



การประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ
The Core Competency of Officials of Sisaket Local Administration Provincial Office
ชญาณันท์ เจริญพันธ์ (Chayanant Charernpan)¹จำเนียร ราชแพทยาคม (Chamnian Rajphaetyakhom)²

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับสมรรถนะหลัก (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลัก (3) ปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกคน จำนวน 60 คน แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหาร และข้าราชการระดับหัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 6 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ 2) ข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน ใช้แบบสอบถาม เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความถี่ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษา พบว่า (1) ระดับสมรรถนะหลัก โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงาน โอกาสได้รับผิดชอบ และโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบาย การบริหารองค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เงินเดือนและค่าตอบแทน การปกครอง และการบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สถานภาพวิชาชีพ ความมั่นคงในงาน และปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ผลการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน (3) ปัญหาที่พบ ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็นรูปธรรม ข้อเสนอแนะและแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ ผู้บริหารควรมีนโยบายให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ สมรรถนะหลัก สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

¹ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ya-nan22@hotmail.com

² อาจารย์ ดร. ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช chamnianr@gmail.com



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6

The 6th STOU National Research Conference

Abstract

The objectives of this study were to study 1) level of core competency 2) factors relating to the core competency 3) problems and guidelines to develop the core competency of official of Sisaket Local Administration Provincial Office. This study was a survey research. Population was officials of Sisaket Local Administration Provincial Office totally 60 officials classified into 2 group: 1) executives and heads of section totally 6 officials for in-depth interviewing 2) operational officials totally 54 officials for primary data collecting. Instruments were in-depth interview form and questionnaire. Statistical analysis applied descriptive statistics namely percentage, mean, frequency, standard deviation The results revealed that 1) an overview image of competency level was at the highest level 2) factors relating the core competency of officials of Sisaket Local Administration Provincial Office comprised of motivation factors such as ; work achievement, recognition, work characteristics, chance of responsibility, career development and factors relating to work implementation such as; organizational policy, administration, interpersonal relationship, salary and payment, hierarchy, work environment, status, work stability and personal factors. Both are at high level. (3) problem were unclear communication regarding key performance indicators, insubstantial and unfair work assessment. Guidelines to develop the core competency were the executives should identify clear work performance indicators, monitor work assessment regularly and systematically, create learning organization and high performance organization condition, change of organization attitudes, value and culture as well as formulate individual development plan.

Keywords: Core competency, Sisaket Local Administration Provincial Office



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6

The 6th STOU National Research Conference

บทนำ

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2548:4) โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เห็นว่า การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลภาครัฐ จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น โดยได้กำหนดสมรรถนะหลักที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนจะต้องมีร่วมกัน จำนวน 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ เพื่อเป็นการเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบกับมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาข้าราชการโดยให้ยึดหลักสมรรถนะ กล่าวคือ การพัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับ จะต้องเน้นการพัฒนาที่จะเสริมสร้างสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่เหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น หน่วยงานราชการจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการในสังกัด เพื่อให้ข้าราชการเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พร้อมในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลทำให้การปฏิบัติงานภาครัฐบรรลุเป้าหมายตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในปัจจุบันพบว่า ประสพปัญหาจำนวนข้าราชการไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ต้องปฏิบัติเนื่องจากการเกษียณอายุราชการ การแต่งตั้ง (ย้าย) และไม่มีการจัดสรรอัตราตำแหน่งมาทดแทน โดยปัจจุบันมีข้าราชการทั้งสิ้น จำนวน 60 คน จากกรอบอัตรากำลังทั้งสิ้น 81 คน ซึ่งไม่เพียงพอต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งขาดทิศทางและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาดังกล่าวทำให้ผลของการปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล รวมถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการได้ ดังนั้น การศึกษาถึงระดับสมรรถนะหลักและปัจจัยในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับสมรรถนะหลักนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษา ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษว่าอยู่ระดับใด มีปัจจัยใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ตลอดจนปัญหาในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีระดับสูงมากยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

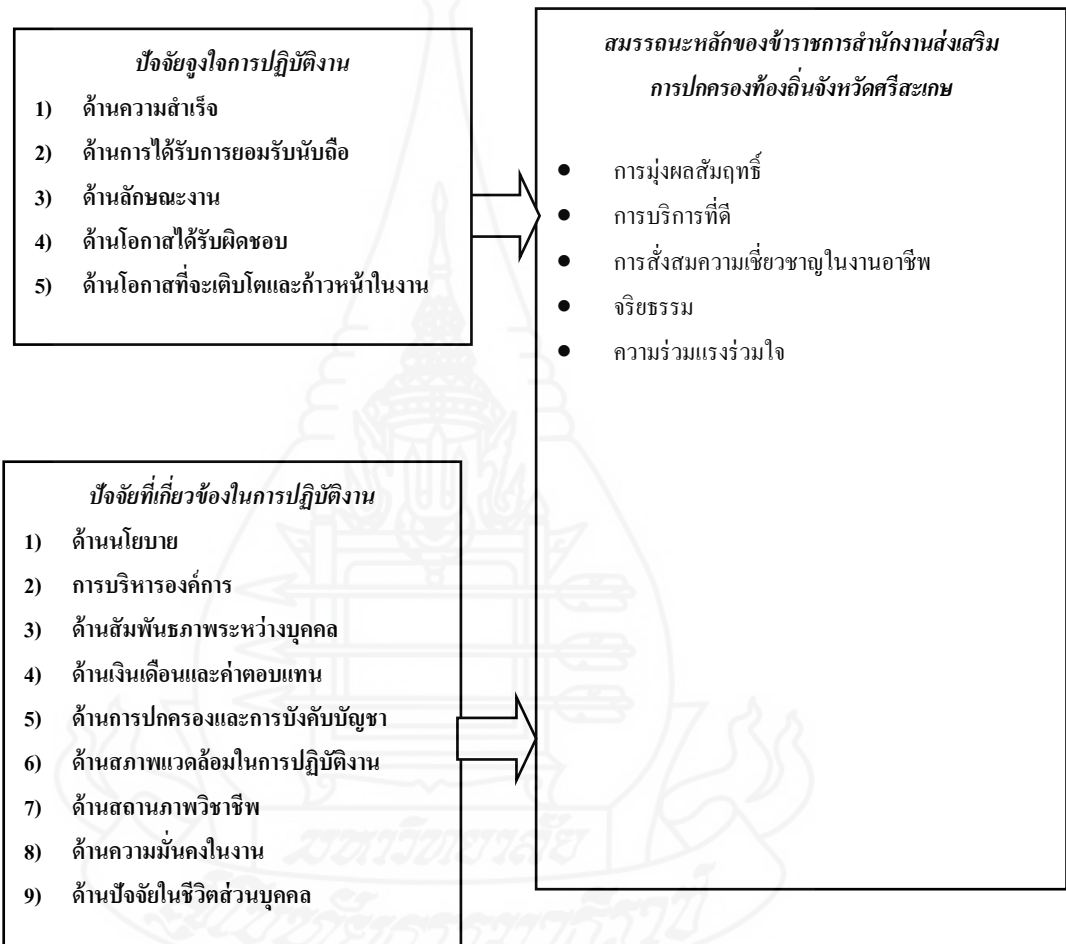


การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

3. เพื่อศึกษาปัญหา และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ (ตัวแปรอิสระ) และสมรรถนะหลักตามกรอบแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6 The 6th STOU National Research Conference

2. ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร ศึกษาเฉพาะสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยศึกษาจากข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ทั้งหมดจำนวน 60 คน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ศึกษาตั้งแต่เดือนตุลาคม 2558 – เดือนมีนาคม 2559 รวม 6 เดือน

4. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จ 2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะงาน 4) ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ 5) ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) การบริหารองค์การ 2) ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล 3) ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน 4) ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา 5) ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน 6) ด้านความมั่นคงในงาน 7) ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล

ตัวแปรตาม คือกรอบแนวคิดสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ประชากร คือ ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษทุกคน จำนวน 60 คน แบ่งผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 กลุ่มคือ 1) ข้าราชการระดับหัวหน้าฝ่ายขึ้นไป จำนวน 6 คน ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และ 2) ข้าราชการที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 54 คน ใช้แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ (1) ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน (4) ปัญหา ข้อเสนอแนะ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยแบบสอบถามมีค่าความสอดคล้องของเนื้อหาของแบบสอบถาม (Index of Item-Objective Congruence: IOC) สูงกว่า 0.70 ทุกข้อ และมีค่าความเที่ยง เท่ากับ 0.95 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 58.33 มีอายุ 31- 40 ปี ร้อยละ 33.33 จบการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 56.67 สถานภาพสมรส ร้อยละ 73.33 ดำรงตำแหน่งในสายงานประเภทวิชาการ ร้อยละ 78.33 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 53.34 และมีอายุราชการมากกว่า 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.67

1. ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่ารระดับ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

สมรรถนะหลักด้านจริยธรรมมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 และน้อยที่สุดคือด้านความร่วมมือร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ
สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

สมรรถนะหลัก	μ	σ	ระดับ สมรรถนะหลัก	ลำดับ
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.55	.582	มากที่สุด	3
ด้านการบริการที่ดี	4.77	.450	มากที่สุด	2
ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ	4.49	.599	มาก	4
ด้านจริยธรรม	4.91	.295	มากที่สุด	1
ด้านความร่วมมือร่วมใจ	4.36	.562	มาก	5
รวม	4.62	.498	มากที่สุด	

2. ปัจจัยจุดใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
จังหวัดศรีสะเกษ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยจุดใจที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะ
งาน ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ และด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า ด้านความสำเร็จของงานมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุด
คือ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ดังแสดงในตารางที่ 2



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตที่เกี่ยวข้องกับ
สมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
ด้านความสำเร็จของงาน	4.51	.582	มากที่สุด	1
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	4.24	.450	มาก	3
ด้านลักษณะของงาน	4.29	.599	มาก	2
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ	3.83	.295	มาก	4
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน	2.98	.562	ปานกลาง	5
รวม	3.97	.701	มาก	

ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ

ความคิดเห็นต่อปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการ
ปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 9 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านการบริการองค์การ ด้านสัมพันธภาพ
ระหว่างบุคคล ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมในการ
ปฏิบัติงาน ด้านสถานภาพวิชาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล ในภาพรวม พบว่า อยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลมีมากที่สุด อยู่ในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และน้อยที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
3.10 ดังแสดงในตารางที่ 3



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวม

ปัจจัยในการปฏิบัติงาน	μ	σ	ระดับ ความคิดเห็น	μ
ด้านนโยบาย	3.71	.623	มาก	6
ด้านการบริหารองค์กร	3.74	.654	มาก	5
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในหน่วยงาน	4.49	.637	มาก	2
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	2.78	.834	ปานกลาง	9
ด้านการปกครองและการบังคับบัญชา	3.83	.721	มาก	4
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.36	.831	ปานกลาง	7
ด้านสภาพวิชาชีพ	3.90	.752	มาก	3
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	3.10	.726	ปานกลาง	8
ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล	4.50	.717	มาก	1

ข้อสรุปที่ได้จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

ประเด็น	ข้อเสนอแนะ
ด้านความสำเร็จ	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้แก่ข้าราชการในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบนี้จะสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษจะมีการออกคำสั่งมอบหมายอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ข้าราชการสามารถคิดและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างอิสระตามกรอบของระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอแนะแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	มีการยกย่องชมเชยข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีเด่น ดังจะเห็นได้จากการกล่าวยกย่อง ชมเชยข้าราชการในที่ประชุมประจำเดือน หรือในโอกาสต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการประกาศผลการประเมินข้าราชการที่มีผลการปฏิบัติงานในระดับดีมาก ดีเด่นในแต่ละรอบให้ข้าราชการในสังกัดทราบ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแล้ว ยังเป็นการแรงจูงใจในการพัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย
ด้านลักษณะงาน	มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ข้าราชการแต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ โดยให้ข้าราชการแต่ละคนใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ
ด้านโอกาสได้รับผิดชอบ	ผู้บริหารเปิดโอกาสข้าราชการได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานได้อย่างทั่วถึง
ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ มีการสนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัดเจริญก้าวหน้าในสายงาน ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน หรือการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้ โดยการยึดหลักคุณธรรม (Merit System) ซึ่งประกอบด้วย หลักความเสมอภาค (Equality of Opportunity) หลักความสามารถ (Competence) หลักความมั่นคง (Security on Tenure) และหลักความเป็นกลางปลอดจากการเมือง (Political Neutrality) ซึ่งการยึดหลักคุณธรรมนี้นอกจากจะทำให้ได้คนดี คนเก่งเข้ามาในองค์กรแล้ว ยังทำให้ข้าราชการเกิดขวัญกำลังใจที่ดีและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานด้วย



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6

The 6th STOU National Research Conference

ด้านนโยบาย	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการที่ชัดเจน เพื่อให้ข้าราชการใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการยกระดับขีดความสามารถของ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษให้มีสมรรถนะสูง
ด้านการบริหารองค์การ	ผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ข้าราชการในทุกระดับสามารถแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ รวมทั้งมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย และมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสาร เพื่อให้ข้าราชการมีความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน
ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล	ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ จะมีการปฏิบัติงานร่วมกันแบบพี่น้อง ถ้อยทีถ้อยอาศัย การสื่อสารในหน่วยงานจะ เน้นการสื่อสารในแนวราบ ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสื่อสารและเข้าถึง ผู้บังคับบัญชาได้หลายง่าย
ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน	ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนข้าราชการ จะมีการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของข้าราชการโดยยึดกรอบและแนวทางตามที่สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มีการกำหนดองค์ประกอบของ การประเมินและสัดส่วนคะแนนของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน โดย แยกเป็น 1) ผลสัมฤทธิ์ของงาน มีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 70 และ 2) พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยมีสัดส่วนคะแนนร้อยละ 30 ทั้งนี้ ในส่วนของการประเมินผลสัมฤทธิ์จะมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองตัวชี้วัด โดยการประเมินจะทำด้วยความโปร่งใส เป็นไปตามหลักคุณธรรม และ กรอบแนวทางที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด และจะมีการประกาศรายชื่อ ข้าราชการผู้มีผลการปฏิบัติราชการอยู่ในระดับดีเด่น และดีมากในที่เปิดเผย ให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อเป็นการยกย่องชมเชยและสร้างแรงจูงใจในการ พัฒนาผลการปฏิบัติราชการในรอบการประเมินต่อไปให้ดียิ่งขึ้น
ด้านการปกครองและบังคับบัญชา	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมายข้าราชการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และข้าราชการจะมีการปฏิบัติงานตามลำดับขั้น ของการบังคับบัญชา
ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ได้จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ ข้าราชการในสังกัด เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ต่าง



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

	ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
ด้านสถานภาพวิชาชีพ	สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เป็นส่วนราชการสังกัดภูมิภาคที่ได้รับการยอมรับจากส่วนราชการอื่น ๆ ในระดับจังหวัด ดังจะเห็นได้จากการที่ข้าราชการในสังกัดได้รับการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการต่าง ๆ ในระดับจังหวัดอยู่เสมอ
ด้านความมั่นคงในงาน	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มีการกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน ทั้งในส่วนของการเลื่อนระดับให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นในแต่ละสายงาน และการพิจารณาคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โดยยึดหลักคุณธรรม
ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคล	ผู้บริหารจะเน้นการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) เช่น การมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การไม่สั่งให้ข้าราชการมาปฏิบัติหน้าที่ในวันหยุดราชการยกเว้นกรณีจำเป็นเร่งด่วน เพื่อให้ข้าราชการมีความสุขกับการดำเนินชีวิต สามารถกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตประจำวันให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมทั้งในเรื่องงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง

3. สรุปปัญหาและข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานของข้าราชการรายบุคคล สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1 ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

ปัญหา

- 1) การกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจนและครอบคลุม
- 2) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบเป็นและรูปธรรม
- 3) ข้าราชการขาดมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ
- 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานยังไม่เพียงพอ
- 5) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการบางคนไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และจังหวัด
- 2) มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด
- 3) ควรมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

4) ควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือข้าราชการที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ อันจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

5) ควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ

3.2 ด้านการบริการที่ดี

ปัญหา

ข้าราชการบางคนมีความกระตือรือร้นในการให้บริการน้อย

ข้อเสนอแนะ

ควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี

3.3 การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

ปัญหา

1) การพัฒนาความรู้ของข้าราชการไม่ต่อเนื่อง และตรงกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

2) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการในการปฏิบัติงานยังมีน้อย

ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของข้าราชการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จากข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่

2) ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

3) ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงาน จากพี่เลี้ยง โดยข้าราชการที่มีประสบการณ์ในการทำงาน หรือผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ข้าราชการใหม่

3.4 จริยธรรม

ปัญหา

ข้าราชการบางคนมีการเลือกปฏิบัติในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

1) ควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น

2) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

3.5 การทำงานเป็นทีม

ปัญหา



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6 The 6th STOU National Research Conference

ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมต่างๆของสำนักงานส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษยังมีน้อย

ข้อเสนอแนะ

- 1) ควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
- 2) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ สามารถให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาให้แก้ได้เป็นอย่างดี

อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ระดับสมรรถนะหลักหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ ตามกรอบแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. จำนวน 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งมอบความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ จริยธรรม และการร่วมแรงร่วมใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านจริยธรรมมีมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.91 และด้านความร่วมแรงร่วมใจมีระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ผลจากการศึกษาที่พบว่าระดับสมรรถนะหลักในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดนั้น น่าจะเป็นเพราะผู้บริหารระดับสูง และระดับหน่วยงานให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุง พัฒนาระบบการบริหารจัดการอยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

เมื่อพิจารณารายด้านแล้วจะพบว่าสมรรถนะหลักที่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษมีมากที่สุดคือ ด้านจริยธรรม ร้อยละ 4.91 ซึ่งน่าจะเป็นผลมาจากการที่ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีการปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ที่เน้นการปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมาย มีคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใสตรวจสอบได้ ประกอบกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างจริยธรรมให้แก่ข้าราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยได้กำหนดข้อบังคับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552 ขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการ ลูกจ้าง และพนักงานราชการสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรม ชำรงไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและเกียรติภูมิของข้าราชการ สอดคล้องกับการการศึกษาของสมนึก ลัมอารีย์ (2552) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยสมรรถนะหลักด้านการมีจริยธรรมเป็นสมรรถนะหลักที่อยู่ในระดับสูงสุด และสอดคล้องกับจิตติสานต์ วุฒิเวช (2553) ที่พบว่า พนักงานคุมประพฤติมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการโดยภาพรวมและรายได้อยู่ในระดับดีมาก และมีสมรรถนะหลักด้านจริยธรรมอยู่ในระดับมากที่สุด รวมทั้งสอดคล้องกับประภัสสร มิน้อย (2553) ที่พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการด้านคุณธรรมจริยธรรมมีมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นว่า ข้าราชการยึดมั่นในหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นแนวทางในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับหลักแนวคิดธรรมาภิบาล

สำหรับสมรรถนะหลักที่มีระดับน้อยที่สุด คือ ด้านความร่วมแรงร่วมใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 นั้น น่าจะมีผลมาจากการที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีสถานที่ปฏิบัติงานคับแคบต้อง



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6

The 6th STOU National Research Conference

กระจาย ลักษณะการทำงานแบ่งเป็นส่วนย่อยหลายส่วน กล่าวคือ ส่วนราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ ศาลากลางจังหวัด ศรีสะเกษ จำนวน 1 งาน 4 กลุ่มงาน กระจายไปตามห้องต่าง ๆ ของศาลากลางจังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 3 แห่ง และมีข้าราชการที่ไปปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภออีก จำนวน 22 อำเภอ ซึ่งอาจ ขาดการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่ค่อยมีโอกาสได้พบเจอหรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากนัก เป็นเหตุให้ ระดับสมรรถนะหลักด้านการร่วมแรงร่วมใจอยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งควรเสริมสร้างสมรรถนะหลักด้านความร่วมมือ ร่วมใจให้กับข้าราชการได้ โดยการเพิ่มระดับของการติดต่อสื่อสารให้เพียงพอ รวมทั้งให้มีช่องทางในการ ติดต่อสื่อสารที่หลากหลาย การจัดให้มีกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นของข้าราชการ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ความคิดเห็นในส่วนของปัจจัยเชิงจิตที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ปัจจัยเชิงจิต ด้านความสำเร็จของงานมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.51 และน้อยที่สุดคือ ด้านโอกาสที่จะเติบโตและเจริญก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 ซึ่งสอดคล้องกับอทิติยา เสนะวงศ์ ที่พบว่า ระดับความคิดเห็นของข้าราชการระดับปฏิบัติการและระดับหัวหน้างาน ที่คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M เกี่ยวกับปัจจัยเชิงจิตในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จในงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบในงาน และความก้าวหน้า ในงาน อยู่ในระดับมาก

ด้านโอกาสที่เติบโตและก้าวหน้าในงานที่มีค่าน้อยที่สุดนั้น น่าจะมีผลเนื่องจากการที่โครงสร้างของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอยังไม่ได้เป็นราชการบริหารส่วน ภูมิภาค ทำให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งท้องถิ่นอำเภอรู้สึกว่าจะไม่มีความก้าวหน้าในงาน ตำแหน่งที่ดำรงอยู่ขาด ระเบียบกฎหมายรองรับ ซึ่งในการที่จะทำให้อำเภอมีความก้าวหน้าด้านโอกาสที่เติบโตและก้าวหน้าในงานมีระดับสูงขึ้น

ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เห็นว่า ด้านปัจจัยในชีวิตส่วนบุคคลมีมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 และน้อย ที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

สาเหตุที่ปัจจัยที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าน้อยที่สุดนั้น อาจจะ สืบเนื่องมาจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละรอบมีการกำหนดตัวชี้วัดและการถ่ายทอดตัวชี้วัดไปสู่ผู้ ปฏิบัติไม่ชัดเจนและทั่วไม่ชัดเจนและทั่วถึง รวมถึงขาดการประชาสัมพันธ์แผนและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้ ข้าราชการในสังกัดทราบ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะหลัก ได้แก่ การสื่อสารและการถ่ายทอด ตัวชี้วัดไปสู่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่ชัดเจน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดยังไม่เป็นระบบและเป็น รูปธรรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดยังไม่มีกำหนดโครงสร้าง และอัตรากำลัง บุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ชัดเจนและเหมาะสมกับภารกิจ อำนาจหน้าที่ ข้าราชการไม่ได้จัดทำ แผนพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ควรมีมาตรฐานในการบริหารงานบุคคลเป็นไปในแนวทาง



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6 The 6th STOU National Research Conference

เดียวกัน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ไม่เท่าเทียมกันของการบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภท จากการสัมมนาเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดศรีสะเกษ จะพบจุดแข็งและโอกาสของหน่วยงานในการพัฒนาสมรรถนะหลัก คือ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ให้ความสำคัญกับการนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ รวมทั้งผู้บริหารทั้งในระดับกรม และหน่วยงานมีความจริงใจและให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการ จึงได้ดำริที่จะกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับกรมและหน่วยงาน รวมทั้งมีแผนงาน / โครงการที่ชัดเจน ซึ่งการที่ผู้บริหารในระดับสูงให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ก็จะเป็นการกำหนดนโยบายที่สอดคล้องกัน อันจะเป็นแรงผลักดันให้มีการพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการมากยิ่งขึ้น สำหรับแนวคิดที่จะนำมาพัฒนาสมรรถนะหลัก ดังนี้

1) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยจะสามารถทำให้ระดับสมรรถนะหลักของข้าราชการมีระดับสูงขึ้น เนื่องจากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของข้าราชการ และก่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน

2) การมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าแนวคิด HPO นี้จะช่วยให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษมีขีดสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นได้ โดยปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงคือต้องเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ยึดระบบบังคับบัญชาที่เข้มข้นจนเกินไป และที่สำคัญคือการกระตุ้นให้คนในองค์กรรักษาระดับของความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในยุทธศาสตร์ที่ 1 ที่จะยกระดับขีดความสามารถของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

3) การส่งเสริมให้ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลัก 8 ประการ (I AM READY) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย 1) Integrity คือ การทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี 2) Activeness คือ ความขยันตั้งใจทำงาน 3) Morality คือ มีใจเป็นธรรม มีคุณธรรม 4) Relevancy คือ มีการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันโลกทันปัญหาและสิ่งท้าทายต่าง ๆ 5) Efficiency คือ การทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ 6) Accountability คือ การมีความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานและต่อสาธารณะ 7) Democracy คือ มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตยมีส่วนร่วม และ 8) Yield คือ มีผลการปฏิบัติงานเป็นที่ประจักษ์ และปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษได้ผลดีกว่าการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียว เพราะการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ พิชาย รัตนดิลก (2551) ที่พบว่า วัฒนธรรม I AM READY มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การราชการ



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6 The 6th STOU National Research Conference

4) ระบบการสอนงาน ควรเพิ่มระบบการสอนงานจากข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และคุณธรรมจริยธรรมแก่ข้าราชการที่บรรจุใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาสมรรถนะของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ที่เห็นว่า การสอนงาน จะทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะในงาน สูงขึ้นได้ทั้งในตัวผู้ถูกสอนและตัวผู้สอนเอง

5) การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ เช่น การยกย่องชมเชย การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงานโดยยึดหลักคุณธรรม การประเมินผลการปฏิบัติราชการด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work – life balance) เป็นต้น ซึ่งการสร้างแรงจูงใจดังกล่าวจะทำให้ข้าราชการ เกิดความรักในงานและพัฒนาสมรรถนะในงานให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มนุษย์ ของฮับราฮัม มาสโลว์ และทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ เฮิร์ชเบิร์ก

สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลัก มีดังนี้

ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์

- 1) ควรมีนโยบายส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มงานมีการกำหนดเป้าหมายตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และนโยบายของรัฐบาล กระทรวง กรม และจังหวัด
- 2) มีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการช่วยผลักดันให้ ข้าราชการเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของตนเองตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่กำหนด
- 3) องค์กรควรเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ
- 4) องค์กรควรมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละประเภทงาน เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน องค์กร หรือข้าราชการที่เข้ามาทำงานใหม่ได้ศึกษาทำความเข้าใจ อันจะช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น
- 5) ควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน และตรงกับตำแหน่งและความรู้ความสามารถ

ด้านการบริการที่ดี

- 1) องค์กรควรส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกที่ดีในการให้บริการแก่ข้าราชการ มีการให้บริการแบบ Service mind และควรมีการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการในการให้บริการที่ดี

ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ

- 1) องค์กรควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้ของข้าราชการอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมในทุกระดับชั้น เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การถ่ายทอดองค์ความรู้จาก ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถแก่ข้าราชการใหม่
- 2) ควรมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการเกิด ความรู้ความชำนาญอย่างรอบด้าน เป็นประโยชน์ต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน
- 3) ควรส่งเสริมวิธีการพัฒนา เช่น การให้คำแนะนำ หรือการสอนงาน จากพี่สู่น้อง โดยข้าราชการที่มี ประสบการณ์ในการทำงาน หรือผู้ที่มีความรู้เชี่ยวชาญในงาน เพื่อเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ข้าราชการใหม่



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

จริยธรรม

- 1) องค์การควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการ โดยยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานเพื่อให้ข้าราชการมีจริยธรรมที่ดียิ่งขึ้น
- 2) ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา ควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

ด้านการทำงานเป็นทีม

- 1) องค์การควรเสริมสร้างความสามัคคีแก่ข้าราชการในองค์การ โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ หรือการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน
 - 2) ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ สามารถให้คำแนะนำ และแก้ไขปัญหาให้แก่ทีมได้เป็นอย่างดี
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

- ด้านโอกาสที่จะเติบโตและก้าวหน้าในงาน

- 1) ควรมีการผลักดันให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค
- 2) ควรกำหนดโครงสร้างของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้สอดคล้องกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และมีกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม
- 3) ควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอ

4. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าประเด็นอื่น ๆ ดังนี้

- ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

- 1) ควรปรับปรุงสถานที่ปฏิบัติงานให้เพียงพอและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ควรจัดวัสดุ อุปกรณ์ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษอย่างเพียงพอและเหมาะสม

- ด้านความมั่นคงในการทำงาน

- 1) ควรชี้แจงและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการได้ทราบถึงโอกาสและความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ข้าราชการว่าเมื่อทำงานแล้วจะมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการลดจำนวนข้าราชการที่ขอโอน (ย้าย) ไปสังกัดส่วนราชการอื่น

- 2) ควรมีหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

- ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน

- 1) ควรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม
- 2) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทน และสวัสดิการให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถและสภาพเศรษฐกิจ
- 3) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาเงินเดือนและค่าตอบแทนของข้าราชการแต่ละประเภทให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำของข้าราชการในแต่ละประเภท



การจัดประชุมเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ครั้งที่ 6
The 6th STOU National Research Conference

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 1) นำผลการศึกษาเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาสมรรถนะหลักข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ อันจะนำไปสู่การเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ดี มีคุณภาพ และพึงประสงค์ของหน่วยงาน
- 2) นำเสนอผลการศึกษาให้สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดศรีสะเกษ ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แนวทาง และวิธีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2552) ข้อบังคับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ว่าด้วยจรรยาข้าราชการกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2552
- จิตติสานต์ วุฒิเวช. (2553). ความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการปฏิบัติราชการของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- ประภัสสร มีน้อย (2553). การสร้างสมรรถนะหลักของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง จากกรอบคุณลักษณะข้าราชการในส่วนราชการ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพมหานคร.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต.(2551) วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการ.วารสารพัฒนาสังคม, 10(2), 25-48
- “พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551” (2551, 25 มกราคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 25 ตอนที่ 22 ก หน้าที่ 1 - 51
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2551” (2553,7 ธันวาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 127 ตอนที่ 75 ก หน้าที่ 51
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550” (2550,24 สิงหาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 124 ตอนที่ 47 ก หน้าที่ 1-127
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2548). คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.อีฟวิ่ง จำกัด.
- _____. (2552) มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน นนทบุรี : บริษัท พี.เอ.อีฟวิ่ง จำกัด.
- สมนึก ลิ้มอารีย์. (2552). การศึกษาสมรรถนะหลักของข้าราชการทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 (ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย,เลย.
- อาทิตย์ยา เสนะวงศ์.(2555). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการและระดับเจ้าหน้าที่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัย M (ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต). มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, กรุงเทพมหานคร.