** ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก 2. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). **มารู้จัก Competency กันเถอะ** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- ทวีศักดิ์ จันทวุฒิ. (2551). **สมรรถนะของพนักงานเทศบาลตำบลกุดสิม อำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดกาฬสินธุ์.** การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัชพงศ์ เศรษฐบุตร. (2560). **การพัฒนาสมรรถนะนักทรัพยากรมนุษย์ภาคอุตสาหกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมสู่** ประชาคมอาเซียน. **วารสารสมาคมนักวิจัย.**
- ธนวัฒน์ วัฒนชัย. (2553). **การศึกษาความคาดหวังในสมรรถนะของบุคลากรด้านวิศวกรรมโยธาใน** อุตสาหกรรมก่อสร้างไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- นลินี อธิมา. (2554). **สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานเลขานุการผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญา** มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นวรรธณ พันธเมธา. (2559). **คลังคำ** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- ปริญญา นาคปฐม. (2558). **โครงสร้างองค์กรและองค์ประกอบสมรรถนะหลักบุคลากรของบริษัทจัดการจุดหมาย** ปลายทางเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการท่องเที่ยวเพื่อเป็นรางวัล. **วารสารการจัดการธุรกิจ** มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิสมัย พวงคำ. (2551). **สมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์** ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ยุวลักษณ์ จันทสุวรรณ. (2558). **การพัฒนาสมรรถนะเพื่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม. วารสาร มทร.อีสาน** ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์.
- พัศสุธา มูลภักดี. (2560). **แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานในธุรกิจงานหุ้มฉนวนสำหรับอุตสาหกรรม** ก๊าซและน้ำมัน: กรณีศึกษางานก่อสร้าง โรงงานสำเร็จรูป (Module) สำหรับแยกก๊าซแอลเอ็นจี (LNG) บริษัทก่อสร้าง AAA. งานนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริพร ศรีปัญญา และธรินธร นามวรรณ. (2560). การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. วารสารการบริหารและนเทศการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมจิต ใจดำรงค์. (2554). การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในสำนักงาน ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดยะลา. รายงานการศึกษาดูงานและสัมมนาหาข้อคิด มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย สุขศิริเสริกุล. (2545). การปรับตัวของข้าราชการในระบบราชการไทยยุคปฏิรูป. รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมบุญ บวรอุดมศักดิ์. (2550). บทบาทและสมรรถนะของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจ. ปัญหาพิเศษปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะหลัก.นนทบุรี: แอร์บอร์น พรินต์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2551). สมรรถนะของข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2553). การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารการจัดการสมัยใหม่ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เอกองงค์ คงประสม. (2554). สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสารสนเทศศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- องค์การบริหารส่วนตำบลอินทประมูล. (2558). สมรรถนะหลัก (Core Competency) ของพนักงานส่วนตำบล พนักงานจ้าง องค์การบริหารส่วนตำบลอินทประมูล.อ่างทอง: องค์การบริหารส่วนตำบลอินทประมูล.
- Bartram, D. (2012). The SHL; universal competency framework. Retrieved from <http://www.shi.com/assets/resources/White-Paper-SHL-Universal-ompetency-Framework.pdf>.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development.
- Jotikasthira, N. (2014). Increasing Tradeshow and Exhibition Industry Competitiveness Through Competency- Based Hiring and Promotion: A Sale Executive Perspective. International Journal of Business Tourism and Applied Sciences.
- Hooghiemstra, M. Jill. (1992). Managemant's Emphasis on Integrity and Ethical Values: A Function of an Organization's Size and Ownership Type?. Journal of Forensic Accounting.
- Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. Applied H.R.M. Research.
- Rylatt, A. and Lohan, K. (1995). Creating Training Miracles. Sydney: Prentice Hall.
- Tucker, S. A., and Cofsky, K. M. (1994). Competency – based pay on a banding platform. ACA Journal.
- Whitelaw, P. A., Barron, P., Buultjens, J., Cairncross, G., & Davidson, M. (2009). Training needs for the hospitality industry. Queensland: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.