

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดน่าน” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากเอกสาร ตำรา และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องใน ประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

2.1.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1970 โดย บริษัท McBar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของ ประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่างๆ ทั่วโลกโดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของ ประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบ ทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบ ที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่ก็พบว่า แบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อนคือ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549: 11-12)

1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลางและสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงใน การตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศหรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่านจึงสะท้อนให้เห็นว่า การคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของ “การเลือกปฏิบัติ”

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับ ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท McBar ภายใต้การนำของ David C. McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของ เจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้อง แม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผล การปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีและผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ยเพื่อค้นหาลักษณะ

ของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่มนี้ ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น David C. McClelland ได้แสดงแนวคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IO ประกอบด้วยความถนัดหรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

จากจุดกำเนิด Competency ดังกล่าวข้างต้นทำให้นักการศึกษาและนักวิชาการหลายสำนักได้นำวิธีการของ McClelland มาเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง Competency มากขึ้น โดยในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competencies Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competency ว่าเป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ ต่อมาปี ค.ศ. 1994 Gary Hamel ,C.K Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future โดยมีแนวคิดสำคัญเรื่อง Core Competencies ว่าเป็นความสามารถหลักของธุรกิจโดยได้อธิบายว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลักอะไรบ้าง เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรของเอกชนได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น โดยการสำรวจพบว่ามี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Cooperate Code of Ethics และ Strategic Planning จึงทำให้เห็นว่า Core Competency มีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น (เทียน ทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์) สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเข้ามาใช้ทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชนหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทย การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ซินคอร์ปอเรชั่น และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน เป็นต้น (จรัมพร ประถมบุรณ์, 2549: ระบบออนไลน์)

2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความคำว่า “Competency” ที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการที่ศึกษาจะแปลหรือให้คำจำกัดความไว้ตามความเข้าใจและความเชื่อของแต่ละบุคคลหรือแต่ละสถาบัน ซึ่งบางท่านอาจแปลว่า “ศักยภาพ” หรือ “ความสามารถ” หรือ “ขีดความสามารถ” หรือ “ความสามารถเชิงสมรรถนะ” หรือ “สมรรถนะ” แต่คำว่า Competency ตามความหมายจากพจนานุกรมของไทยได้ให้ความหมายว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, Ability, Proficiency, Skill Expertise, Fitness, Aptitude (รัชนิวรรณ วณิชชัตนอม, 2549: 1) ดังนั้น การกำหนดความหมายของสมรรถนะจึงมีการให้ความหมายไว้หลายนัย โดยยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้ (สุกัญญา รัสมิธรรมโชติ, 2549: 16)

Scott B. Parry นิยามคำว่า สมรรถนะ คือ กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าวสัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

G.O Klemm ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรบุคคล ให้ความหมายของสมรรถนะว่า บุคลิกลักษณะที่อยู่ภายในบุคคล ซึ่งมีผลต่อความมีประสิทธิภาพหรือผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ

Ganesh Shermon, a Partner of KPMG ได้กล่าวถึงความหมายของสมรรถนะในหนังสือชื่อ “Competency Based HRM” ไว้ว่าสมรรถนะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ความหมาย คือ ความหมายที่ 1 สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ

ความหมายที่ 2 สมรรถนะ หมายถึง คุณสมบัติที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

David C. McClelland ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคลซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

Hay Group. ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ คือ ชุดของแบบแผนพฤติกรรมความสามารถ และคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จสำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และพัฒนาองค์กรเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้ปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามต้องการ

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์ (2547: 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไรหรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ สาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จเพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549: 5-8) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการเพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดีและส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ เช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการ คือการให้บริการแก่ประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน

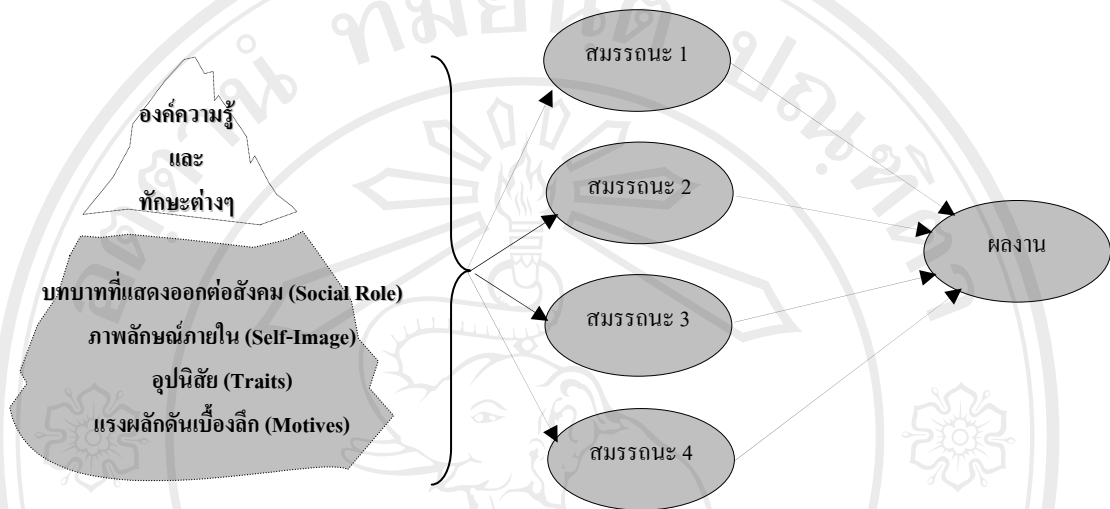
ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2549: 27) ได้ให้คำจำกัดความว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะคิด อุปนิสัย ทักษะ และพฤติกรรมที่คนแสดงออกมา ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นนิสัยที่แท้จริงของคนๆ นั้น ไม่ใช่การเสแสร้ง ไม่เหมือนกับพฤติกรรมที่สามารถเสแสร้งแกล้งทำได้ชั่วคราวชั่วคราว ถ้าคนไหนมีความสามารถเรื่องบริการไม่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่ที่ไหน อยู่กับใคร เขาจะแสดงออกถึงความมีน้ำใจในการให้บริการคนอื่นเสมอ แต่ถ้าเขามีเพียงพฤติกรรมเขาจะแสดงออกกับคนเพียงบางคนเพียงบางสถานที่หรือบางเวลาเท่านั้น เราจะสังเกตเห็นความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับความสามารถได้ชัดเจน

แสงสุริย์ ทศนพูนชัย (2548 อ้างใน มาฆมาส กาญจนากร, 2549: 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะคิดความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคลสามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดหรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม

รัชนิวรรณ วิรัชธนนอม (2548: 13-14) ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลที่แสดงในรูปภูเขาน้ำแข็งกับสมรรถนะและผลงาน ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าความรู้

ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ของบุคคล ทำให้บุคคลมีสมรรถนะ (พฤติกรรมในการทำงาน) ในรูปแบบต่างๆ และสมรรถนะต่างๆ มีความสัมพันธ์กับผลงานของบุคคล

ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน



ที่มา : รัชนิวรรณ วณิชชัณอม, 2548: 14

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกโดยเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือโดดเด่นกว่ามาตรฐานที่กำหนดและเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงออกจากบุคคลอื่นอย่างสมเหตุสมผล

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

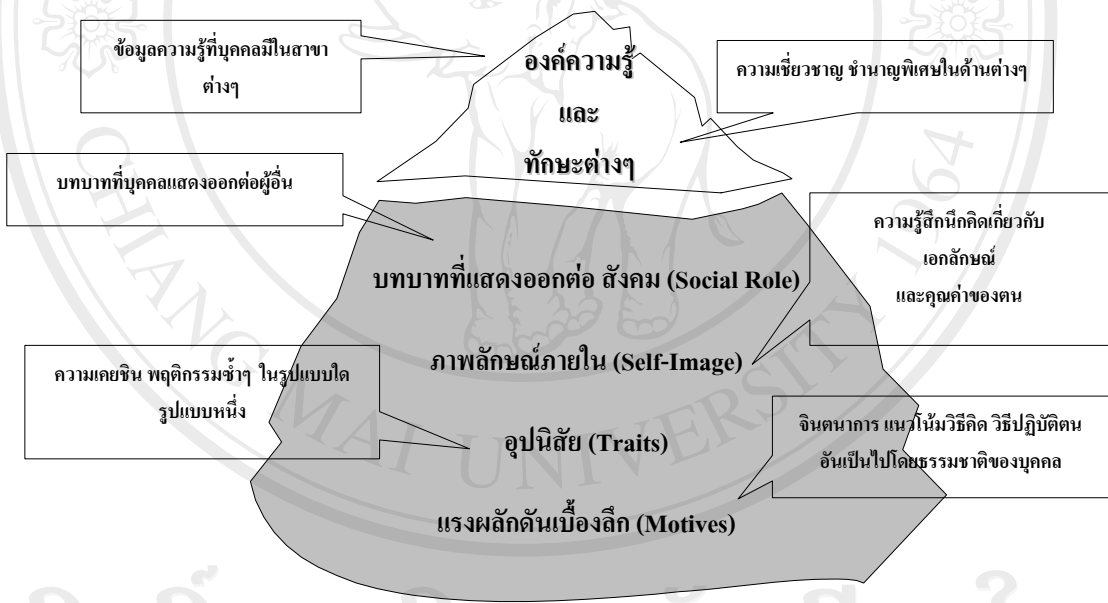
จากความหมายของสมรรถนะที่กล่าวมาแล้ว พบว่ามีผู้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะร่วมที่จัดเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะไว้หลายท่าน

David C. McClelland ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบหลัก 5 ประการ ดังนี้ (สุกัญญา รัชมิธรรมโชติ, 2549: 15)

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ เช่น ทักษะของหมอฟันในการอุดฟันโดยไม่ทำให้คนไข้รู้สึกเสียวเส้นประสาทหรือเจ็บ

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self-concept) คือ ทักษะคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Trait) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จมักชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

ภาพที่ 2.2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model)



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2549 : 16

จากภาพที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้อธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรอย่างหนึ่งขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ในตัวเองซึ่งอธิบายในรูปตัวแบบภูเขาน้ำแข็งได้ว่าส่วนเล็ก ๆ ของภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั้นจะสังเกตเห็นได้และสามารถที่จะวัดได้นำมาพัฒนาได้ก็เปรียบเสมือนกับส่วนขององค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ภายนอกซึ่งจะง่ายต่อการที่จะพัฒนาแต่ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำที่เป็นส่วนใหญ่มากกว่า เห็นได้ยาก สังเกตได้ยาก และวัดได้ยากกว่าแต่

เป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคคลและซ่อนเร้นอยู่ลึกๆ ภายในตัวบุคคล ซึ่งได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ภายใน แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย แรงผลักดันเบื้องลึกสมรรถนะเหล่านี้จะยากต่อการวัดและพัฒนาบางครั้งสมรรถนะที่อยู่ใต้น้ำสามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้ด้วยการฝึกอบรมการบำบัดทางจิตวิทยาและหรือพัฒนาโดยการให้ประสบการณ์ทางบวกแก่บุคคลแต่ก็เป็นสิ่งที่พัฒนาค่อนข้างยากและต้องใช้เวลาอันยาวนาน และเนื่องจากมีการกล่าวว่าส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรืออาจหมายถึงส่วนลึก ๆ ของจิตใจของบุคคลมีความสำคัญกว่าส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทำให้บางครั้งโมเดลสมรรถนะไปเน้นในส่วนนี้มากจนละเลยส่วนของความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่ในความเป็นจริงแล้วการที่บุคคลจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้สิ่งแรกที่ต้องมีและจะขาดเสียไม่ได้เลย นั่นคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะทำงาน หรือเป็นปัจจัยที่เรียกว่า “can do” หรือความสามารถที่จะทำงานนั้น ๆ ได้ ส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ใต้น้ำหรือส่วนลึก ๆ ในจิตใจของบุคคลนั้น แต่เดิมเคยเรียกว่าเป็นปัจจัย “will do” คือ เมื่อมีความรู้ความสามารถแล้วแต่จะตั้งใจทำงานหรือไม่เป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งแยกออกมาต่างหาก ถ้าบุคคลมีทั้งความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับงานก็จะทำให้ทำงานได้ดี

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์ (2547: 58) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า สมรรถนะ ไม่น่าจะแตกต่างจาก KSAOs ซึ่งได้จากการวิเคราะห์งาน แม้ชื่อแตกต่างกัน เช่น จุดมุ่งเน้น ค่านิยม บุคลิกภาพ หรือทักษะทางเทคนิค ต่างก็มีอยู่ใน KSAOs ครบถ้วน โดยเฉพาะ Other Characteristics แต่สิ่งที่แตกต่าง คือ สมรรถนะจะต้องแยกระหว่างคนที่ทำงานได้ดีมากเป็นพิเศษออกจากคนที่ทำงานได้โดยเฉลี่ยปกติ

จากข้อความข้างต้นกล่าวได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานตามปกติ

ความหมายแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะหลัก มีดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันฝึกอบรม/สัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งในสายวิชาชีพเดียวกันและต่างสายวิชาชีพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548: 22)

2. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา ทั้งนี้ทักษะจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548: 23)

2.1 ทักษะด้านการบริหารงาน/จัดการงาน (Management Skills) หมายถึง ทักษะในการบริหารควบคุมงานซึ่งจะเกี่ยวข้องกับระบบความคิดและการจัดการในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะในการมีวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ซึ่งทักษะดังกล่าวจะแสดงออกถึงการจัดระบบความคิดเพื่อมองไปที่เป้าหมายในอนาคตว่าอยากจะทำหรือมีความต้องการอะไรในอนาคต

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical Skills) หมายถึง ทักษะที่จำเป็นในการทำงานตามสายงานหรือกลุ่มงานที่แตกต่างกันไป เช่น งานจัดซื้อจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่แตกต่างไปจากงานผลิต ดังนั้นทักษะที่ต้องการของคนทำงานด้านจัดซื้อได้นั้นจะต้องแตกต่างไปจากงานผลิตเช่นเดียวกัน

3. ความสามารถ (Ability) หมายถึง ความสามารถเชิงปัญญาที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นความสามารถในการประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่ไปในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549 : 12)

4. คุณลักษณะอื่นๆ (Other Characteristics) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน หมายถึง ลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ แรงผลักดันเบื้องต้น ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางกายภาพอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมขององค์กร (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549 : 12)

2.1.4 ความแตกต่างระหว่างสมรรถนะกับความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

เนื่องจากสมรรถนะเป็นสิ่งที่ประกอบขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ จึงส่งผลให้คนทั่วไปสับสนว่า สมรรถนะแตกต่างจากความรู้ ทักษะ และทัศนคติ/แรงจูงใจ อย่างไร หรือความรู้หรือทักษะที่บุคคลมีอยู่นั้นถือเป็นสมรรถนะหรือไม่ สถาบันSchoonover Associates จึงได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบไว้ดังนี้ (สุกัญญา รัศมิธรรม โชติ, 2549: 18)

1. สมรรถนะ - ความรู้

สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศเท่านั้น ดังนั้น ความรู้อย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้นจะนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้ประสบผลสำเร็จจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ เช่น ความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาด ถือเป็นความรู้แต่ความสามารถในการนำความรู้และความเข้าใจในความไม่แน่นอนของ “ราคา” ในตลาดมาพัฒนารูปแบบการกำหนด “ราคา” ได้นั้น จึงจะถือเป็นสมรรถนะ

2. สมรรถนะ - ทักษะ

สมรรถนะเกี่ยวข้องกับทักษะแต่จะหมายถึงเฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่าง

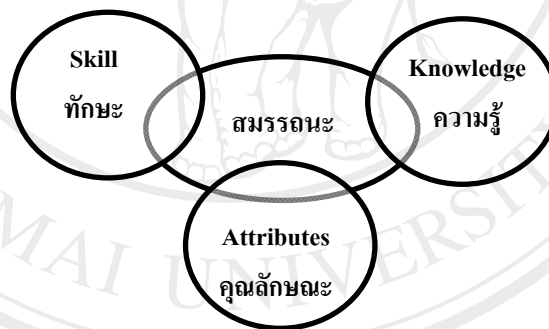
ชัดเจน ดังนั้น ทักษะอย่างเดียวไม่ถือเป็นสมรรถนะ เช่น ความสามารถในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ (Positioning) ในตลาดให้แตกต่างจากคู่แข่งถือเป็นสมรรถนะ

3. สมรรถนะ - แรงจูงใจ/คุณลักษณะ

สมรรถนะไม่ใช่แรงจูงใจหรือทัศนคติแต่เป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวัง ไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายของเขา เช่น ต้องการความสำเร็จเป็นแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดแนวคิดหรือทัศนคติที่ต้องการสร้างผลงานที่ดีแต่ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้ตรงตามเวลาที่กำหนดถือเป็นสมรรถนะ

สรุปแนวคิดของ Schoonover Associates เชื่อว่า ความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ/ทัศนคติ โดด ๆ ไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ดังภาพที่ 2.3

ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของสมรรถนะ ทักษะ ความรู้ คุณลักษณะ



ที่มา : สุรชาติ ฅ นองคาย, 2549: ระบบออนไลน์

2.1.5. ประเภทของสมรรถนะ

การจำแนกสมรรถนะสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. สมรรถนะขององค์กร (Organizational Competency) ซึ่งจะบ่งบอกได้ว่าองค์กรควรมีทิศทาง การดำเนินงานหรือยุทธศาสตร์ไปในทิศทางใด สมรรถนะขององค์กร หมายถึง กลยุทธ์และความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน ซึ่งการกำหนดสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร และสมรรถนะขององค์กรจะต้องมีลักษณะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และ

ยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัดเป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น (เทียน ทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์)

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency) บางองค์กรอาจเรียกว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จคล่องตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ เป็นสิ่งสะท้อนถึงค่านิยมที่คนในองค์กรมีและถือปฏิบัติร่วมกัน (ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57) เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือ ผู้จัดการบริษัท ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน และการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือบางองค์กร เรียกว่า “Technical Professional/Position/Job Competency” หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคคลในทุกตำแหน่งงานในสายวิชาชีพเดียวกันหรือกลุ่มงานเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ของแต่ละตำแหน่งในกลุ่มงานหรือสายวิชาชีพเดียวกันจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

4. สมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ซึ่งเป็นสมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับหรือตำแหน่งงานจะต้องมี และจะแตกต่างกันไปตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร โดยสมรรถนะนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้าง และความลึกของความสามารถที่พนักงานจะต้องมีก่อนที่จะได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบ (ชัยญลักษณ์ วีระสมบัติ, 2546: 57)

2.1.6 การกำหนดสมรรถนะ

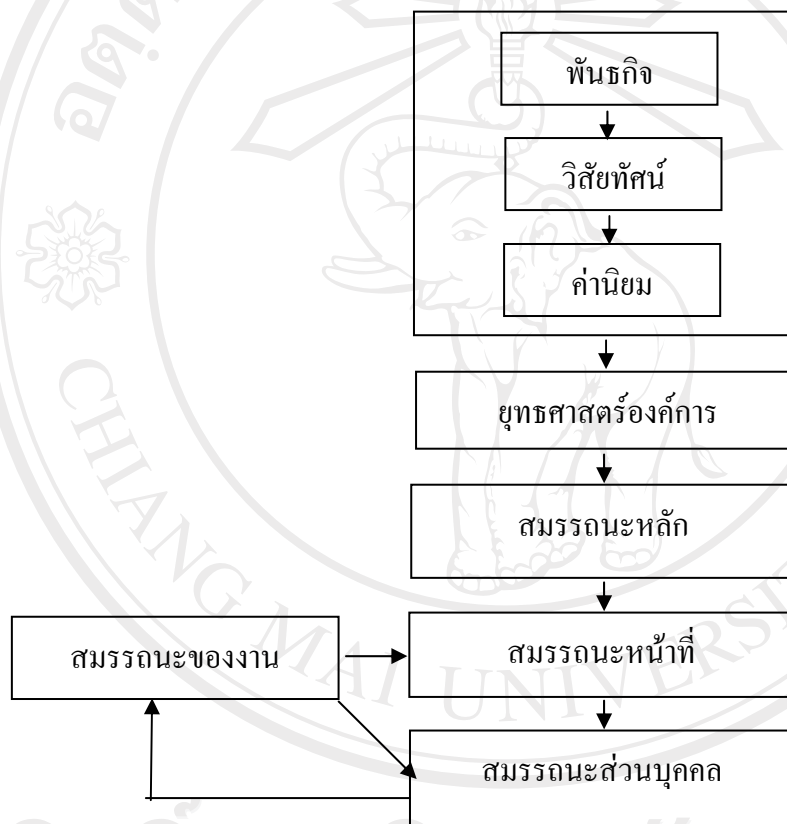
การกำหนดสมรรถนะหรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นการกำหนดกลุ่มของรูปแบบสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในองค์กรหนึ่งๆ โดยการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

อาจแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละองค์กรซึ่งสามารถกำหนดได้ ดังนี้ (อานนท์ สักดีวีรวิชญ์, 2547: 62)

1. การกำหนดสมรรถนะโดยการเชื่อมโยงกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process Approach)

เริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2.4

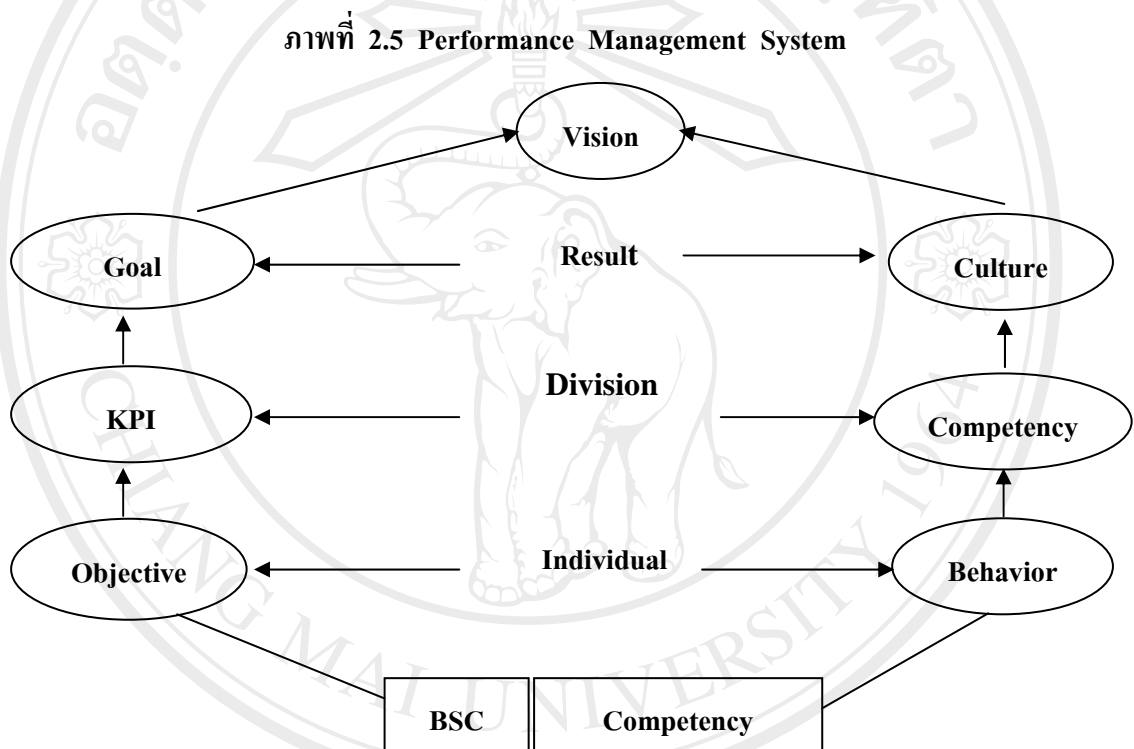
ภาพที่ 2.4 การกำหนดสมรรถนะ



ที่มา : ดัดแปลงจาก อานนท์ สักดีวีรวิชญ์, 2548: 62

จากภาพที่ 4 จะเห็นถึงความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี ซึ่งเริ่มจาก วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์การตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน ถ้ามองในทิศทางกลับกัน สมรรถนะหลักจะมาจากสมรรถนะของแต่ละคน ดังนั้น ถ้าจะให้ตกลงในรายละเอียดสู่การปฏิบัติสามารถนำหลัก Balance Scorecard และหลักของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) มาใช้ดึงความสัมพันธ์ในระบบบริหารในภาพที่ 2.5



ที่มา : เทียน ทองแก้ว, 2549: ระบบออนไลน์

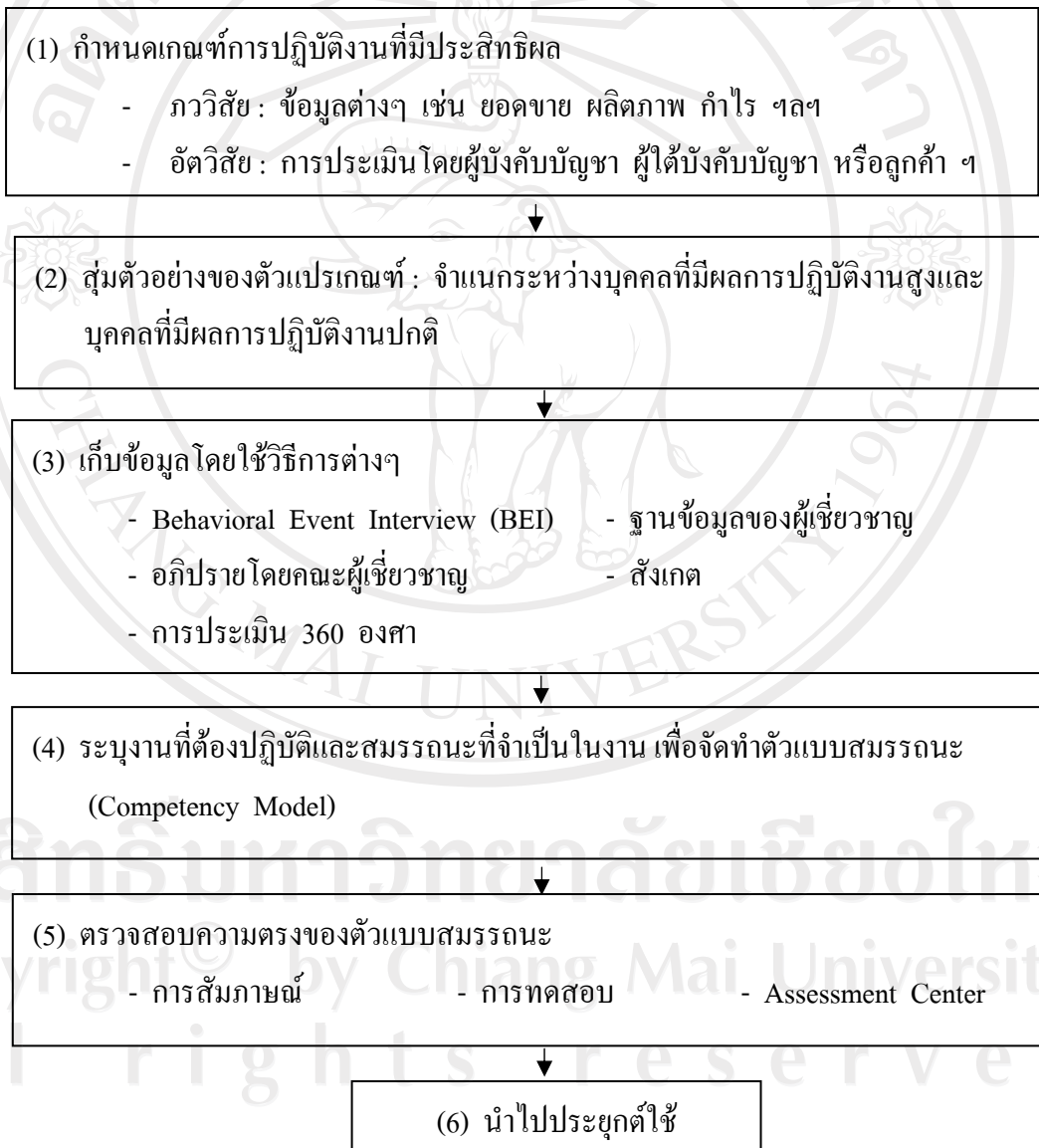
ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ทำให้เห็นความเชื่อมโยงกับระดับกลยุทธ์และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างชัดเจน การกระทำเป็นลำดับขั้นตอนที่เหมาะสมกับระดับกลยุทธ์

ข้อเสีย คือ องค์กรต่างๆ มักจะละเลยประเด็นที่จะต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ประสบความสำเร็จในการทำงานออกจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานจึงทำให้สมรรถนะที่ได้ไม่มีความตรง

2. การกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ (Job Competency Assessment Methodology :JCA) (มาฆมาส กาญจนากร, 2549: 15)

เป็นวิธีการที่ McClelland พัฒนาขึ้นในช่วงปี 1970 ภายหลังจากที่ได้ทำงานให้กับบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจแห่งหนึ่ง ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 การกำหนดสมรรถนะโดยวิธีการประเมินสมรรถนะ



ที่มา: ดัดแปลงจาก มาฆมาส กาญจนากร, 2549: 15

จากภาพที่ 2.6 อธิบายการกำหนดสมรรถนะโดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะ 6 ขั้นตอน ดังนี้

(1) กำหนดเกณฑ์ที่มีประสิทธิผล ซึ่งอาจมาจากข้อมูลที่เป็นกาววิสัย เช่น ยอดขาย ผลិតภาพ กำไร หรือข้อมูลอ้อมวิสัย เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือลูกค้า เป็นต้น

(2) คุ่มตัวอย่างของตัวแปรเกณฑ์ที่สามารถจำแนกระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานได้ดีกว่าปกติ กับบุคคลที่ปฏิบัติงานได้โดยเฉลี่ย

(3) เก็บข้อมูลโดยเทคนิควิธีการต่างๆ เช่น Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์วิธีหนึ่งที่ McClelland พัฒนาขึ้น เป็นการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่าพฤติกรรมอะไรที่คาดหวังและต้องการในแต่ละสมรรถนะตามระดับงานที่แตกต่างกันไปโดยระบุเหตุการณ์และพฤติกรรมสำคัญในการทำงานอย่างหนึ่งหรือการอภิปรายเป็นคณะของผู้เชี่ยวชาญหรือการประเมิน 360 องศา หรือใช้ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและการสังเกต เป็นต้น

(4) นำข้อมูลที่ได้มาระบุงานที่ต้องปฏิบัติและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับงาน

(5) ตรวจสอบความตรงของประเภทสมรรถนะหรือตัวแบบของสมรรถนะซึ่งอาจได้จากการวัดสมรรถนะนั้นๆ โดยใช้วิธีการ เช่น การสัมภาษณ์ การทดสอบ การใช้วิธี Assessment Center เป็นต้น สมรรถนะดังกล่าวจะต้องสามารถจำแนกผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปกติได้ หรือจะต้องมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวแปรเกณฑ์ที่ตั้งแต่แรก

(6) การนำสมรรถนะที่กำหนดไปใช้ในด้านต่างๆ เช่น การสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ มีการพิสูจน์ที่เป็นเหตุเป็นผลว่า สมรรถนะที่ได้มานั้นสามารถจะจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานสูงออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายวิธีการจะทำให้ลดอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการประเมินสมรรถนะของบุคคลากรลงได้

ข้อเสีย คือ เป็นวิธีการที่เน้นไปทำงานและผู้ปฏิบัติงานจึงมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ทางธุรกิจไม่มากพอและต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ทางจิตวิทยา เนื่องจากกระบวนการส่วนหนึ่งใช้การวัดทางจิตวิทยาร่วมด้วย อีกทั้งใช้เวลาในการจัดทำมากพอสมควร

3. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Expert : SME)

ผู้เชี่ยวชาญในที่นี้อาจเป็นผู้ที่ทำงานในตำแหน่งนั้นจริงๆ หรือผู้ที่ชำนาญในงานที่ใกล้เคียงเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประชุมร่วมกัน การระดมสมอง การวิเคราะห์หน้าที่หลัก หรือการวิเคราะห์

งาน การใช้เทคนิคเคลฟ การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ เป็นต้น นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการอื่นๆ เสริมได้ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจโดยอาศัยแบบสอบถาม การประเมินผลโดยตนเองและผู้อื่น การสัมภาษณ์ การสร้างสถานการณ์จำลอง การตรวจบันทึก และการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบทดสอบ การสังเกต เป็นต้น หลักการที่สำคัญของวิธีการนี้ คือ ต้องเกิดความเห็นที่ตรงกันในหมู่ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นซึ่งสามารถใช้สถิติเป็นตัวชี้วัดความเห็นที่สอดคล้องดังกล่าวได้

ข้อดีของวิธีการใช้ผู้เชี่ยวชาญ คือ ทำให้ได้รับการยอมรับจากบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้กับตำแหน่งงานหรืองานที่ไม่เคยมีการกำหนดสมรรถนะ หรืองานที่ไม่เคยมีมาก่อนได้อีก ทั้งยังเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ดีก่อนใช้วิธีการอื่นๆ ซึ่งเสียเวลา และค่าใช้จ่ายไม่มากนัก

ข้อเสีย คือ การขอความร่วมมือจากหลายบุคคล หลายฝ่าย เป็นเรื่องที่มีความยุ่งยากพอสมควร และประการที่สำคัญคือ เป็นวิธีการที่ไม่มีการพิสูจน์และตรวจสอบความตรงของสมรรถนะให้ชัดเจน อีกทั้งค่าสถิติที่แสดงถึงความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญในระดับสูงอาจไม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความตรง

4. วิธีการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source)

ข้อมูลทุติยภูมิอาจได้มาจากหลายแหล่งที่มา ได้แก่ วารสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลด้านอาชีพ โดยเฉพาะข้อมูลในองค์กร ซึ่งอาจได้จากแฟ้มประวัติพนักงาน ผลการทดสอบที่มีอยู่ หรือข้อมูลที่ได้จากตัวแปรเกณฑ์ เช่น ผลិតภาพ ผลการปฏิบัติงาน ยอดขาย กำไร ที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทำได้ เป็นต้น จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ในลักษณะของการวิจัยหลังจากทราบข้อเท็จจริงโดยองค์กรต้องตั้งตัวแปรเกณฑ์ที่องค์กรปรารถนาให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถแยกแยะระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ที่ปฏิบัติงานปกติ จากนั้นนำมาพิจารณาประกอบกับการใช้หลักเหตุผลและวิจารณ์ หากตัวแปรใดสามารถจำแนกผลการปฏิบัติงานที่ดีและไม่ดีออกจากกันได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะเป็นสมรรถนะสำหรับตำแหน่งนั้นๆ หรือพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ข้อดีของวิธีการนี้ คือ ใช้เวลาน้อย บางแหล่งสามารถอธิบายเหตุผลหรือมีทฤษฎีรองรับ ทำให้สามารถตรวจสอบความตรงได้ง่าย มีโอกาสที่จะได้ค่าความตรงที่ดี

ข้อเสีย คือ ต้องปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ต้องการหาสมรรถนะ และต้องใช้วิจารณญาณในการคิด เนื่องจากไม่สามารถยืนยันได้ว่า สมรรถนะที่ใช้จะสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานดีเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานปกติ (อานนท์ สักดิ์วีระชัย, 2547) ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของอากรณ กุวิทย์พันธุ์ (2548) ที่ว่าข้อควรระวังสำหรับการหาสมรรถนะจากข้อมูลทุติยภูมิ คือ ข้อมูลบางอย่างอาจไม่มีความเหมาะสมกับองค์กรและตำแหน่งงานที่ต้องการ ดังนั้น

ควรมีการปรับเปลี่ยนข้อมูลสมรรถนะที่ได้ให้มีความเหมาะสมก่อนนำไปใช้ โดยการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดสมรรถนะหลักสำหรับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการวิเคราะห์งานและการใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งต่างๆ เช่น คู่มือพนักงานส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เอกสารการกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง เป็นต้น

2.1.7 วิธีการประเมินสมรรถนะ

การวัดสมรรถนะทำได้ก่อนข้างลำปากจึงอาศัยวิธีการหรือใช้เครื่องมือบางชนิดเพื่อวัดสมรรถนะของบุคคล ดังนี้ (เทือน ทองแก้ว, 2549:ระบบออนไลน์, รัชนิวรรณ วณิชชฌนอม, 2548: 19, มาฆมาส กาญจนากร, 2549: 21)

1. ข้อมูลประวัติการทำงาน (Biographical Data)

ข้อมูลจากประวัติการทำงานทำให้ได้ข้อมูลส่วนบุคคลว่ามีความรู้ ทักษะ หรือความสามารถอะไร เคยมีประสบการณ์อะไรมาบ้างจากประวัติการทำงาน

2. ระเบียบพนักงาน (Employee Record)

เป็นการรวบรวมประวัติพนักงาน รวมถึงคุณสมบัติบางประการซึ่งช่วยให้เห็นลักษณะนิสัยในการทำงานบางอย่างของพนักงานได้ บางองค์การอาจรวมผลการปฏิบัติงานไว้ด้วย

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal)

ผลการปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใน 2 ลักษณะ คือ

(1) ผลการปฏิบัติงานในเนื้องาน (Task Performance) เป็นการทำงานที่ได้เนื้องานแท้ ๆ จะเกี่ยวข้องกับทักษะ ความรู้และความสามารถ

(2) ผลการปฏิบัติงานในเชิงบริบท (Contextual Performance) คือ ลักษณะพฤติกรรมของคนปฏิบัติงาน เช่น การมีน้ำใจเสียสละช่วยเหลือคนอื่น เป็นต้น ซึ่งการประเมินลักษณะนี้จะมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพมากกว่า แต่การประเมินสมรรถนะจากผลการปฏิบัติงานนี้ควรทำอย่างระมัดระวัง เนื่องจากยังมีปัจจัยอื่นที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน นั่นคือ แรงจูงใจ ถึงแม้ว่าบุคคลากรจะมีความรู้ ทักษะ ความสามารถ แต่หากขาดแรงจูงใจ ก็อาจทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ได้

4. การสัมภาษณ์ (Interview)

ผลของการสัมภาษณ์ ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ อาจจะเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง คือ กำหนดคำถามสัมภาษณ์ไว้แล้วสัมภาษณ์ตามที่กำหนดประเด็นไว้กับการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างคือ สอบถามตามสถานการณ์คล้ายกับเป็นการพูดคุยกันธรรมดาๆ แต่ผู้สัมภาษณ์จะต้องเตรียมคำถามไว้ในใจโดยใช้กระบวนการสนทนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สบายใจให้ข้อมูลที่ตรงกับสภาพจริงมากที่สุด

5. การทดสอบความรู้ (Knowledge Test)

เป็นการทดสอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งงานเน้นการวัดองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ องค์การสามารถสร้างเองได้แต่ต้องคำนึงถึงมาตรฐานของข้อสอบด้วย

6. การสุ่มงาน (Work Sample)

เป็นการสุ่มงานที่ตำแหน่งนั้นมีหน้าที่รับผิดชอบมาให้บุคคลปฏิบัติ มีข้อดีคือ ความตรงเชิงพยากรณ์ค่อนข้างดี แต่ข้อจำกัดคือ จะไม่ทราบศักยภาพที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคลเนื่องจากวัดเฉพาะสิ่งที่ทำได้ในตำแหน่งงานนั้นๆ โดยเฉพาะหากมีการเปลี่ยนแปลงงานที่ปฏิบัติอยู่บุคคลนั้น จะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้

7. ศูนย์ประเมิน (Assessment Center)

จะเป็นศูนย์รวมเทคนิคการวัดทางจิตวิทยาหลายๆ อย่างเข้าด้วยกันรวมทั้งการสนทนากลุ่มแบบไม่มีหัวหน้ากลุ่มรวมอยู่ด้วยในศูนย์นี้

8. แบบทดสอบบุคลิกภาพ (Personality Inventory)

ใช้วัดเกี่ยวกับบุคลิกภาพเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานและองค์การ แต่แบบทดสอบกลุ่มนี้มีข้อจำกัดทางวัฒนธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องระมัดระวังในการใช้

9. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา (360 Degree Feedback)

เป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งเป้าหมาย โดยเป็นการประเมินความสามารถของคนที่หนึ่งจากผู้คนที่อยู่รอบข้าง (หัวหน้า ตนเอง เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง บางตำแหน่งอาจจะรวมถึงลูกค้าภายนอกด้วย แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินออกมา เพื่อสะท้อนให้เห็นว่าระดับความสามารถที่แท้จริงในแต่ละหัวข้อนั้นอยู่ในระดับใด เพื่อตรวจสอบความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ข้อดีคือ ทำให้ได้มุมมองที่แตกต่างและครอบคลุม

10. แบบทดสอบการปฏิบัติงาน (Tests of Performance)

เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้รับการทดสอบทำงานบางอย่าง เช่น การเขียนอธิบายคำตอบ การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด หรือการคิดว่าถ้ารูปทรงเรขาคณิตที่แสดงบนจอหมุนไปแล้วจะเป็นรูปใด แบบทดสอบประเภทนี้ออกแบบมาเพื่อวัดความสามารถของบุคคลภายใต้เงื่อนไขของการทดสอบ ตัวอย่างของแบบทดสอบประเภทนี้ได้แก่ แบบทดสอบความสามารถทางสมองโดยทั่วไป (General Mental Ability) แบบทดสอบที่วัดความสามารถเฉพาะ เช่น Spatial Ability หรือความเข้าใจด้านเครื่องยนต์กลไกและแบบทดสอบที่วัดทักษะหรือความสามารถทางด้านร่างกาย

11. การสังเกตพฤติกรรม (Behavior Observations)

เป็นแบบทดสอบที่เกี่ยวข้องกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้รับการทดสอบในบางสถานการณ์

แบบทดสอบประเภทนี้ต่างจากประเภทแรกตรงที่ผู้เข้ารับการทดสอบไม่ต้องพยายามทำงานอะไรบางอย่างที่ออกแบบมาเป็นอย่างดีแล้วแต่จะวัดจากการสังเกตและประเมินพฤติกรรมในบางสถานการณ์ เช่น การสังเกตพฤติกรรมการเข้าสังคม พฤติกรรมการทำงาน การสัมภาษณ์ก็อาจจัดอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย

12. แบบทดสอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง (Self Reports)

เป็นแบบทดสอบที่ให้ผู้ตอบรายงานเกี่ยวกับตนเอง เช่น ความรู้สึก ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ความสนใจ แบบทดสอบบุคลิกภาพ แบบสอบถาม แบบสำรวจความคิดเห็นต่างๆ การตอบคำถาม ประเภทนี้อาจจะไม่ได้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่แท้จริงของผู้ตอบก็ได้ การทดสอบบางอย่าง เช่น การสัมภาษณ์อาจเป็นการผสมกันระหว่าง Behavior Observations และ Self Reports เพราะการถามคำถามในการสัมภาษณ์อาจเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ความคิดและทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ และในขณะเดียวกันผู้สัมภาษณ์ก็สังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ด้วยในขณะเดียวกัน

เนื่องจากสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม ดังนั้น การวัดหรือประเมินที่สอดคล้องที่สุด คือ การสังเกตพฤติกรรม ในการสังเกตพฤติกรรมนั้นมีสมมติฐาน 2 ประการที่จะทำให้การสังเกตพฤติกรรมมีความถูกต้อง กล่าวคือ (1) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องทำด้วยความตรงไปตรงมา (2) ผู้ที่สังเกตและประเมินต้องใกล้ชิดเพียงพอที่จะสังเกตพฤติกรรมของผู้ที่ถูกประเมินได้ตามรูปแบบที่กำหนดไว้ นั่นผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประเมินสมรรถนะของข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาจะทำความเข้าใจกับความหมาย และระดับของสมรรถนะที่จะประเมินและประเมินว่าพฤติกรรมการทำงานโดยรวมๆ ของข้าราชการผู้นั้นสอดคล้องกับระดับสมรรถนะที่ระดับใด โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องหมั่นสังเกตและบันทึกพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่ถูกประเมินไว้เป็นระยะๆ เพื่อให้เป็นหลักฐานยืนยันในกรณีที่ผู้ถูกประเมินไม่เห็นด้วยกับระดับสมรรถนะที่ได้รับการประเมิน หากไม่ประเมินสมรรถนะด้วยการสังเกตจะสามารถประเมินด้วยวิธีใดได้บ้าง ทางเลือกคือ การจำแนกพฤติกรรมในแต่ละระดับสมรรถนะออกเป็นข้อๆ แล้วให้ผู้บังคับบัญชาตอบว่า ข้าราชการที่ถูกประเมินมีพฤติกรรมแบบนั้นน้อย ปานกลางหรือมาก ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้แบบประเมินมีความยาวมากขึ้นและอาจมีความยุ่งยากในการวิเคราะห์คะแนน มีค่าใช้จ่ายในการจ้างออกแบบเพิ่มขึ้นที่สำคัญไม่ว่าจะประเมินแบบใดถ้าผู้ประเมินไม่ได้ประเมินอย่างตรงไปตรงมาผลการประเมินก็จะไม่เที่ยงตรง

จากวิธีการประเมินสมรรถนะที่กล่าวมาข้างต้นไม่สามารถบอกได้ว่าวิธีใดเป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการนำผลการประเมินสมรรถนะไปใช้ของแต่ละองค์การ ซึ่งในการประเมินแต่ละครั้งอาจต้องใช้วิธีการหลายวิธีร่วมกัน เพื่อให้ได้สมรรถนะที่ครบถ้วนและตรงตามต้องการที่กำหนดไว้ ในการศึกษาถึงสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่านครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการประเมินรอบด้านโดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องรู้เห็นถึงการปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

คือ นายองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการ ผู้ได้บังคับบัญชา และการประเมินตนเอง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

2.2.1 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local Self Government) นั้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน ดังนี้ (อ้างใน โกวิทช์ พวงงาม, 2546: 21-23)

มอนตาญ ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองที่ผู้บริหารของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยอิสระ มีอำนาจอิสระและมีความรับผิดชอบที่สามารถใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ยังคงอยู่ภายใต้กฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศไม่ใช่รัฐอิสระ

รีอบสัน ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงหน่วยการปกครองที่รัฐจัดตั้งขึ้นโดยให้มีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง มีสิทธิตามกฎหมายและมีองค์กรที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ อำนาจอิสระในการปกครองตนเองดังกล่าวจะต้องไม่กระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ

ประธาน คงฤทธิศึกษากร ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง ระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดมีองค์กรทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

ชูศักดิ์ เทียงตรง ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีส่วนร่วมในการจัดบริการสาธารณะบางประการเพื่อชุมชนของตน การที่ท้องถิ่นจะมีอำนาจหน้าที่และมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานมากน้อยเพียงใดนั้นจะขึ้นอยู่กับระบบการปกครองท้องถิ่นของแต่ละประเทศอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อผลประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่น โดยตรง การบริหารท้องถิ่นจะมีองค์กรที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้ มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม

จากความหมายของการปกครองท้องถิ่นข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองระดับรองของรัฐซึ่งรัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อกระจายอำนาจการปกครองทั้งทางการเมืองและทางการบริหารให้ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่างเพื่อแก้ไขปัญหา

และสนองตอบความต้องการของตนเอง โดยมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง สามารถกำหนดนโยบายและบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการของตนเองภายใต้ขอบเขตของกฎหมายว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ โดยมีองค์การที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นนั้นๆ

2.2.2 ลักษณะของการปกครองท้องถิ่น

เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง (Local Self Government) เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้นๆ ดังนั้น ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญจึงมีดังนี้

1. มีสถานะตามกฎหมาย หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เช่น ประเทศไทยมีการกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ
2. มีพื้นที่และระดับ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอนและชัดเจน และควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมีมากมาย เช่น สภาพทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร ความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์การจัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น 3 ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง 3 ปี ไม่รวมเงินอุดหนุน จำนวนประชากร และขนาดพื้นที่
3. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ โดยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่ที่มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ
4. มีความเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายและประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณ ทรัพย์สิน หนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง
5. มีการเลือกตั้ง การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจากกรเลือกตั้งโดยประชาชนเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้สิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้ง คณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน

6. มีอำนาจอิสระ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลางและมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย สามารถกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่นและสามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง

7. มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

8. มีการกำกับดูแลของรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยของการปกครองระดับรองของรัฐและอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมและความมั่นคงแห่งรัฐ

2.2.3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย

ปัจจุบันนี้้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย มีดังนี้

- องค์การบริหารส่วนจังหวัด
- เทศบาล (ประกอบด้วย เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล)
- องค์การบริหารส่วนตำบล
- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

แต่เนื่องจากการศึกษาสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ในครั้งนี้มีขอบเขตเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงขอกกล่าวถึงเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลเท่านั้น

1. ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล (กรมการปกครอง, 2539 : 3-4)

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นหน่วยบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่จัดขึ้นใหม่โดยแต่เดิมจัดตั้งเป็นสภาตำบล ตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามามีส่วนร่วมกันบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่นและส่วนรวมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองตามระบอบประชาธิปไตย มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลเป็นองค์การในการบริหารงานของตำบลและหมู่บ้าน

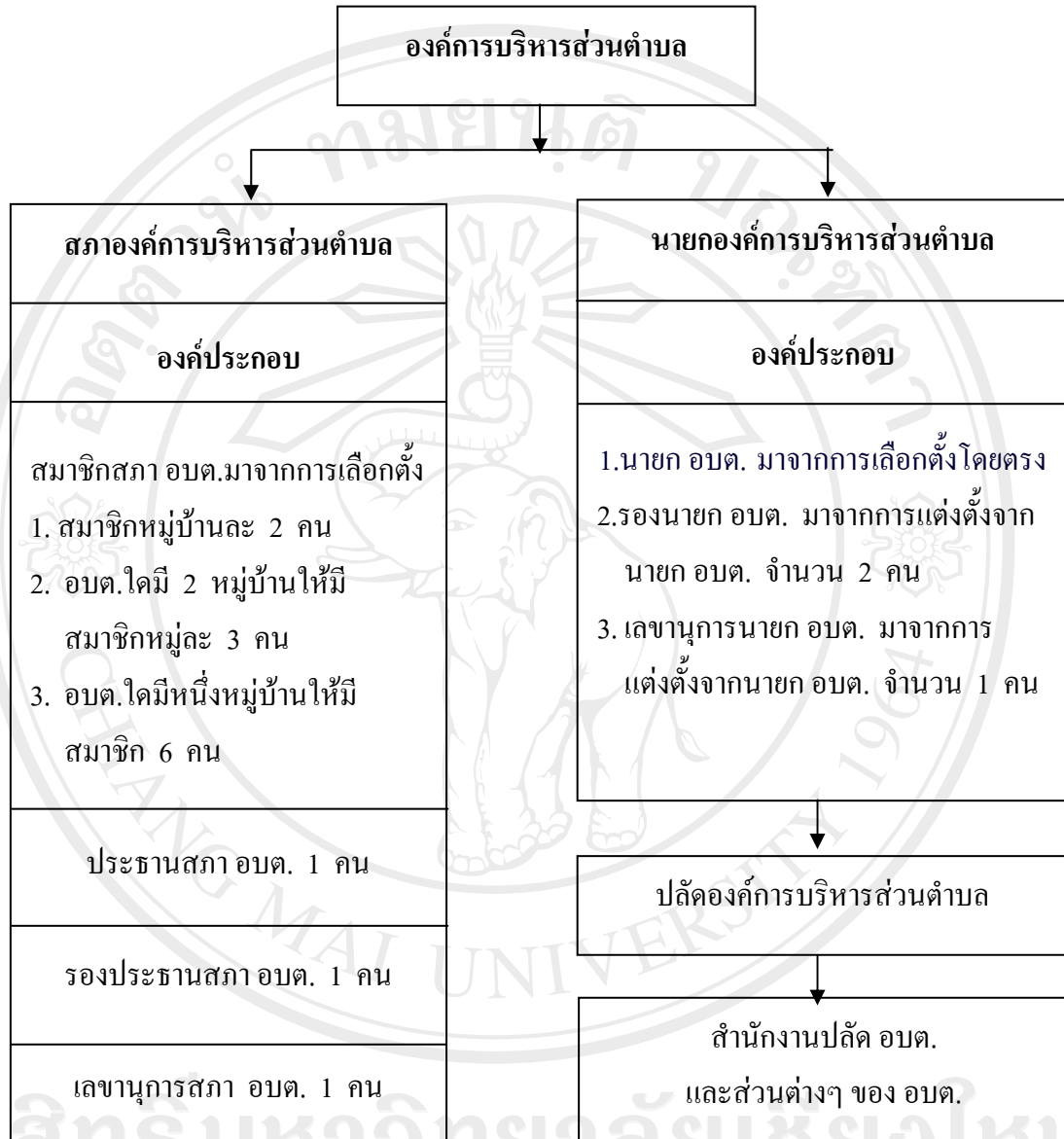
วันที่ 1 มีนาคม 2509 กระทรวงมหาดไทยได้ออกคำสั่ง ที่ 275 /2509 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้น โดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบลเข้าเป็นองค์กรเดียวกันเช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่

อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมืองในระบอบประชาธิปไตยซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการ โดยเป็นที่สังเกตว่าคำสั่งของกระทรวงมหาดไทยทั้ง 2 ฉบับ ดังกล่าวนี้ เป็นเพียงระเบียบปฏิบัติในท้องที่บางแห่งมิได้เป็นการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินหรือประกาศคณะปฏิบัติฉบับที่ 218 ได้ระบุไว้

วันที่ 13 ธันวาคม 2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบบริหารของตำบลและให้ปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาพตำบลตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ภายใน 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ในขณะนั้น และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน แต่อย่างไรก็ตาม ฐานะของสภาพตำบลยังไม่ได้เป็นนิติบุคคล แต่ถือเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยย่อยขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามนัยหนังสือกระทรวงมหาดไทยด่วนมาก ที่ มท 0309/ว 438 ลงวันที่ 29 กันยายน 2509 ด่วนมาก ที่ มท 0309/ว 99 ลงวันที่ 1 มีนาคม 2510 และหนังสือกรมการปกครอง ที่ มท 0309/10898 ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2510 การที่สภาพตำบลไม่มีฐานะเป็นนิติบุคคลทำให้การบริหารงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขาดความคล่องตัวในการบริหาร รัฐบาลจึงปรับปรุงฐานะของสภาพตำบลใหม่ให้เป็นนิติบุคคลเพื่อให้สามารถรองรับการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนให้มากยิ่งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 6 และยกฐานะสภาพตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 43 ซึ่งประกอบด้วยสภาพองค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 44

พระราชบัญญัติสภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 111 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม 2537 ซึ่งในปัจจุบันมีการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 ตามมาตรา 40 สภาพตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาทอาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยได้ประกาศข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6,617 แห่ง ข้อมูล ณ วันที่ 4 ตุลาคม 2549 (สำนักงานพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549 : ระบบออนไลน์)

ภาพที่ 2.7 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล



ที่มา : พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไข
เพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546

2. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม ดังนี้
มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขต
องค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

(2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล

- (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
- (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- (11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- (12) การท่องเที่ยว
- (13) การผังเมือง

3. โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ

การกำหนดโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ วิธีการบริหารและการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลและกิจการอันเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในองค์การบริหารส่วนตำบลตามประกาศกำหนดกองหรือส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2545 ทั้งนี้มีคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลในการประชุมครั้งที่ 1/2545 วันที่ 28 มกราคม 2545 ได้กำหนด

ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 1 ให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 2 และชั้น 3 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง และองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 4 และชั้น 5 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก และยังกำหนดส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลตามความเหมาะสมกับภารกิจหน้าที่โดยอย่างน้อยต้องมีส่วนราชการ ดังนี้

1) สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบัญญัติตำบล งานจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานเลือกตั้งและทะเบียนข้อมูล งานนโยบายและแผน งานงบประมาณ งานประชาสัมพันธ์ งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหัวหน้าสำนักงาน

2) ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอนเงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติเบิกตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งบโครงการ เงินสะสม งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท งานทะเบียนคุมเงินรายได้รายจ่าย งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย โดยมีหัวหน้าส่วนการคลัง เป็นหัวหน้าส่วน

3) ส่วนโยธา ทำหน้าที่รับผิดชอบงานสำรวจออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานการประมาณการค่าใช้จ่าย งานช่าง วางผัง ออกแบบสถาปัตยกรรม ครุภัณฑ์ และออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรมต่างๆ การควบคุมงานก่อสร้างและซ่อมแซม บำรุง รักษา ควบคุมการเขียนแบบ ระบุรายการก่อสร้าง งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหัวหน้าส่วนโยธา เป็นหัวหน้าส่วน

4) ส่วนอื่นๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจกำหนดส่วนราชการที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นได้ตามความต้องการและความเหมาะสมโดยให้สอดคล้องกับภารกิจความรับผิดชอบในการจัดการบริการสาธารณะให้ประชาชนในท้องถิ่น เช่น ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่วนส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

4. หน้าที่และความรับผิดชอบตำแหน่งนักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับอัตราตำแหน่งและมาตรฐานตำแหน่ง ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2544 ได้กำหนดชื่อตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติของพนักงานส่วนตำบล คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ผู้ทำการศึกษาจะกล่าวถึงเฉพาะตำแหน่งนักบริหารงานองค์การ

บริหารส่วนตำบลที่ปฏิบัติงานในฐานะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

ชื่อตำแหน่ง นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

ลักษณะงานโดยทั่วไป

สาขานี้ครอบคลุมถึงตำแหน่งต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานประจำขององค์การบริหารส่วนตำบล ในฐานะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีลักษณะงานเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายของแผนงานที่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมาย นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ การให้คำปรึกษา และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ หรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับงานภายในหน้าที่และความรับผิดชอบ ปกครองบังคับบัญชาพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างในองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ๆ และการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดรับผิดชอบงานประจำทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพิจารณาให้ความเห็นสรุปรายงานเสนอแนะ และดำเนินการเกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล การจัดตั้ง ยุบหรือเปลี่ยนแปลงเขตองค์การบริหารส่วนตำบล การป้องกันและระงับอัคคีภัย การพัฒนาส่งเสริมอาชีพ การทะเบียน การศึกษา การเลือกตั้ง งานเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบความยากและคุณภาพของงานสูง รับผิดชอบงานการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยควบคุมหน่วยงานหลายหน่วยงานและปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากพอสมควร และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ในฐานะปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือรองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลทำหน้าที่พิจารณาให้ความเห็น สรุปรายงานเสนอแนะและดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบคำสั่งที่ต้องใช้ความชำนาญเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การอนุญาต การอนุมัติ การดูแลผลประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล การประกอบการค้าซึ่งเป็นที่รังเกียจหรืออาจเป็นอันตรายแก่สุขภาพ และหน้าที่อื่นตามพระราชบัญญัติสาธารณสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน จัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ จัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการดับเพลิงให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม จัดให้มีน้ำสะอาด หรือการประปา จัดให้มีโรงฆ่าสัตว์ จัดให้มีสุสานฌาปนสถาน บำรุงและส่งเสริมการ

ทำมาหากินของราษฎร จัดให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ จัดให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น จัดให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ เทศพาณิชย์ จัดให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ จัดให้มีและบำรุงสงเคราะห์มารดาและเด็ก จัดให้มีและบำรุงโรงพยาบาล จัดให้มีการสาธารณูปการ จัดให้มีการจัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข จัดให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา จัดให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์ และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความเรียบร้อยของท้องถิ่น กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข และหน้าที่อื่นๆ ซึ่งมีคำสั่งกระทรวงมหาดไทย หรือกฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล เช่น การเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล การจัดการให้ความสะดวกและรักษาความสงบเรียบร้อยในการเลือกตั้งของแต่ละหน่วยเลือกตั้งที่อยู่ในท้องที่ การจัดการให้ความสะดวกและรักษาความสงบเรียบร้อยในการเลือกตั้ง การขออนุมัติจ้างลูกจ้างและคนงานองค์การบริหารส่วนตำบล การขออนุมัติเลื่อนขึ้นเงินเดือนลูกจ้าง คนงาน และพนักงานส่วนตำบลประจำปี การขออนุมัติใช้จ่ายเงินสะสมขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นกรรมการสอบคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการ เป็นกรรมการสอบสวนพนักงานส่วนตำบลผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัย เป็นพนักงานส่วนตำบลที่ ก.อบต. จังหวัดแต่งตั้ง เป็นเจ้าหน้าที่งบประมาณ เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา เป็นเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมโรคระบาดสัตว์ เป็นกรรมการควบคุมรักษาทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้เก็บรักษาเอกสารสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินทั่วไปขององค์การบริหารส่วนตำบล ตรวจฎีกาเบิกจ่ายเงิน ลงนามถอนเงินจากธนาคารพาณิชย์ธนาคารออมสิน คลังจังหวัด เป็นกรรมการรักษาเงินขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ประเมินภาษีโรงเรือน เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ประเมินภาษีบำรุงท้องที่ เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ประเมินภาษีป้าย เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ควบคุมการฆ่าและออกใบอาชญาบัตรการฆ่าและการจำหน่ายเนื้อสัตว์ เป็นเจ้าหน้าที่ดับเพลิง เป็นเจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นเจ้าหน้าที่จัดทำรายงานประจำปี เป็นกรรมการตรวจสภาพอาคาร เป็นกรรมการตรวจรับวัสดุและกรรมการควบคุมการก่อสร้าง เป็นกรรมการควบคุมการรับส่งเงิน เป็นกรรมการอำนวยการศึกษา เป็นกรรมการประชาสัมพันธ์ เป็นกรรมการจัดงานประจำปีอันเป็นประเพณีท้องถิ่นหรืองานรัฐพิธี เป็นกรรมการช่วยเหลือและบรรเทาทุกข์ประชาชนในท้องถิ่นในกรณีเกิดภัยธรรมชาติ และสาธารณภัยต่างๆ เป็นต้น ฝึกอบรมและให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา ตอบปัญหาชี้แจงต่างๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง เข้าร่วมประชุมในการกำหนดนโยบายและแผนงานของส่วนราชการที่สังกัดและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องในฐานะหัวหน้าหน่วยงาน นอกจากปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้วยังทำหน้าที่กำหนดนโยบายการปฏิบัติงานพิจารณาวางอัตรากำลังเจ้าหน้าที่และงบประมาณของงานที่รับผิดชอบ

ติดต่อประสานงานวางแผนมอบหมายงานวินิจฉัยสั่งการ ควบคุมตรวจสอบให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงแก้ไขติดตามประเมินผลและแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้วย

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

ได้รับปริญญาตรีหรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางรัฐศาสตร์ การปกครอง รัฐประศาสนศาสตร์ การบริหารรัฐกิจ กฎหมาย หรือทางอื่นที่ ก.อบต. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

2.3 งานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ยังไม่เคยมีการศึกษามาก่อน ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงค้นคว้างานวิจัยบางส่วนที่มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

Ottewill, Lennings and Magirr (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 30) ได้ศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับธุรกิจบริการขนาดย่อมและขนาดกลางที่เกี่ยวกับวิชาชีพ โดยกลุ่มเป้าหมายคือ เกษตรกรชุมชน ซึ่งปฏิบัติงานในร้านขายยาของประเทศอังกฤษ ทั้งที่เป็นเจ้าของกิจการผู้จัดการหรือผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจ พบว่า สมรรถนะด้านการจัดการมีความจำเป็นสำหรับเกษตรกรชุมชน เนื่องจากเกษตรกรชุมชนส่วนใหญ่มักจะคำนึงถึงการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพมากกว่าที่จะคำนึงถึงแง่มุมเกี่ยวกับการค้าหรือการจัดการธุรกิจจึงต้องจัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดการทั้งในส่วนของการปฏิบัติงานและกลยุทธ์ให้แก่เกษตรกรชุมชนเพื่อให้ธุรกิจดังกล่าวประสบความสำเร็จ

Meadows, Webb, McRobbie, Antoniou, Best and Davies (อ้างใน มาฆมาส กาญจนกร, 2549: 30) ได้จัดทำโครงร่างสมรรถนะสำหรับเกษตรกรซึ่งปฏิบัติงานในสาขาเกษตรกรรมคลินิกเพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานของเกษตรกรต่อไป วิธีการที่ใช้ในการจัดทำสมรรถนะคือ การศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ทำให้ได้สมรรถนะทั้งสิ้นจำนวน 34 ข้อ แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ (1) ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (2) การสร้างความสัมพันธ์ (3) ภาวะผู้นำ (4) การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา (5) การวิจัยและประเมินผล และ (6) การบริหารงานทั่วไป จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 35 คน อภิปรายเป็นรายคณะ และให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนประเมินว่า สมรรถนะแต่ละข้อนั้นควรมีอยู่ในระดับใด ในจำนวน 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับดีมาก และระดับดีเยี่ยม พบว่า สมรรถนะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในระดับดีเยี่ยม คือ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์

ไพโรจน์ โสภพร (2542) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาศักยภาพในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (ศึกษาปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล) ในเขตพื้นที่จังหวัด

อุดรธานี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบลำดับขั้นจากประชากรที่เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 72 คน และประธานกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 62 คน พบว่า บทบาทหน้าที่ของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่จังหวัดอุดรธานีอยู่ในระดับดีทั้งหมด เช่น งานด้านการจัดทำงบประมาณ งานบริหารงานบุคคล การจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานการประชุม และการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน ในขณะที่งานด้านการบริหารงานส่วนใหญ่พบว่ามีความอยู่ในระดับดีโดยเฉพาะด้านการจัดทำงบประมาณการควบคุมการเบิกจ่ายเงิน แต่จะต้องปรับปรุงการบริหารงานด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ การกำหนดวิสัยทัศน์และการจัดทำแผนพัฒนาหมู่บ้าน/ตำบลในระยะยาว ส่วนด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานมักจะเป็นเรื่องงบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้ไม่พอเพียงต่อความต้องการขององค์การบริหารส่วนตำบลในการนำไปใช้พัฒนาหมู่บ้าน และปัญหาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

กุลวดี อภิชาติบุตร และสมใจ ศิระกมล (2547) ได้ทำการศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทุดิยภูมิ และตติยภูมิในเขตภาคเหนือโดยใช้สมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพและผดุงครรภ์ขั้น 1 ที่สภาการพยาบาลกำหนด ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะโดยรวมของพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลระดับปฐมภูมิ ทุดิยภูมิ และตติยภูมิในเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับอายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โดยมีข้อเสนอให้พยาบาลวิชาชีพควรมีการพัฒนาสมรรถนะของตนเองอยู่เสมอพร้อมทั้งให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ เช่น การให้โอกาสในการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2549) ได้จัดทำ Competency Model ของระบบราชการไทยร่วมกับบริษัทเฮย์กรุป จากข้อมูลหลายแหล่งด้วยกัน กล่าวคือ (1) การจัดทำ Competency Expert Panel Workshops จำนวน 16 ครั้ง โดยผู้เชี่ยวชาญในแต่ละกลุ่มงานได้มาร่วมประชุมและให้ความเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะที่จำเป็นในแต่ละกลุ่มงาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์จริงในการทำงานของข้าราชการแต่ละท่านที่เข้าร่วมประชุมในครั้งนั้นด้วยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์งานที่เรียกว่า Critical Incident (2) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่ส่งออกไปให้ข้าราชการตอบ จำนวนกว่า 60,000 ชุดทั่วประเทศ และ (3) ข้อมูลจาก Hay's Worldwide Competency Database ของบริษัทเฮย์กรุป ซึ่งเป็นข้อมูล Competency Best Practice ขององค์การภาครัฐในต่างประเทศ ข้อมูลทั้งสามส่วนนี้เป็นที่มาของต้นแบบสำหรับระบบราชการไทย โดยวัตถุประสงค์ของการกำหนดต้นแบบสมรรถนะสำหรับระบบราชการพลเรือนไทย เพื่อสร้างแบบ

สมรรถนะ ให้ภาคราชการพลเรือนโดยเฉพาะสำหรับใช้ในการบริหารและประเมินผลงานตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาว ซึ่งในด้านแบบสมรรถนะประกอบไปด้วย สมรรถนะ 2 ส่วน คือ (1) สมรรถนะหลักสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนทุกกลุ่มงาน (2) สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ซึ่งแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มงาน

Boyatzis (อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548: 36) ได้กล่าวถึงงานวิจัยต่างๆ ขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพทางการบริหาร โดยสมรรถนะที่กล่าวถึงประกอบด้วยคุณลักษณะ แรงขับ ทักษะ ความรู้ ภาวะลักษณะตนเอง และพฤติกรรมเฉพาะด้าน โดยใช้เทคนิคเหตุการณ์สำคัญเป็นเครื่องมือนำไปใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารจำนวน 253 คน ในทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลระดับต่ำระดับปานกลางและระดับสูง ซึ่งเป็นการแยกแยะผู้บริหารแบบมีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไร้ประสิทธิผลสมรรถนะ ได้แก่ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แรงขับ ทักษะด้านความคิด และทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากผลการศึกษาพบว่า มีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่สามารถแยกผู้บริหารที่มีประสิทธิผลออกจากผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิผลได้ คือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งความมีประสิทธิภาพสูงประกอบการมีแรงจูงใจด้านความสำเร็จสูง มีมาตรฐานการทำงานของตนเองสูง มีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ของงาน ความต้องการอำนาจทางสังคมสูง โดยจะสังเกตเห็นได้จากความปรารถนาด้านอำนาจสูง ให้ความใส่ใจต่อสัญลักษณ์ของอำนาจ มีพฤติกรรมแสดงออกแบบเปิดเผยตรงไปตรงมา พยายามมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ความใส่ใจต่อชื่อเสียงของผลผลิตและบริการขององค์การ มีอากัปกริยาที่ไม่โลเล มีท่วงท่าที่เหมาะสมสง่างามน่าเลื่อมใสศรัทธา มีความเชื่อมั่นในอำนาจ และความสามารถภายในตนเองสูงมักแสดงพฤติกรรมเชิงรุก ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมักมีทักษะการนำเสนอด้วยวาจาสูงโดยสามารถใช้สัญลักษณ์ การใช้คำพูดเปรียบเทียบเพื่อจูงใจ มีความสามารถในการสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งมีความสามารถบริหารด้วยกระบวนการกลุ่ม การสร้างเอกลักษณ์และพัฒนาให้เกิดน้ำใจ การทำงานแบบทีมงาน นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมีทักษะด้านมนทัศน์ในระดับสูง โดยมีความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลแบบอุปนัยและนิรนัย

พนิดา มหายศนันท์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ศักยภาพหลักของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค พบว่า ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาค 7 แห่ง ซึ่งได้แก่ สำนักงานศาลปกครองเชียงใหม่ สำนักงานศาลปกครองพิษณุโลก สำนักงานศาลปกครองนครราชสีมา สำนักงานศาลปกครองขอนแก่น สำนักงานศาลปกครองนครศรีธรรมราช สำนักงานศาลปกครองสงขลา สำนักงานศาลปกครองระยอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับ อายุ ระดับการศึกษา และการได้รับ

การศึกษาอบรม ไม่มีผลทำให้ศักยภาพหลัก (สมรรถนะหลัก) ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในภูมิภาคมีความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่มีผลทำให้ศักยภาพของแต่ละหน่วยงานมีความแตกต่างกัน

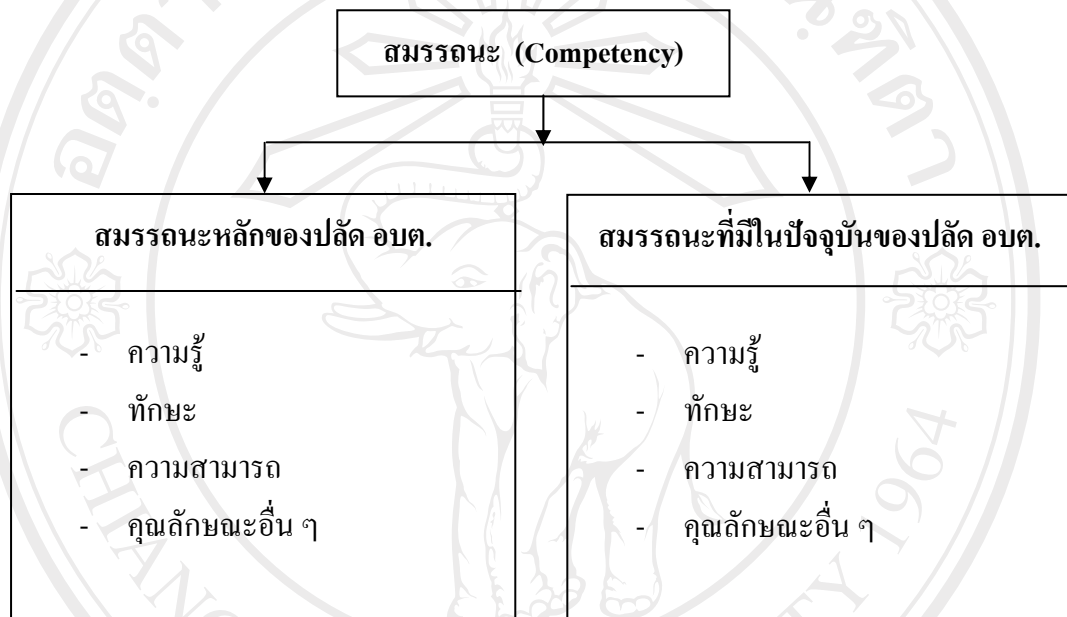
พัชรา ถาวรระ (2543) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบสมรรถนะของเภสัชกรที่ประสบความสำเร็จสูงและต่ำในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 312 คน โดยใช้วิธีการประเมินสมรรถนะตนเอง พบว่า เภสัชกรที่ประสบความสำเร็จสูงจะมีระดับสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและบุคลิกภาพสูงกว่าเภสัชกรที่ประสบความสำเร็จต่ำในการปฏิบัติงานเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติอาหาร พ.ศ. 2522 เมื่อพิจารณาถึงสมรรถนะที่จำเป็น จำนวน 44 ข้อ พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีสมรรถนะเกือบทุกข้อในระดับมากถึงมากที่สุด โดยเฉพาะความรู้ที่เป็นอันดับแรกคือ ความรู้เกี่ยวกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ของพนักงานเจ้าหน้าที่ตามกฎหมาย ด้านทักษะที่จำเป็นต้องมีมากที่สุดคือ ทักษะในการนำเสนอและการสื่อความ/การถ่ายทอด ด้านความสามารถที่จำเป็นต้องมีมากที่สุดคือ ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้ประกอบการให้ปฏิบัติตามกฎหมายและความสามารถในการให้คำปรึกษา คำแนะนำแก่ผู้ประกอบการ และด้านบุคลิกภาพที่จำเป็นต้องมีมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์และความยุติธรรม

มาฆมาศ กาญจนกร (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 ในเขตภาคเหนือ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 224 คน พบว่า สมรรถนะที่จำเป็นของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 มีจำนวนทั้งสิ้น 42 ข้อ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ 15 ข้อ ด้านทักษะ 10 ข้อ ด้านความสามารถ 9 ข้อ และคุณลักษณะอื่นๆ 8 ข้อ ทั้งนี้เภสัชกรจำเป็นต้องมีสมรรถนะทุกด้านในระดับมากถึงมากที่สุด ส่วนสมรรถนะที่เภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 มีอยู่ในปัจจุบันในด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถมีอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ลักษณะด้านคุณลักษณะอื่นๆ มีอยู่ในระดับมาก และพบว่าสมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่จำเป็นและที่มีในปัจจุบันของเภสัชกรซึ่งปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคด้านสาธารณสุขตามพระราชบัญญัติยา พ.ศ. 2510 มีความแตกต่างกัน

2.4 กรอบแนวคิดในการศึกษา

เมื่อศึกษาจากทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วในการศึกษาสมรรถนะหลักของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดน่าน ผู้ศึกษาจึงกำหนดแนวคิดในการศึกษา ดังนี้

ภาพที่ 2.8 กรอบแนวคิดในการศึกษา



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก มาฆมาส กาญจนากร, 2549: 33